



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**Análisis y Viabilidad del sector del aceite: el caso de Agro
Sevilla**

Trabajo Fin de Grado presentado por Lucía Mateos Carrillo, siendo el tutor del mismo el profesor Félix Jimenez Naharro.

Vº. Bº. del Tutor/a/es/as:

D. Félix Jiménez Naharro

Alumno/a:

Dª Lucía Mateos Carrillo

Sevilla. Junio de 2018



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2017-2018]**

TÍTULO:

**ANÁLISIS Y VIABILIDAD DEL SECTOR DEL ACEITE: EL CASO DE AGRO
SEVILLA**

AUTOR:

LUCIA MATEOS CARRILLO

TUTOR:

D. FELIX JIMENEZ NAHARRO

DEPARTAMENTO:

ECONOMIA FINANCIERA Y DIRECCION DE OPERACIONES

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

ECONOMIA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

RESUMEN:

Máximo 15 líneas

PALABRAS CLAVE:

Indicar un máximo de 5, separadas por punto y coma.

ÍNDICE

1. JUSTIFICACION, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA Y METODOLOGIA.....	1
1.1. JUSTIFICACION.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	1
1.3. ESTRUCTURA.....	1
1.4. METODOLOGIA.....	2
2. ANALISIS DEL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA.....	3
2.1. INTRODUCCION.....	3
2.2. ANALISIS DEL SECTOR DEL ACEITE.....	3
2.3. DIMENSION Y LOCALIZACION DE LA EMPRESA ANDALUZA.....	10
2.4. LA EXPORTACION ESPAÑOLA DEL ACEITE DE OLIVA.....	11
2.5. LA EXPORTACION ANDALUZA DEL ACEITE DE OLIVA, LOCALIZACION DE LA EMPRESA EXPORTADORA ANDALUZA.....	12
2.5.1. Destinos de la exportación andaluza del aceite de oliva.....	13
2.6. TENDENCIAS GENERALES DEL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA.....	13
2.6.1. Aceite de oliva: segmento gran distribución.....	14
2.6.2. Aceite de oliva: segmento gourmet.....	14
2.7. CLAVES DE GENERACION DE VALOR Y COMPETITIVIDAD.....	14
2.8. ELEMENTOS CLAVE QUE DEBE INCLUIR LA OFERTA ANDALUZA DE ACEITE DE OLIVA.....	16
2.9. IDENTIFICACION DE MERCADOS PRIORITARIOS DE ACEITE DE OLIVA PARA LOS EXPORTADORES DE ANDALUCIA.....	17
2.10. TENDENCIAS COMERCIALES.....	19
2.11. PRECIOS DE VENTA AL CONSUMIDOR.....	19
2.12. IMPORTANCIA DE LA MARCA DE DISTRIBUCION.....	20
2.13. CONSUMO PER CAPITA POR MERCADOS.....	20
2.14. BARRERAS COMERCIALES.....	21
3. ANALISIS DEL SECTOR DE REFERENCIA.....	23
3.1. INTRODUCCION.....	23
3.2. ANALISIS ECONOMICO.....	23
3.2.1. ANC/AT.....	24
3.2.2. II/AT.....	24
3.2.3. FM.....	25
3.2.4. PM COBRO, PM EXISTENCIAS, PM PAGO Y PM TOTAL.....	25
3.3. ANALISIS FINANCIERO.....	27
3.3.1. FP/RT.....	28
3.4. RESULTADOS.....	28
3.4.1. IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS.....	28

3.4.2. APROVISIONAMIENTOS/VENTAS.....	29
3.4.3. OTROS GASTOS DE EXPLOTACION/INGRESOS TOTALES.....	29
3.4.4. GASTOS PERSONAL /NUMERO DE EMPLEADOS.....	30
3.5. BALANCE DE SITUACION Y CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEL SECTOR DE REFERENCIA.....	30
4. ANALISIS DE LA EMPRESA AGRO SEVILLA.....	31
4.1. GRUPO AGRO SEVILLA.....	31
4.2. MISION, VISION Y VALORES.....	31
4.2.1. MISION.....	31
4.2.2. VISION.....	31
4.2.3. VALORES.....	32
4.3. COOPERATIVAS.....	32
4.4. ESTRUCTURA DEL GRUPO.....	33
4.5. MEDIOAMBIENTE Y CALIDAD.....	33
4.6. MARCAS.....	34
4.7. BALANCE DE SITUACION Y CUENTA PyG.....	34
5. ESTRATEGIA Y PLANIFICACION A FUTURO.....	37
5.1. ESTRATEGIAS FUTURAS.....	37
5.1.1. POLITICA DE MERCADO.....	38
5.1.2. INVERSION Y FINANCIACION.....	39
5.1.3. CIRCULANTE.....	39
5.1.4. CUADRO DE CASH FLOW.....	39
5.1.5. CUADRO DE CIRCULANTE.....	40
5.1.6. PRESUPUESTO DE CAPITAL.....	41
5.1.7. BALANCES PREVISIONALES.....	41
6. CONCLUSIONES.....	43
6.1. CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFIA.....	44

CAPÍTULO 1

JUSTIFICACION, OBJETIVOS Y ESTRUCTURA Y METODOLOGIA.

1.1. JUSTIFICACIÓN.

El tema elegido para este trabajo de fin de grado es el sector del aceite de oliva. Es un tema interesante debido a la gran repercusión económica que tiene en la economía española y más concretamente en la economía andaluza. España es el país con mayor exportación de aceite de oliva del mundo. Por otra parte, es un producto marca España de gran relevancia. Es un sector amplio con muchos años de antigüedad en el que se puede realizar un buen análisis en profundidad.

En concreto he elegido esta empresa, Agro Sevilla, al ser una empresa con la que tengo una relación cercana, y en la que tengo un especial interés al tener la posibilidad de trabajar en ella en un futuro próximo. Además de tener más facilidad a la hora de contactar con el personal de la empresa y concertar reuniones con los directivos de dicha empresa.

1.2. OBJETIVOS.

El objetivo principal de este trabajo es finalizar este grado de Finanzas y Contabilidad y en un futuro no voy lejano trabajar en dicha empresa.

La finalidad de este trabajo es ver la viabilidad de dicha empresa, Agro Sevilla, para ello llevaremos a cabo una serie de objetivos tácticos o concretos que veremos ahora.

Realizaremos una serie de análisis para poder llegar a unas estrategias y una planificación a futuro acercándonos lo más posible a la realidad observando cómo se comporta el sector y más concretamente el sector de referencia, además de concertar reuniones con los responsables y directivos de Agro Sevilla para comprobar la viabilidad del proyecto.

Empezaremos analizando el sector del aceite de oliva en general y a ver su comportamiento en su totalidad, una vez realizado dicho análisis pasaremos a analizar el sector de forma más concreta, por lo que practicaremos un análisis del sector de referencia en el que incluiremos a Agro Sevilla. Una vez visto en sector nos centraremos en nuestra empresa en profundidad, Agro Sevilla, veremos cuál es su historia, su actividad, sus productos, su estructura de negocio, misión visión y valores...

Con todo esto ya tendremos todo lo necesario para llevar a cabo las estrategias y la planificación a futuro y la viabilidad de esta empresa, que buscábamos desde el principio de este proyecto, por lo que podremos dar por concluido este trabajo de fin de grado.

1.3. ESTRUCTURA.

La estructura de este trabajo coincide con los objetivos tácticos o concretos:

- Análisis del Sector.
- Análisis del Sector de Referencia.
- Análisis de la Empresa, Agro Sevilla.
- Estrategias futuras y viabilidad del proyecto.

1.4. METODOLOGÍA.

Hemos utilizado varios recursos que teníamos disponibles para la elaboración de este trabajo como:

- Entrevistas con profesionales del sector del aceite de oliva y con responsables y directivos de Agro Sevilla.
- Reuniones con mi tutor del trabajo de fin de grado de forma programada y al menos tres veces al mes y finalmente con mayor asiduidad.
- Hemos utilizado bases de datos como SABI, PROQUEST, MARKETLINE, etc.
- La hoja de cálculo EXCEL.
- Revistas e informes profesionales del sector del aceite.

Con todo esto hemos reunido la información suficiente para hacer el trabajo.

La metodología a seguir ha sido desarrollada bajo el enfoque del Análisis Fundamental TOP-DOWN (De lo más general a lo más particular).

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA.

2.1. INTRODUCCIÓN.

En este capítulo analizaremos el sector del aceite de oliva en su totalidad.

Hay varios tipos de aceites, los aceites provenientes del olivar y los aceites de semillas oleaginosas. Ambos constituyen dos cadenas de producción diferenciadas, aunque una buena parte de las últimas fases, envasadores y refinadores, sean comunes a ambos.

La cadena de producción del aceite proveniente del olivar está compuesta por tres subcadenas: la que tiene como producto final el Aceite de oliva: aceite de oliva virgen y virgen extra y el aceite de orujo de oliva. Las tres tienen en común las primeras fases de la cadena (agricultura y molienda) y las últimas (refino en su caso y envasado).

Los mercados de los productos finales están suficientemente diferenciados como para hacer un análisis específico.

Tanto en los aceites derivados del olivar como en los de semillas, el análisis de la cadena de producción se plantea desde la fase agraria a la distribución, aunque en buena medida el suministro de materia prima para los aceites de semillas proviene de mercados exteriores.

Para ambas cadenas de producción, se analizan los rasgos básicos de la producción industrial: volumen de negocio, comportamiento reciente, dispersión geográfica, etc., así como el comportamiento del consumo, que debe analizarse conjuntamente ya que se trata de productos sustitutivos.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL ACEITE.

Entre los elementos del entorno que condicionan la dinámica de cada una de las cadenas de producción y la estrategia de las empresas que la integran, se consideran los siguientes:

- Análisis de la demanda nacional y sus tendencias. Estrategias de la gran distribución que condicionan la cadena de producción.
- Productos sustitutivos y complementarios.
- La producción mundial, los flujos comerciales internacionales y el comercio exterior español.
- Las características de los mercados que condicionan las estrategias empresariales.
- Los rasgos de la Organización Común de Mercados y de la normativa vigente con influencia en este sector.
- Los recursos específicos del sector que inciden en la estrategia sectorial.

El objeto de contemplar estos elementos del entorno es extraer aquello que condicione la dinámica empresarial.

El análisis del sector incluye tanto las fases que constituyen la cadena de producción y los establecimientos (agrarios, industriales o comerciales) en cada una de ellas, así como las empresas que desarrollan su actividad en una o en varias de ellas. Convergen dos análisis: el de la organización industrial de la cadena de producción y el de la estrategia y la estructura empresarial. Para abordar éste último, es necesario estudiar los mecanismos de coordinación vertical dentro de la cadena de

producción. Se incorpora también el análisis de la coordinación horizontal con otras cadenas de producción, lo que permite ubicar al sector en el conjunto del sistema alimentario.

El análisis de la cadena y subcadenas de producción contempla:

- El análisis de la producción nacional.
- El análisis de la estructura industrial, en el que se definen y analizan cada una de las fases.
- El análisis de la estructura empresarial, que implica la localización del eslabón o eslabones de la cadena de producción, el grado de verticalización, las fórmulas jurídicas de integración o las relaciones contractuales.

La cadena de producción termina en la distribución. En principio no es objeto de este trabajo el análisis de la distribución como tal, sino su papel en la cadena de producción, por lo que se analiza como punto esencial del entorno. Las cuestiones que interesan son: la cuota de mercado, el desarrollo de centrales de compra u otros mecanismos de centralización de las decisiones de compra, la opción por las marcas propias, la estrategia frente a productos y suministradores, las condiciones de los suministros que alteren el funcionamiento de la cadena (protocolos de producción, mecanismos de pago, etc.).

El término gran distribución incluye a toda la distribución organizada, independientemente del formato de tienda. Básicamente está formada por las grandes empresas de la distribución, muchas de las cuales cuentan con distintas cadenas de supermercados, hipermercados, tiendas de conveniencia, etc., así como a las distintas asociaciones de comercios que cuentan con una central única de compras. De cara al análisis de la cadena de producción el hecho relevante es la concentración de las compras a los suministradores.

A partir de este análisis de la cadena de producción se define una tipología de empresas.

Sobre esta tipología y, de acuerdo al análisis del entorno previo, se realiza el análisis DAFO para cada categoría.

Se consideran empresas integrantes de la cadena de producción todas aquellas que asumen la responsabilidad empresarial del producto agrario a lo largo del proceso que permite su transformación en producto alimentario. Existen también otras empresas que tienen una participación crucial aunque no asuman la responsabilidad empresarial del producto como tal. Su vinculación a la cadena de producción se realiza mediante relaciones de servicios establecidas con cualquiera de las empresas que componen el núcleo duro de la misma. En la mayoría de los sectores esas empresas se dedican a las tareas logísticas, que han sido externalizadas.

En el sector del aceite de oliva, una parte relevante de las almazaras que tradicionalmente realizan la molienda a maquila por cuenta de los agricultores mantiene relaciones de servicios con los agricultores. Incluso el refinado o el envasado pueden realizarse ocasionalmente a maquila.

Por último, se incorpora un apartado sobre los problemas, tanto globales para el conjunto de la cadena de producción como específicos de cada una de las tipologías de empresas, que se jerarquizan, se analiza su importancia y la percepción que de ellos tienen los agentes y se especifica su tendencia. Se analizan las relaciones entre los distintos problemas.

El último apartado se dedica a realizar unas recomendaciones de actuación, tanto generales como para los tipos de empresas definidos. Se especifican las que corresponden a la Administración y se estratifican los niveles de aplicación.

Dentro del capítulo se considera como una cadena única de producción aquella que culmina en un solo producto o una sola gama. Cuando de una misma materia prima se bifurcan varias ramas que finalizan en gamas diferentes, y generalmente cuentan con empresas específicas en las últimas fases, se considera la existencia de subcadenas de producción.

Andalucía es la región productora por excelencia de aceite de oliva del mundo. Entre las provincias de Jaén y Córdoba se produce el 64% de todo el aceite de oliva anual generado en España. Esta circunstancia, bien gestionada tiene un valor comercial extraordinario: primer productor del mundo de aceite de oliva.

En España existen unos 400.000 olivicultores, que trasladan su producción a 1.755 almazaras. Se censan, aproximadamente, 1.550 envasadoras y 22 refinerías. Por otra parte, también es destacable que Europa produce casi el 67% del aceite producido en el mundo.

También es preciso diferenciar dónde se encuentra el consumo actual del aceite de oliva (el 72% del consumo en Mercados Tradicionales y el 28 % en Nuevos Mercados), donde se encontraba en 1991 (el 85% en Mercados Tradicionales y el 15% en Nuevos Mercados) y que, en determinadas campañas, el consumo de los Nuevos Mercados ha alcanzado el 29% del consumo mundial (campaña 2013 – 2014). Por esta razón resulta conveniente considerar cuál es la diferencia entre el consumo y la producción en estos Nuevos Mercados, porque se posicionan como los nuevos destinos de crecimiento en el consumo, lo cual es importante para un país, España, y una región, Andalucía, que son los productores por excelencia en un marco mundial.

La importancia de Andalucía dentro del contexto de fabricación y comercialización del aceite de oliva en España es manifiesta, y basta con atender a que de las 439 empresas fabricantes de aceite de oliva en España, 219 empresas se localizan en Andalucía, y que de las 10 empresas más importantes del sector por su volumen de actividad económica, 4 de ellas son andaluzas, y las 3 primeras se localizan en Andalucía. El siguiente listado muestra las diez primeras empresas españolas fabricantes de aceite de oliva y su volumen comercializado (en Miles de Litros de Aceite), así como su localización.

En la siguiente tabla podemos observar los principales países productores de aceite del mundo, situándose España en el primer puesto.

PRODUCCIÓN EN TONELADAS EN EL MUNDO		
(DATOS F.A.O. - 2014)		
País	Toneladas 2014	% / Total
España	4.560.400	29,61%
Italia	1.963.676	12,75%
Grecia	1.780.560	11,56%
Turquía	1.768.000	11,48%
Marruecos	1.573.206	10,21%
Egipto	565.669	3,67%
Argelia	482.860	3,13%
Portugal	455.373	2,96%
Siria	392.214	2,55%
Túnez	376.000	2,44%

Principales Países Productores de Aceite de Oliva 2014
(Fuente: Elaboración Propia Según Datos F.A.O.)

Figura 2.1. Principales países productores de aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según datos F.A.O.

En 2014 se cultivaban en el mundo 10.272.547 Ha de olivar, que producían 15.401.707 Tm de aceituna, esto es, una producción media de 1,499 Tm por Ha. La evolución de esta superficie cultivada se presenta en la siguiente tabla.

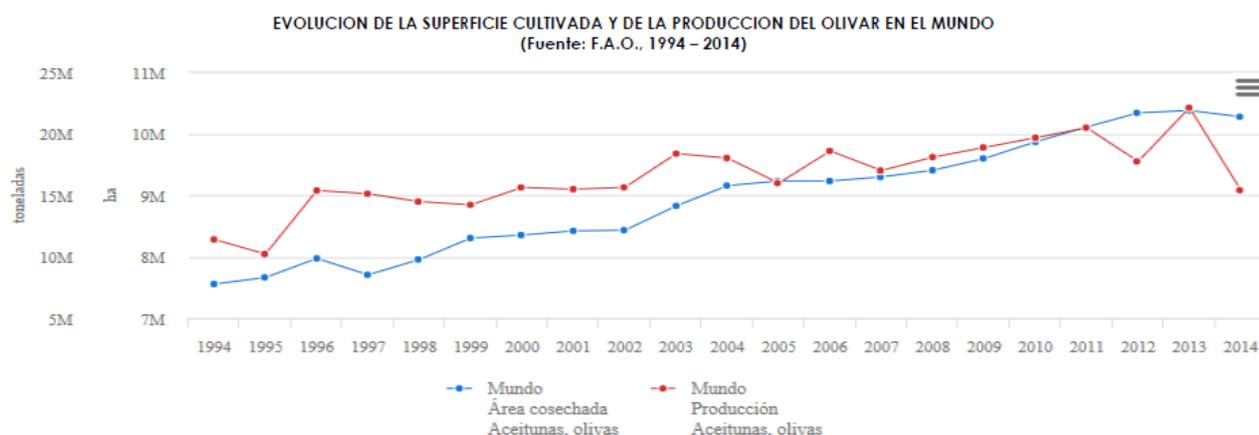


Figura 2.2. Evolución de la superficie cultivada y de la producción del olivar del mundo.

Fuente: F.A.O. 1994 - 2014

Datos del 2014, último ejercicio del que se disponen de datos comparables en un marco internacional a través del servicio estadístico de la F.A.O.

El 67,7% de la producción mundial se concentraba en Europa, el 15,2% de la producción se localizaba en Asia, y en África se obtenía en 14,8% de la producción mundial. América y Oceanía aportaban el 2,3% conjunto.

Actualmente, el Consejo Oleícola Internacional (C.O.I.) presenta datos actualizados de las producciones de los distintos países, incluso adelantando previsiones de cierre de las campañas en curso.

Según estas informaciones, la previsión de cierre de la campaña de producción mundial de aceite de oliva en 2016 – 2017, sería un 86,75% más alta que la producción de la campaña 1990 – 1991.

PRODUCCION DEL OLIVAR EN EL MUNDO POR CONTINENTES
(Fuente: F.A.O., 1994 – 2014)

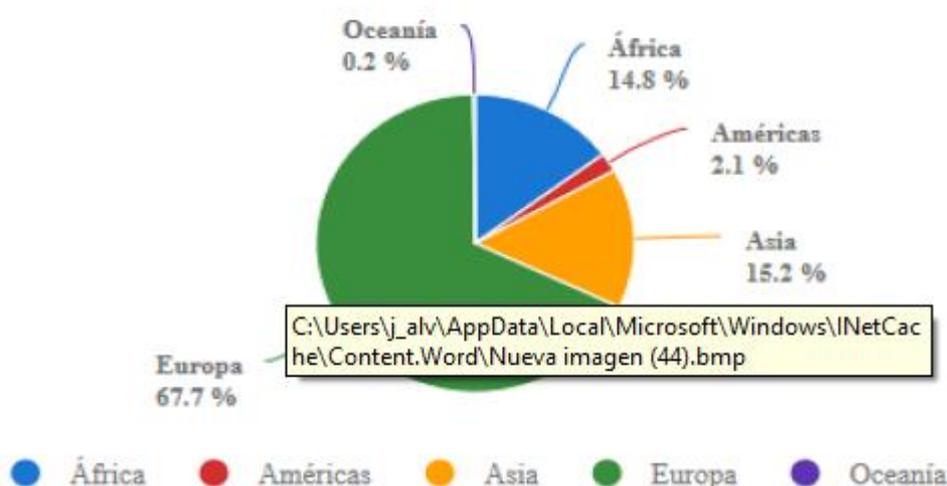


Figura 2.3. Producción del olivar en el mundo por continentes.

Fuente: F.A.O. 1994 - 2014

A continuación, pasamos a ver la evolución de la producción mundial de aceite de oliva con datos de 1991 hasta la actualidad.

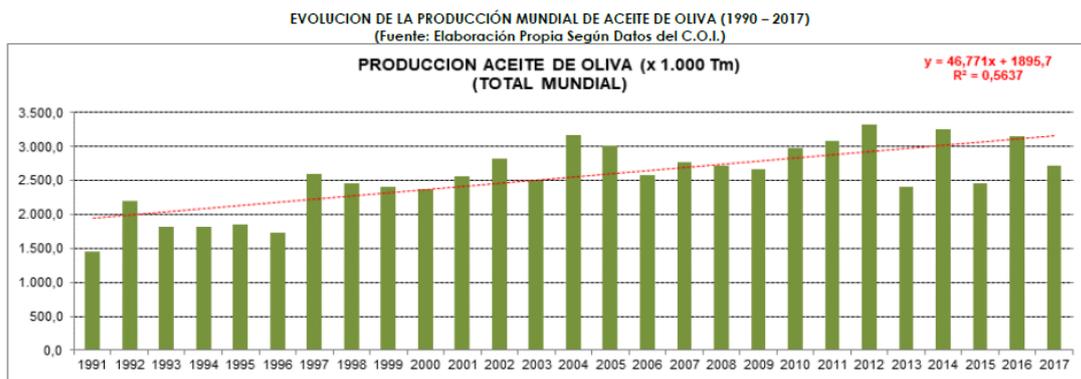


Figura 2.4. Elaboración mundial del aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según datos del C.O.I.

Podemos observar como desde 1991 a 2017 la evolución de la producción del aceite de oliva presenta una tendencia creciente ligera.

Estos datos son censados por el C.O.I. dividiendo los países en:

- Mercados tradicionales del aceite de oliva.
- Nuevos mercados del aceite de oliva.

Estos dos grupos muestran grandes diferencias en el comportamiento de las producciones en la serie histórica de las campañas. Las Figuras 5 y 6 muestran estas evoluciones de las producciones por Mercados Tradicionales y Nuevos Mercados.

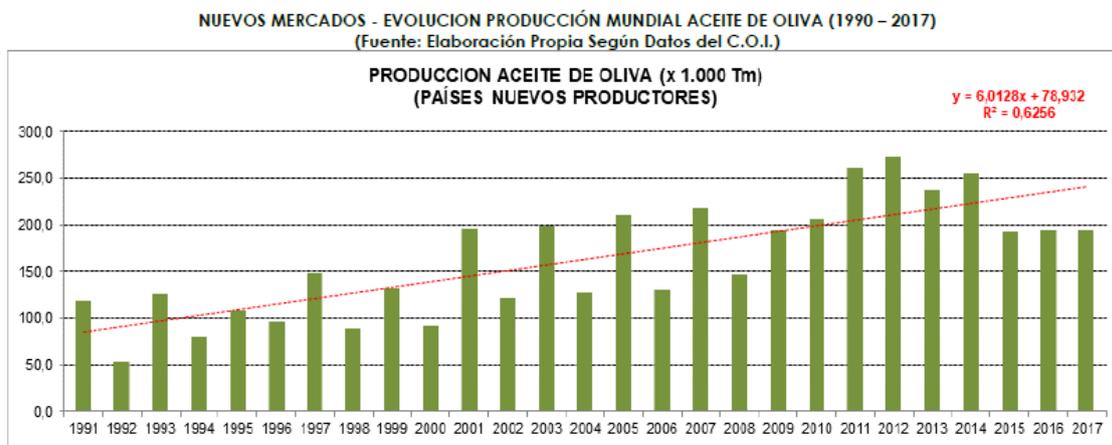


Figura 2.5. Evolución producción mundial del aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según datos del C.O.I.

Es posible observar cómo el crecimiento de la producción es más ligero en los Mercados Tradicionales, que la evolución de la producción en los Nuevos Mercados.

En lo que se refiere a las exportaciones, se observa un crecimiento muy acentuado de las mismas en la serie histórica 1990 – 2017, con un crecimiento del 128,93% en 2017 con respecto a 1991. Como vemos en la siguiente tabla.

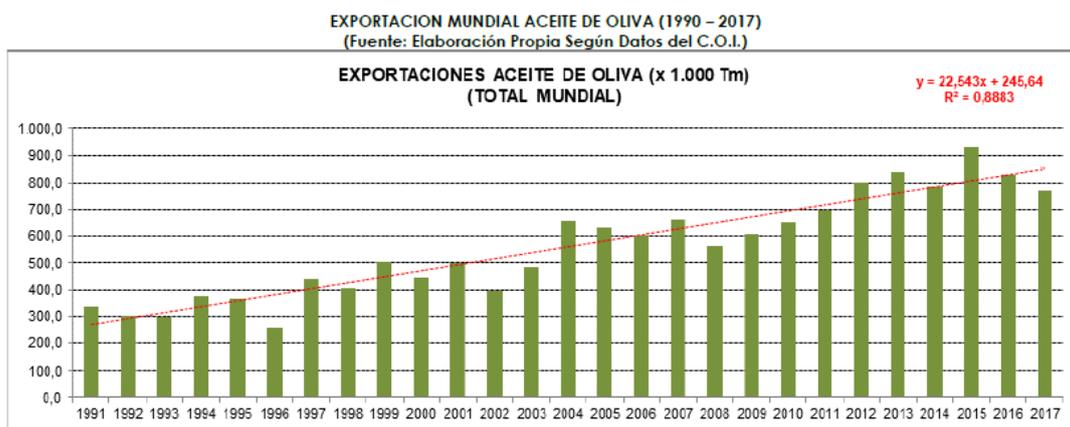


Figura 2.6. Exportación mundial del aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según datos del C.O.I.

En el caso de las exportaciones, son los Mercados Tradicionales los que conllevan el mayor peso relativo en las exportaciones mundiales, ya que la exportación en los Nuevos Mercados es muy irregular según las campañas.

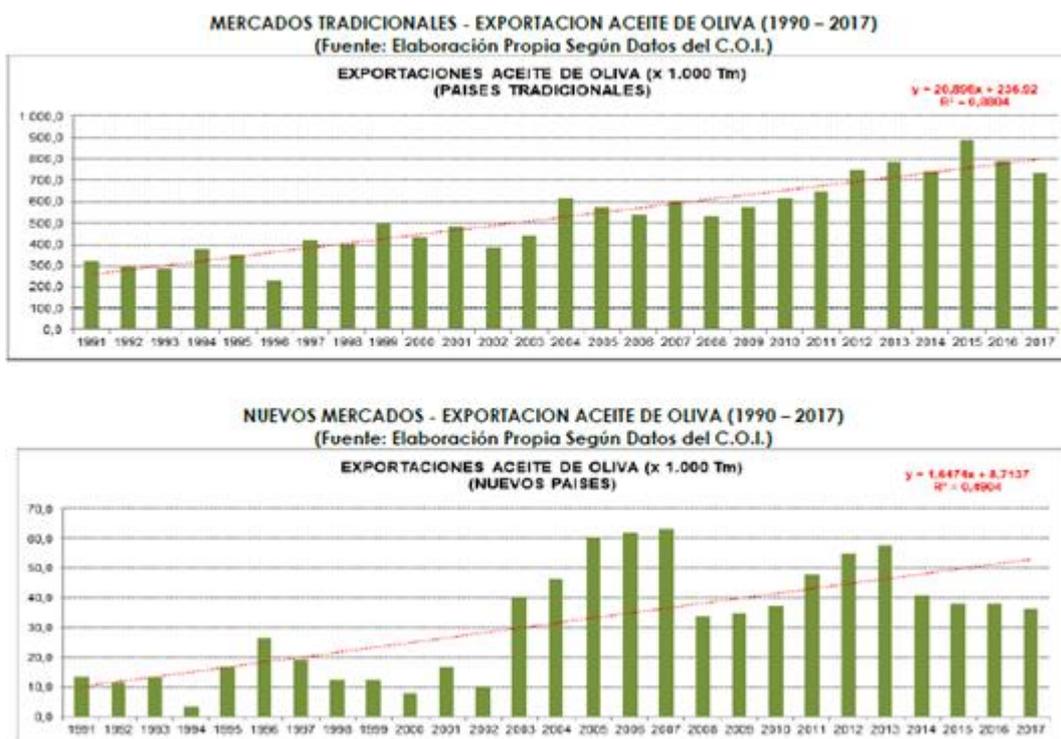


Figura 2.7. Elaboración mundial del aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según datos del C.O.I.

En estas dos graficas vemos el comportamiento de las exportaciones en los Mercados, y la evolución de las exportaciones en los Nuevos Mercados. Donde puede apreciarse una diferencia sustancial entre los Mercados Tradicionales y los Nuevos Mercados es en la evolución del consumo de aceites de oliva.

La siguiente gráfica es de del consumo mundial de aceite de oliva, y muestra unos datos que definen una tendencia de crecimiento muy fuerte, además de mostrar un comportamiento regular a lo largo de la serie histórica, pero esta evolución es muy distinta si los consumos se desagregan en los que se tienen en los Mercados Tradicionales y los que se evidencian en los Nuevos Mercados.

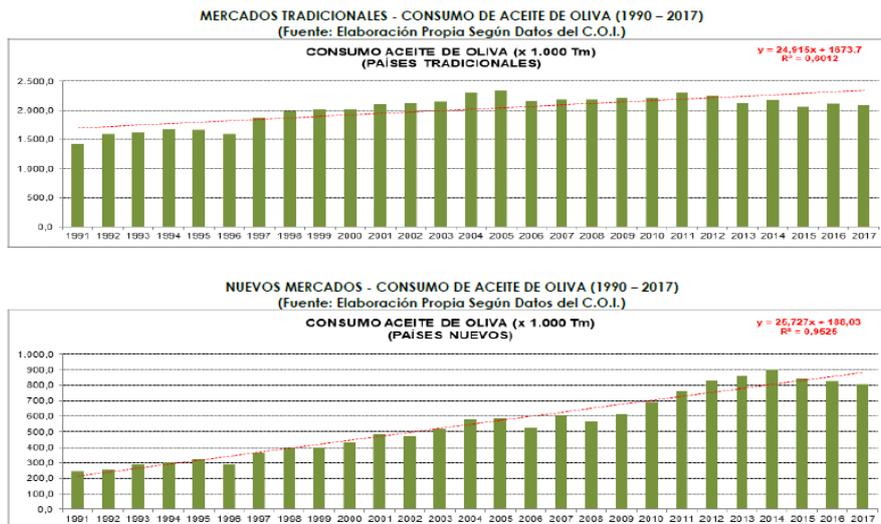


Figura 2.8. Consumo de aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según datos del C.O.I.

En los Mercados Tradicionales, si bien el consumo crece en la serie histórica considerada, este crecimiento es ligero, pero en los Nuevos Mercados este crecimiento del consumo es muy acentuado en el periodo 1990 – 2017.

Esto conduce a una valoración muy importante, ya que es preciso diferenciar dónde se encuentra el consumo actual del aceite de oliva (el 72,15 % del consumo en Mercados Tradicionales y el 27,85 % en Nuevos Mercados), donde se encontraba en 1991 (el 85,23 % en Mercados Tradicionales y el 14,77 % en Nuevos Mercados) y que, en determinadas campañas, el consumo de los Nuevos Mercados ha alcanzado el 29,31 % del consumo mundial (campaña 2013 – 2014).

Por esta razón resulta conveniente considerar cuál es la diferencia entre el consumo y la producción en estos Nuevos Mercados, porque se posicionan como los nuevos destinos de crecimiento en el consumo, lo cual es importante para un país, España, y una región, Andalucía, que son los productores por excelencia en un marco mundial.

Esta diferencia entre el consumo y la producción en los Nuevos Mercados se ilustra en la siguiente tabla.

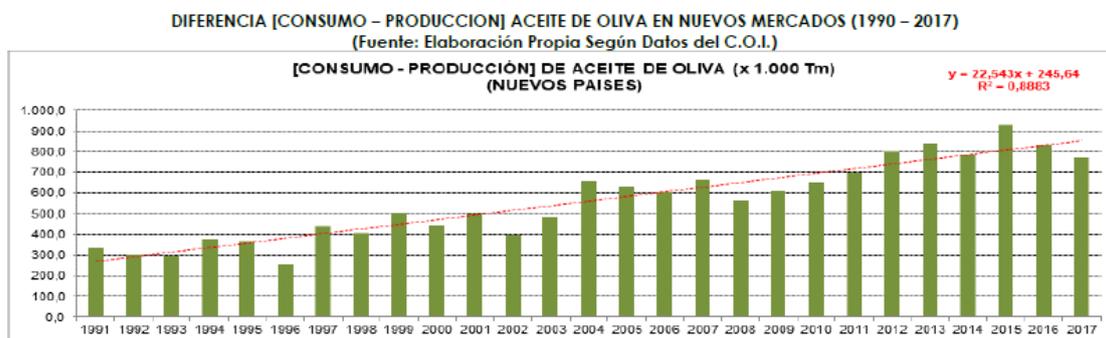


Figura 2.9. Aceite de oliva en nuevos mercados.

Fuente: Elaboración propia según datos del C.O.I.

El consumo en los Nuevos Mercados crece con mayor fuerza que la producción, situación que es compensada con importaciones hacia este grupo de países.

Otro aspecto que puede considerarse es el valor medio de la exportación de aceite de oliva en el mundo. En este caso, también considerando datos de la F.A.O. de 2013,

el valor medio de la exportación de aceite de oliva virgen de los cinco principales países productores muestra grandes diferencias en el valor medio por Tm de Aceite de Oliva Virgen exportado.

Hablando en concreto, en el caso, de España existen unos 400.000 olivicultores, que trasladan su producción a 1.755 almazaras. Se censan, aproximadamente, 1.550 envasadoras y 22 refinerías.

Este tejido económico se abastece de las 242 variedades de olivo que se cultivan en España, en los 2,6 millones de hectáreas de olivar, que incluyen 340 millones de olivos. De hecho, España es el principal productor mundial de aceite en la actualidad, e incluye la cuarta parte de la superficie de olivar del mundo.

El sector productivo se organiza de manera independiente, o a través de 28 Denominaciones de Origen.

Según los datos del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España, en 2016 la superficie dedicada al cultivo del olivar era de 2.623.156 Hectáreas.

SUPERFICIES CULTIVADAS EN ESPAÑA - 2016
(Fuente: MAPAMA, 2017)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE SUPERFICIES 2016 (Ha)

ESPAÑA				
Cultivo o cubierta	Secano	Regadío	Invernadero	Total
ACEITUNA DE MESA	40.065	35.246		75.310
ACEITUNA DE DOBLE APTITUD	56.947	20.088		77.035
ACEITUNA DE ALMAZARA	1.759.223	711.589		2.470.811
OLIVAR (OL)	1.856.234	766.923		2.623.156

Figura 2.10. Superficies cultivadas en España.

Fuente: MAPAMA 2.017.

De ellas, el 94,19% estaban dedicadas a la aceituna de almazara, esto es, a la producción de aceite de oliva, y un 2,93% de la superficie cultivada era de doble aptitud.

Desde punto de vista de Andalucía, la superficie dedicada al cultivo del olivar en Andalucía representó en 2016 el 60% del total de Has de olivar en España. La siguiente tabla muestra la superficie en Ha de olivar en Andalucía en 2016, según los datos estadísticos del MAPAMA.

SUPERFICIES CULTIVADAS EN ANDALUCÍA - 2016
(Fuente: MAPAMA, 2017)

RESULTADOS DE LA ENCUESTA SOBRE SUPERFICIES 2016 (Ha)

ANDALUCÍA				
Cultivo o cubierta	Secano	Regadío	Invernadero	Total
ACEITUNA DE MESA	21.061	34.058		55.119
ACEITUNA DE DOBLE APTITUD	52.946	19.688		72.634
ACEITUNA DE ALMAZARA	908.788	544.261		1.453.049
OLIVAR (OL)	982.795	598.007		1.580.802

Figura 2.11. Superficies cultivadas en Andalucía.

Fuente: MAPAMA 2.017.

Jaén con el 40% de la superficie y Córdoba con otro 24% son las dos principales productoras de aceite en Andalucía.

2.3. DIMENSIÓN Y LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA ANDALUZA.

Según los datos registrales más recientes obtenidos en el Registro Mercantil Central, en Andalucía se encuentran censadas 353 de las 686 empresas fabricantes de aceite

de oliva de España, esto es, algo más de la mitad de todos los fabricantes de aceite de oliva españoles. Una depuración de los datos registrales, ya que algunas sociedades no demuestran tener actividad en los últimos ejercicios, arrojaría una cifra de empresas “activas” en Andalucía de 219 sociedades, sobre un total nacional de 439 empresas con actividad.

La distribución por provincias de las empresas andaluzas es la que se muestra en la siguiente gráfica.

DISTRIBUCIÓN PROVINCIAL DE LAS EMPRESAS FABRICANTES DE ACEITE DE OLIVA DE ANDALUCÍA (2017)
(Fuente: Elaboración Propia Según Datos de Origen Diverso)

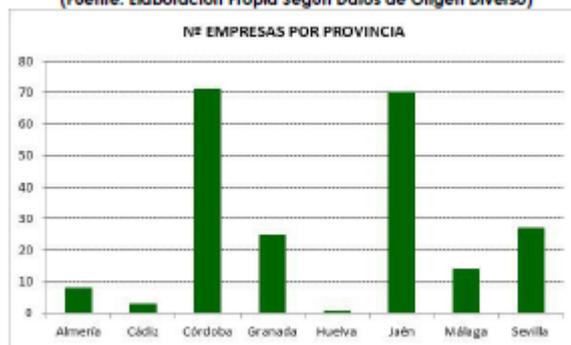


Figura 2.12. Distribución de las empresas fabricantes de aceite de oliva de Andalucía.

Fuente: Elaboración propia según datos de origen diverso.

Destacan con claridad las ubicaciones de las provincias de Córdoba y Jaén, donde se localizan el 64% de todas las empresas andaluzas.

2.4. LA EXPORTACIÓN ESPAÑOLA DE ACEITE DE OLIVA.

Las exportaciones españolas de aceite de oliva exhiben un patrón de crecimiento sostenido, siendo en la última campaña superiores a los tres mil millones de euros. En esta última campaña, las exportaciones han sido superiores a la media de las últimas cinco campañas.

También es reseñable que los primeros quince mercados destinos de la exportación española suponen el 89% del total de las exportaciones. Y que sólo Italia asume casi un tercio de las exportaciones españolas de aceite de oliva.

Atendiendo a los datos estadísticos de la AICA (Agencia de Información y Control Alimentarios) más recientes (mayo de 2017), las exportaciones muestran en la campaña actual (2016 – 2017), hasta donde se poseen datos estadísticos (octubre a mayo), un comportamiento mejor que la media de las cuatro campañas precedentes en lo que se refiera a las exportaciones españolas. La gráfica presenta los datos de exportaciones españolas de aceite de oliva en las últimas cinco campañas, con valores obtenidos desde la AICA.

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE ACEITE DE OLIVA 2010 – 2016 (MILES TM)
(Fuente: Elaboración Propia Según Datos de A.I.C.A.)

EXPORTACIONES ESPAÑOLAS DE ACEITE DE OLIVA					
(DATOS EN MILES DE TONELADAS)					
DATOS	2012	2013	2014	2015	2016
CAMPAÑA	2013	2014	2015	2016	2017
octubre	68.6	78.5	78.0	47.0	70.1
noviembre	62.3	78.6	93.0	55.9	78.2
diciembre	47.4	78.7	74.1	69.9	74.2
enero	43.6	85.6	63.3	62.6	86.7
febrero	38.6	103.4	69.3	69.1	96.4
marzo	38.0	99.4	79.0	67.3	99.5
abril	41.0	86.6	61.1	73.8	67.0
mayo	43.9	104.5	66.4	98.0	82.0
junio	52.0	103.4	62.9	81.3	0.0
julio	59.6	116.5	74.8	89.4	0.0
agosto	64.1	85.6	48.8	78.8	0.0
septiembre	70.9	82.1	55.7	75.0	0.0
Totales Anuales	630.0	1102.9	826.4	868.1	654.1
Totales Octubre - Mayo	383.4	715.3	584.2	543.6	654.1

Figura 2.13. Distribución de las empresas fabricantes de aceite de oliva de Andalucía.

Fuente: Elaboración propia según datos de A.I.C.A.

Entre los destinos de la exportación española destaca Italia, que por sí sola concentra casi el 32% del total exportado en el año 2016. Después, por orden de importancia se encuentran destinos como los Estados Unidos de América, Francia, Portugal, Reino Unido, China, Japón, Australia, Alemania, Brasil, Holanda, México, Bélgica, Corea del Sur y Rusia.

2.5. LA EXPORTACIÓN ANDALUZA DE ACEITE DE OLIVA, LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA EXPORTADORA ANDALUZA.

La exportación de aceite de oliva desde Andalucía supuso un valor de 2,3 mil millones de euros en la última campaña. Estas exportaciones se asocian, principalmente a Sevilla, Córdoba, Málaga y Jaén, por orden de importancia.

El valor de estas exportaciones ha crecido un 79% en 2016 con respecto a 2010. Dentro de estas exportaciones, el producto internacionalizado por excelencia es el aceite de oliva virgen.

La exportación tiene como destino, esencialmente, Italia (prácticamente un tercio de la exportación), Estados Unidos, Portugal y Francia. Entre estos mercados se concentra el 66% de la exportación andaluza de aceite de oliva.

El número de empresas exportadoras regulares andaluzas en el periodo 2010 – 2016 ha crecido un 30 %.

La importancia de Andalucía en la exportación de aceite de oliva en el conjunto de la exportación española queda de manifiesto cuando se observa el valor de su exportación con respecto al resto de regiones de España. La tabla siguiente muestra los valores de exportación españolas por regiones en el periodo 2010 – 2016, con datos de Extenda, que a su vez considera los valores estadísticos de Datacomex y la Agencia Tributaria.

ANDALUCÍA – EVOLUCIÓN DE LA EXPORTACIÓN 2010 – 2016 CON RESPECTO A OTRAS REGIONES
(Fuente: Elaboración Propia Modificada Según Datos de Extenda)

CCAA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
1 Andalucía	1.322.814	1.341.187	1.448.888	1.636.647	2.216.288	1.939.287	2.373.482
2 Cataluña	390.277	329.905	302.944	328.046	352.501	377.494	434.412
3 Castilla-La Mancha	59.199	86.265	97.486	78.977	166.850	144.407	181.727
4 Extremadura	21.232	33.635	23.861	34.212	43.294	47.391	60.903
5 Navarra, Comunidad	78.533	61.060	47.650	40.746	50.719	53.221	45.220
6 Madrid, Comunidad de	44.785	69.247	46.562	42.505	37.882	36.619	40.237
7 Comunitat Valenciana	17.983	19.640	18.366	22.088	33.696	39.666	28.225
8 Galicia	9.251	11.926	18.304	12.019	13.256	12.791	18.703
9 Murcia, Región de	11.895	11.313	7.684	17.102	14.122	10.179	10.484
10 Aragón	2.426	1.517	2.288	1.955	2.788	2.997	3.295
Resto	3.995	3.601	5.162	4.217	5.134	9.928	8.422

Figura 2.14. Evolución de la exportación con respecto a otras regiones.

Fuente: Elaboración propia modificada según datos de Extenda.

2.5.1. Destinos de la Exportación Andaluza de Aceite de Oliva.

El destino esencial de la exportación andaluza en 2016 ha sido Italia. Sólo este mercado de exportación supone más del 30% del total exportado de aceite de oliva desde Andalucía. Otros mercados importantes son los Estados Unidos de América y Portugal. El resto de los destinos de la exportación no alcanzan el 10% del total exportado anualmente.

La tabla y gráfica siguientes muestran los diez destinos principales de la exportación andaluza. Estos diez mercados implican el 84,08% de lo exportado desde Andalucía.

ANDALUCÍA – DESTINOS DE EXPORTACION 2016
(Fuente: Elaboración Propia Según Datos de Agencia Tributaria)

PAIS	% / Total Export
ITALIA	30,69%
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	14,83%
PORTUGAL	10,68%
FRANCIA	9,48%
CHINA	4,45%
REINO UNIDO	4,28%
JAPON	3,51%
AUSTRALIA	2,64%
ALEMANIA	2,09%
PAISES BAJOS	1,42%
Resto	15,92%

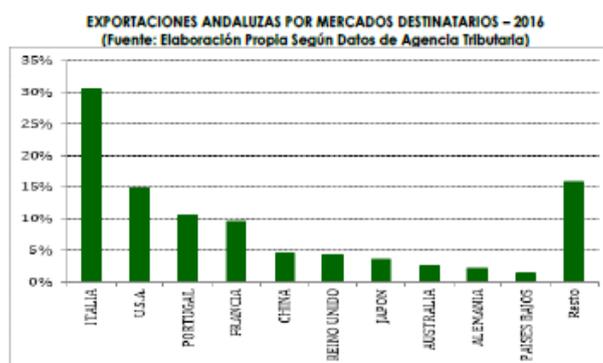


Figura 2.15. Exportaciones Andaluzas por mercados destinatarios.

Fuente: Elaboración propia según datos de la Agencia Tributaria.

2.6. TENDENCIAS GENERALES DEL MERCADO DEL ACEITE DE OLIVA.

Aproximadamente el 95% de las ventas de aceite de oliva se realizan a través del canal de la gran distribución comercial. En este contexto, las ventas de aceite de oliva que podría ser calificado como “gourmet” no alcanzan el 5% de las ventas totales de aceite de oliva. Sin embargo, este tipo de aceite es un nicho de mercado para algunas empresas productoras especializadas, y las grandes empresas distribuidoras lo utilizan como una herramienta de diferenciación comercial, aunque no aporte beneficios sustanciales a sus cuentas de resultados. Además, existe una concentración evidente e intensa de los grandes vendedores al detalle, frente a una dispersión muy grande de los productores. Esto otorga un mayor poder de negociación a los distribuidores frente a los productores y comercializadores.

Dentro de este nicho de mercado del aceite “gourmet” también existen sub – nichos de mercado, establecidos sobre criterios de precio – posicionamiento comercial, más

que sobre calidad intrínseca del producto, siendo muy importante el conocimiento de marca y el diseño de los envases. El precio medio de estos aceites de oliva virgen extra (AOVE) era de 35,14 € / Litro en España en junio de 2017. El análisis de las cuentas de resultados de las grandes empresas fabricantes y de las empresas especializadas en aceite “gourmet” muestra que las primeras obtienen mejores rendimientos económicos de su actividad.

2.6.1. Aceite de Oliva: Segmento Gran Distribución.

Un aspecto que debe considerarse es el canal de comercialización más importante de los aceites de oliva, en este caso, las grandes cadenas de distribución (supermercados e hipermercados).

Estas cadenas comerciales suponen más del 95% de las ventas de aceite de oliva en los países de referencia de la Unión Europea. Usualmente, la distribución de ventas por formatos de tienda² puede ser la siguiente:

- Supermercados pequeños: 13%.
- Supermercados medianos: 24%.
- Supermercados grandes: 41%.
- Hipermercados: 22%.

Frente a esta realidad comercial, que exhibe un nivel muy alto de concentración empresarial de los distribuidores en los mercados internacionales, la parte productiva y manufacturera del aceite de oliva andaluz muestra una gran dispersión.

Este es un claro factor de desventaja operativa para el sector andaluz del aceite de oliva. Por esta razón, parece evidente que la viabilidad en el largo plazo del olivar y de las empresas de refinado y envasado pasa, necesariamente, por un proceso de concentración que les dote de poder negociador frente a la distribución comercial moderna.

2.6.2. Aceite de Oliva: Segmento Gourmet.

El “segmento” gourmet, o, tal vez sería mejor definirlo, el “nicho de mercado” gourmet, supone un elemento de diferenciación comercial.

Las ventas globales de los productos que pueden considerarse referencias “gourmet” no alcanzan el 5% de las ventas de aceite de oliva.

2.7. CLAVES DE GENERACIÓN DE VALOR Y COMPETITIVIDAD.

La posición de la producción española del olivar, y, por ende, de la producción andaluza, exhibe unas posiciones de coste de producción muy competitivas frente a otros países productores, con unos niveles de calidad del producto excepcionales. Esto es, Andalucía muestra un patrón productivo que combina una producción en volumen que es la primera de mundo con un coste de producción inferior al de otros países.

Esto es una ventaja competitiva de primer orden, frente a la cual otros países competidores están estableciendo barreras técnicas, al final, barreras comerciales, sostenidas sobre criterios de calidad soportados en valoraciones y técnicas de análisis muy subjetivas, como pueden ser los análisis organolépticos. Este problema no sólo es extranjero, ya que en España existen en la actualidad 16 paneles organolépticos oficiales, que otorgan calificaciones distintas para un mismo producto.

La generación de valor y la posición competitiva de un sector se obtiene atendiendo al conjunto de operadores de la cadena de comercialización. Esencialmente, atendiendo a los reglamentos legales de producción y calidad españoles, la producción de aceites de oliva tiene una estructura general como la que se muestra en la ilustración inferior.



Figura 2.16. Proceso de elaboración del aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia según informaciones de origen diverso.

En el caso del aceite de oliva, la cadena comercial es distinta si se considera el aceite de oliva o el aceite de oliva virgen.

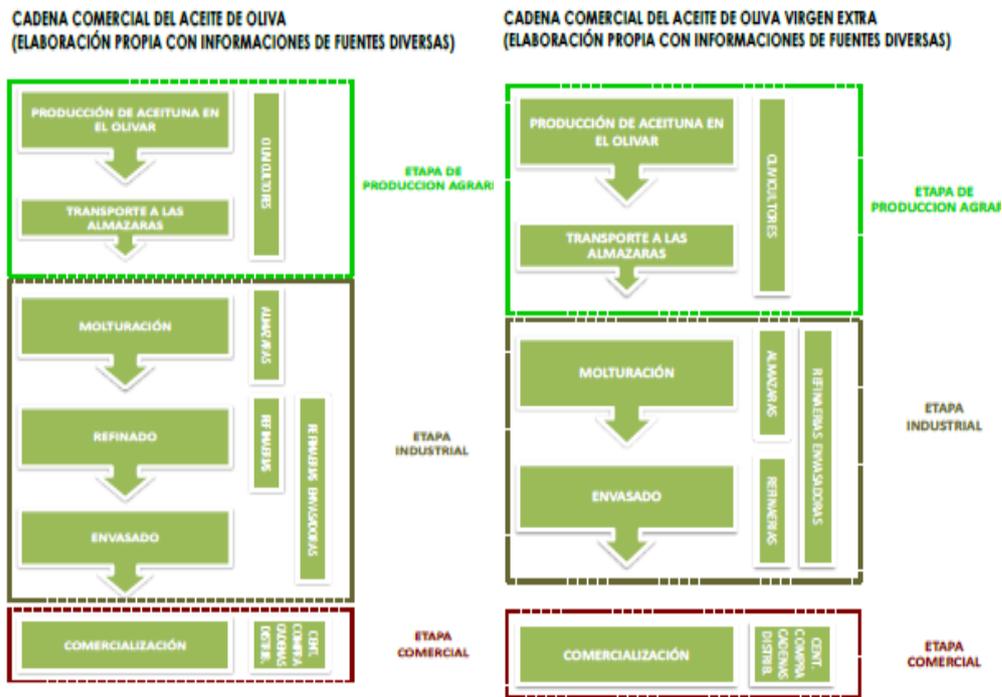


Figura 2.17. Cadena comercial del aceite.

Fuente: Elaboración propia según informaciones de origen diverso.

La parte de la cadena de comercialización incluye una primera fase de cultivo y producción agraria, propiamente la olivicultura, y, tras la recolección, el transporte hasta las almazaras.

La fase industrial o de fabricación, se inicia con la molturación en las almazaras, con el refinado posterior, y termina con el envasado. Existen en esta etapa refinerías que también realizan el envasado del producto.

La etapa comercial incluye los comercializadores, sean centrales de compra y posterior comercialización, o sean cadenas de distribución comercial modernas.

En el caso del aceite de oliva virgen, la cadena de comercialización es similar a la del aceite de oliva, pero sin la etapa de refinado.

En el caso del aceite de oliva, el margen o beneficio que se genera desde el olivicultor hasta el cliente final se estima entre un 36% - 39%, dependiendo de las campañas agrícolas, beneficio que se reparte entre los operadores de la estructura, y en el caso del aceite de oliva virgen extra, el margen o beneficio que se genera desde el olivicultor hasta el cliente final se estima entre un 56% - 60%, dependiendo de las campañas agrícolas, beneficio que se reparte entre los operadores de la estructura.

Respecto a la posición competitiva de España en términos de costes productivos de aceite de oliva es buena, en línea con otros países productores competidores, como es el caso de Grecia y Portugal, y claramente mejor que otros competidores como Italia o Israel. Este es un buen punto de partida cuando se atiende a la comercialización internacional de los aceites de oliva españoles.

La utilización del aceite de oliva como elemento primario del posicionamiento en precios de las cadenas de distribución, supone que la elasticidad de la demanda esté muy analizada, y que las cadenas de distribución utilicen esta variable de precio como una herramienta de sus promociones, ya que se conocen que, por ejemplo, un incremento de los precios del aceite de oliva del 10% implica una disminución de las ventas de aceite de oliva del 5%. Un aumento del precio como el citado conlleva siempre una disminución del consumo, en parte derivado hacia aceites de semillas y en parte un consumo que se pierde, que no se sustituye. Esta disminución del consumo, por otro lado, es más evidente en los segmentos alto (aceite de oliva virgen extra) y en los segmentos bajos de la gama.

2.8. ELEMENTOS CLAVE QUE DEBE INCLUIR LA OFERTA ANDALUZA DE ACEITE DE OLIVA.

El aceite de oliva es considerado un producto *commodity* por los grandes distribuidores, objeto frecuente de sus ofertas y de su posicionamiento en precios.

Esto supone un problema importante, ya que no existe una estabilidad de los precios de producción, y la dispersión de la oferta otorga un poder de negociación importante a los distribuidores. Además, en determinados meses, la venta de aceite de oliva de la marca del distribuidor puede representar más del 70% de las ventas de aceite totales, por lo que los esfuerzos de diferenciación basados en costosas campañas de comunicación de los productores son ineficientes. Atendiendo a esta situación, los grandes productores orientan sus programas de comunicación hacia los mercados internacionales.

Con estas consideraciones, las empresas grandes deben orientarse hacia la obtención de explotaciones muy eficientes y la diversificación de los productos, y las empresas pequeñas hacia los nichos de mercado del aceite de oliva de gran calidad.

De manera general, se describen en la tabla siguiente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se identifican en el sector del aceite de oliva de Andalucía.

ANDALUCIA – ANÁLISIS BÁSICO D.A.F.O. DEL SECTOR DEL ACEITE DE OLIVA
(Fuente: Elaboración Propia)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posición de precios de producción ventajosa y competitiva dentro de un entorno global, mundial. • Primer país productor del mundo. • La única empresa productora de aceite de oliva con perfil realmente internacional en términos de producción y comercialización es española, y, en este caso, andaluza. Se trata de Deoleo. • Cultura gastronómica del aceite de oliva, con referencia mundial en este entorno. • Procesos recientes de concentración que han generado el líder mundial de la producción y comercialización de aceite de oliva (Deoleo). • Legislación reciente promueve la integración vertical de los operadores de la cadena de valor del aceite de oliva. • Consumo de aceite de oliva ligado a la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y estrategias de estabilización de precios. • El consumo de aceite de oliva sólo supone el 2% del consumo de grasas comestibles, por lo que existe un amplio margen de crecimiento del consumo. • Buenas percepciones de salud con relación a la dieta mediterránea, fuertemente asociada a la cultura gastronómica del aceite de oliva. • Posibilidades de inversión en nuevos y emergentes países en el sector del aceite de oliva. • Los países productores del hemisferio sur podrían significar que los operadores andaluces fueran acceso a suministro de olivas a lo largo de prácticamente todo el año, evitándose de este modo la estacionalidad.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva disgregación y dispersión de los operadores de la cadena de valor del aceite de oliva. • Escasa integración logística, con procesos aún poco eficientes. • Elevada concentración del segmento Gran Distribución de la cadena de valor, que otorga gran poder de negociación a los distribuidores, que apuestan por promocionar sus marcas propias. • Escasa inversión en marketing. • Inestabilidad de precios, muy dependiente de las campañas y de las producciones de otros países productores. • Salvo las grandes corporaciones del sector, el nivel de profesionalización de las empresas sigue siendo bajo, especialmente en los entornos de gestión financiera y de marketing. • Los consumidores, en términos generales, y de forma más acusada en mercados exteriores, no distinguen entre aceite de oliva y aceite de oliva virgen. Además, estos consumidores son muy sensibles al precio, por lo que resulta difícil mantener posiciones de precio diferenciadas para el aceite de oliva virgen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos países están incrementando su producción de forma intensa en la última década. Si se mantiene esta tendencia, España podría dejar de ocupar la primera posición productiva en el mundo. • Determinados mercados establecen barreras comerciales. En estos momentos están tomando forma como requerimientos legales o de certificaciones que son más restrictivos que las propias reglamentaciones del C.O.J. Esto está sostenido sobre criterios de valoración organoléptica, que son muy subjetivos. • Fraudes de calidad, que aunque son realizados mayormente en los mercados de destino con remesas de aceite de granel, luego se asocian a marcas andaluzas. • Los grandes distribuidores seguirán apostando por sus marcas propias, invirtiendo incluso en sus propias superficies de cultivo, de manera directa o a través de proveedores seleccionados.

Figura 2.18. Análisis básico DAFO del sector del aceite de oliva.

Fuente: Elaboración propia.

2.9. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS PRIORITARIOS DE ACEITE DE OLIVA PARA LOS EXPORTADORES DE ANDALUCÍA.

Se han revisado los destinos de la exportación de aceite de oliva desde Andalucía, y se han analizado las tendencias de exportación.

Para priorizar el atractivo de mercado de los distintos destinos de la exportación se ha utilizado diversos criterios, tales como el crecimiento de las importaciones de aceite de oliva en los mercados consumidores, la población de los citados mercados, la renta per cápita en cada uno de los países y el precio medio del aceite de oliva en dichos países.

El resultado del análisis agrupa los mercados en cuatro categorías de atractivo, y posiciona los mercados de Japón, Canadá, Estados Unidos, Brasil, México, Suiza y China como los más atractivos para la exportación andaluza de aceite de oliva.

Las orientaciones de actuación de la Administración Pública de Andalucía para responder a las necesidades identificadas dentro del sector del olivar andaluz, y especialmente, dentro del segmento de la fabricación – comercialización de aceite de oliva. Se describen por categorías:

- Actuaciones de naturaleza normativa / legal.
- Las normas de calidad del COI (Consejo Oleícola Internacional) son esencialmente normas europeas. Dentro del COI se encuentran mayormente los países productores, pero los países importadores, como Estados Unidos de América o Australia, tienen sus propias normas, que habitualmente otorgan prioridad a criterios de frescura, frente a criterios de calidad. Este es un cometido de las Administraciones Públicas de Andalucía y España, y, por ende, de la Unión Europea, que deben promover la homogeneidad en los controles de calidad del aceite de oliva.

- Otro problema similar se relaciona con los residuos fitosanitarios admisibles. La Unión Europea permite trazas de unos cuatrocientos fitosanitarios, mientras que Estados Unidos sólo admite tres fitosanitarios. Estos controles perjudican las exportaciones de aceite de oliva de Andalucía.
- Este mismo problema se encuentra en las normas de etiquetado.
- Potenciación de las DOP's. El papel regulador e impulsor de la Administración Pública de Andalucía es esencial en este marco.

- Actuaciones de naturaleza medioambiental.

Debería establecerse un nuevo ámbito de diferenciación en el marco medioambiental. Las empresas más avanzadas están certificando medioambientalmente su producción, y este impulso de las reglamentaciones medioambientales debería ser promovido y apoyado por la Administración Pública de Andalucía.

- Actuaciones relacionadas con las certificaciones.
 - Se precisa una mayor coordinación pública – privada, para enfrentar los problemas administrativos y legales de las operaciones de exportación. En este sentido, es recurrente la demanda empresarial de Acuerdos de Conformidad, es decir, que la Administración Pública promueva la aceptación de certificados de calidad en otros mercados. Se da la circunstancia que certificaciones que se emiten por parte de entidades españolas no son aceptadas por las administraciones de otros países, con lo que las empresas se ven sometidas a un doble proceso de control y certificación, con los costes implicados y la duplicidad de procesos y tiempos.
 - Existe una necesidad imperiosa de homologación de certificaciones dentro de la propia estructura de la Administración Pública en un marco nacional. Si bien los controles de calidad físico – químicos son normalizados y no presentan mayores inconvenientes, la calificación de las calidades por medio de controles organolépticos es un problema evidente en la actualidad, con dieciséis paneles habilitados para certificar calidades, pero que no muestran un criterio lo suficientemente homogéneo entre sí. Esto tiene como consecuencia que calidades certificadas por un panel, son después puestas en entredicho por otro panel también oficial.
- Actuaciones de integración sectorial.
 - Es necesaria una mayor concentración de las producciones y las capacidades de comercialización. Este hecho ya se ha demostrado como viable y provechoso en otros sectores de producción agrícola, como puede ser el caso de la producción hortícola en Almería. Una mayor concentración de la oferta permite mejorar las posiciones de negociación frente a los compradores, y exhibe un movimiento simultáneo de agregación de compradores.
 - Profesionalización. Este es un ámbito de mejora que se menciona con frecuencia en las reuniones de trabajo. Mejora de las capacitaciones de las personas que trabajan en el sector, en todos los niveles: productivo, I+D+i, comercial... La labor potencial de desarrollo en este campo por parte de la Administración Pública es evidente y natural.
- Actuaciones en el ámbito comercial o técnico – comercial.
 - Es preciso promover los controles de calidad en destino. Se han producido importantes fraudes relacionados con la calidad del aceite de oliva, especialmente en mercados destino, y, sobre todo, vinculados a exportaciones a granel. En los mercados destinos, el aceite de oliva andaluz es mezclado con aceites de inferior calidad por parte de los importadores y los comercializadores

locales, y cuando se detecta el fraude, éste se asocia a la exportación andaluza. Además, estos aceites mezclados, obviamente con posiciones de margen muy superiores, luego son competencia directa de las marcas andaluzas que intentan comercializar sus productos en esos mercados, con una posición de salida claramente desventajosa en términos de precio.

- Las campañas de promoción y comunicación deberían orientarse hacia las marcas comerciales. Esto es difícil de articular, ya que la Administración Pública debe jugar un papel neutral, y podría gestionarse mediante un sistema de gastos compartidos. Además, las campañas de promoción genéricas ya se ejecutan desde la Interprofesional del Aceite de Oliva.
- La Administración Pública, tanto en un nivel Autonómico como Nacional, debe ser especialmente celosa en contrarrestar las barreras comerciales que se están estableciendo, habitualmente bajo argumentos técnicos. La realidad es que los costes de producción andaluces son inferiores que los que se encuentran en otros países, además países en los que el consumo crece de manera sostenida, por lo que las producciones propias de esos países tienen una desventaja en precio evidente frente a las exportaciones andaluzas. Con argumentos técnicos, se establecen reglamentos *anti - dumping* o se regulan *Marketing Orders* que buscan establecer un obstáculo a las exportaciones andaluzas. Esto debe ser abordado por la Administración Pública de Andalucía, en coordinación con la Administración Pública de España. Situaciones de este tipo se han producido en Estados Unidos de América y en Australia.
- Las acciones promocionales debe coordinarse con las agencias nacionales.

2.10. TENDENCIAS COMERCIALES.

A continuación, vamos a considerar los aspectos relacionados con los precios de venta al consumidor final, la importancia de las marcas de los distribuidores, el consumo *per cápita* de los mercados y las barreras comerciales existentes o potenciales.

2.11. PRECIOS DE VENTA AL CONSUMIDOR.

Los precios de venta al consumidor final están fuertemente influenciados por los precios en origen, y éstos dependen fuertemente de la productividad de cada campaña, no sólo en Andalucía, sino también en otros mercados que se consideran de referencia.

También están condicionados por el efecto de las importaciones, especialmente de los Mercados Nuevos emergentes en el consumo de aceite de oliva.

En el mercado del aceite, para las grandes operaciones de compra, las referencias son los mercados de España, Grecia y Túnez.

Estos efectos combinados han ocasionado un incremento de los precios en origen en la campaña actual, 2016 – 2017, pero esto no significa que este nivel de precios sea estable en el tiempo y que pueda mantenerse de manera indefinida. Por ejemplo, a finales de junio de 2017, los precios en origen en Jaén del aceite de oliva virgen extra estaban un 29% más altos que en junio de 2016.

En junio de 2017 puede decirse que las estimaciones de producción de la campaña están ya muy ajustadas, y se espera una producción de 1.282.000 Tm en España, lo que supondría una producción inferior en un 8% a la de la campaña 2015 – 2016, pero ciertamente implica un nivel productivo medio atendiendo a las producciones de las últimas cinco campañas.

Sí es cierto que la disponibilidad de aceite de oliva en el entorno internacional ha disminuido de forma evidente, por lo que las exportaciones de España se encuentran creciendo. Especialmente bajas han sido las producciones de esta campaña en Italia y

Grecia, efecto adicional que ha incrementado la demanda de aceite español, y ha implicado una mejora de los precios en términos generales, tanto para el aceite de oliva virgen como el del aceite de oliva refinado.

Estas fluctuaciones de precios se trasladan al producto final, que se comercializa al detalle. Pero la mayor parte de esta comercialización se canaliza a través de las grandes cadenas de distribución, incluso las ventas de los productos “gourmet”, y estas cadenas de distribución son reacias a incrementos de precios sustanciales, ya que para ellas suponen una disminución de ventas de esta categoría de producto, que es sustituido por referencias similares o que deriva en un consumo perdido.

Por esta razón, las grandes cadenas tenderán a mantener esta categoría de producto como un reclamo de sus campañas de oferta, y buscarán acuerdos de aprovisionamiento de campaña que eviten fluctuaciones excesivas de precios.

Por otra parte, y aunque parezca contradictorio, simultáneamente utilizarán los espacios “gourmet” como un reclamo de diferenciación frente a otras cadenas minoristas, por lo que las ventas de “producto gourmet” tenderán a crecer en los próximos años. Las posiciones de venta minoristas ordinarias se encuentran actualmente en el rango de los 20 € a 70 € por litro, con posiciones medias en torno a los 35 € por litro en España.

2.12. IMPORTANCIA DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN.

La marca distribución mantendrá su preeminencia en los lineales porque busca ajustar con precisión las relaciones de calidad y precio de los aceites de oliva.

Esta es una situación que, en principio, perjudica a las grandes empresas fabricantes y comercializadoras, que ven cómo sus esfuerzos de promoción resultan poco eficaces porque las marcas de distribución suponen después más del 70% de las ventas totales de aceite de oliva.

Por esta razón, los grandes fabricantes están orientando sus esfuerzos de comunicación hacia los mercados nuevos emergentes en consumo de aceite de oliva. Otra estrategia combinada para los grandes fabricantes es incrementar su dimensión, con lo que mejoran sus posiciones de negociación, y dedicar algunas de sus divisiones de negocio o alguna de sus filiales a las operaciones específicas con las grandes cadenas de distribución.

2.13. CONSUMO PER CÁPITA POR MERCADOS.

El consumo per cápita por zonas geográficas seguirá incrementándose, pero de manera diferenciada:

En la zona geográfica de mayor consumo, la Unión Europea, los consumos continuarán un crecimiento sostenido pero ligero, si la estabilidad de los precios puede ser mantenida. En esta zona, el crecimiento del consumo se verá impulsado por el crecimiento vegetativo de la población (escaso en términos intrínsecos, más amplio a través del crecimiento derivado de movimientos migratorios) y por las nociones de relación entre salud y aceite de oliva, y la promoción de la dieta mediterránea.

En las zonas de nuevos mercados de consumo emergente, el crecimiento será más acusado, especialmente en Norteamérica y Asia – Pacífico, pero con la excepción de Estados Unidos de América – Canadá, los consumos en el resto de las zonas, si bien con tasas de crecimiento interanuales muy elevadas, siguen representando sólo una pequeña parte del consumo mundial, por lo que las grandes empresas fabricantes y comercializadoras ven estos mercados como áreas de desarrollo de negocio que podrían consolidarse en el medio plazo.

2.14. BARRERAS COMERCIALES.

Las barreras comerciales a la exportación hacia determinados países se sustanciarán como reglamentos de importación y normas de calidad y seguridad alimentaria más restrictivas que las propias establecidas por el Consejo Oleícola Internacional.

Países como Estados Unidos de América y Australia ya están considerando la posibilidad de establecer este tipo de barreras técnicas, al final barreras comerciales, para proteger su incipiente producción propia.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DEL SECTOR DE REFERENCIA.

3.1. INTRODUCCION.

En este capítulo, según el método elegido, después de analizar el sector, vamos a realizar un análisis económico (Activo), financiero (Pasivo) y de resultados del sector de referencia, el periodo seleccionado sería del 2013 al 2017.

El sector de referencia se compone de empresas que tienen una actividad y tamaño similar a la seleccionada, en concreto los criterios utilizados han sido:

- Empresas con códigos CNAE [1039] y [1049], fabricación de aceite de oliva y aceitunas de mesa
- Empresas con más de 250 empleados
- Empresas activas.
- Empresas con información suficiente.

Según estos criterios, el sector de referencia está compuesto por: Dcoop S. C. And, Sovena España SA, Deoleo SA, Aceites Del Sur-Coosur Sociedad Anonima, Borges Agricultural & Industrial Edible Oils S.A.U., Angel Camacho Alimentacion SL, Aceitunas Guadalquivir SLU y Agro Sevilla Aceitunas S. C. And. Este sector tiene una vida media de 41 años y Agro Sevilla tiene una vida de 35 años por lo que se encuentra dentro de la media. Al no ser un sector nuevo tiene menos riesgo.

Vida.

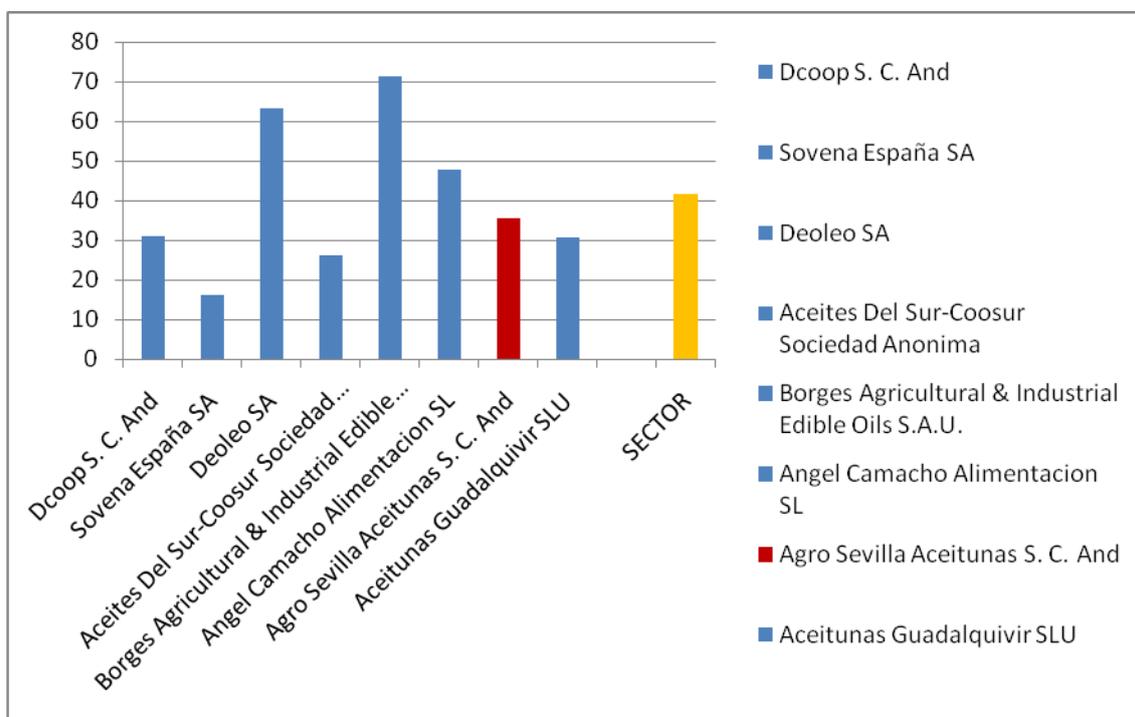


Figura 3.1. Vida.

Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS ECONÓMICO.

Comenzamos por el análisis económico (Activo) veremos uno por uno los ratios correspondientes a este análisis:

3.2.1. ANC/AT.

El peso del ANC sobre el total del activo está entre el 35% y 40%, lo que supone que en este sector el circulante es una parte importante del activo del sector.

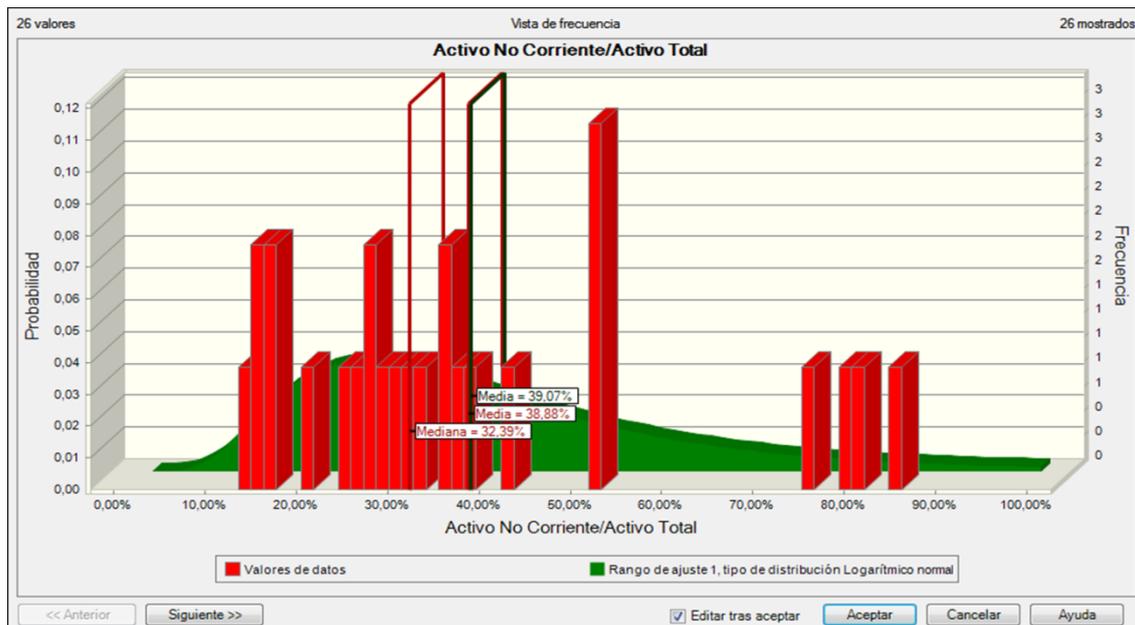


Figura 3.2. ANC/AT.

Fuente: Elaboración propia

El sector en general se comporta de forma similar, Agro Sevilla podríamos considerar que se encuentra en la media del sector.

3.2.2. II/AT.

La inversión en inmovilizado intangible es prácticamente insignificante en el inmovilizado total, lo que quiere decir que las empresas del sector no contabilizan la innovación generada en el mismo.

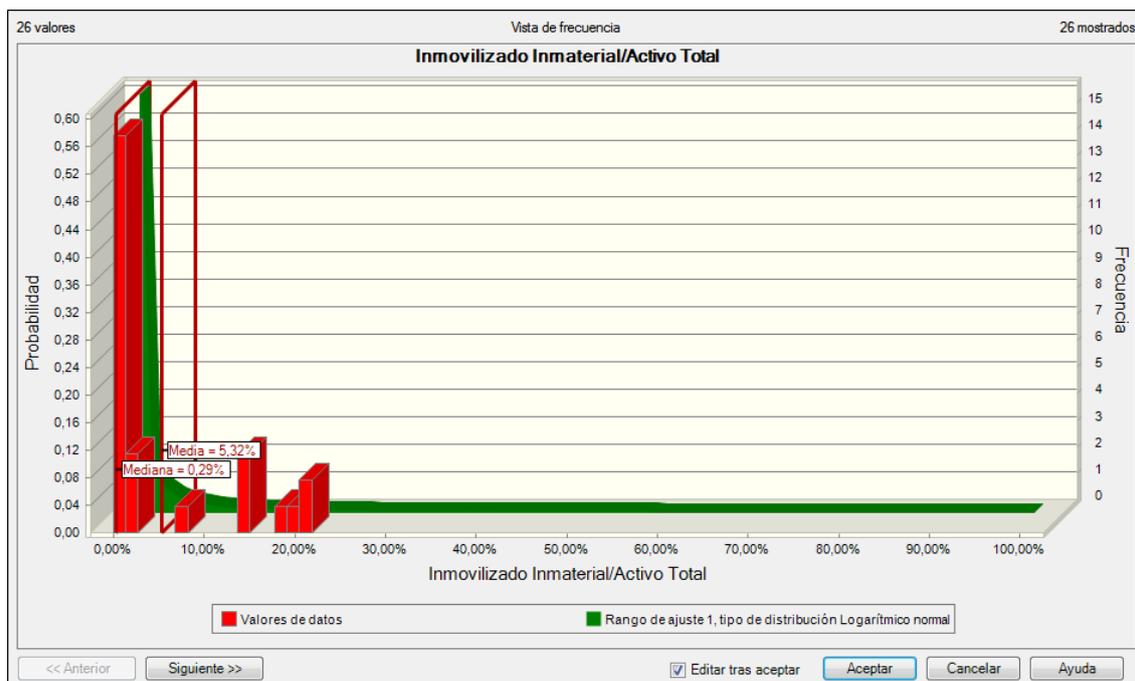


Figura 3.3. II/AT.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. FM.

El fondo de maniobra indica si una empresa es solvente o no en el corto plazo. En este caso el fondo de maniobra es positivo, por lo que el activo corriente cubre el corto plazo y parte del largo plazo.

Para hacer un análisis más completo tenemos que estudiar las rotaciones o periodos medios, que veremos a continuación.

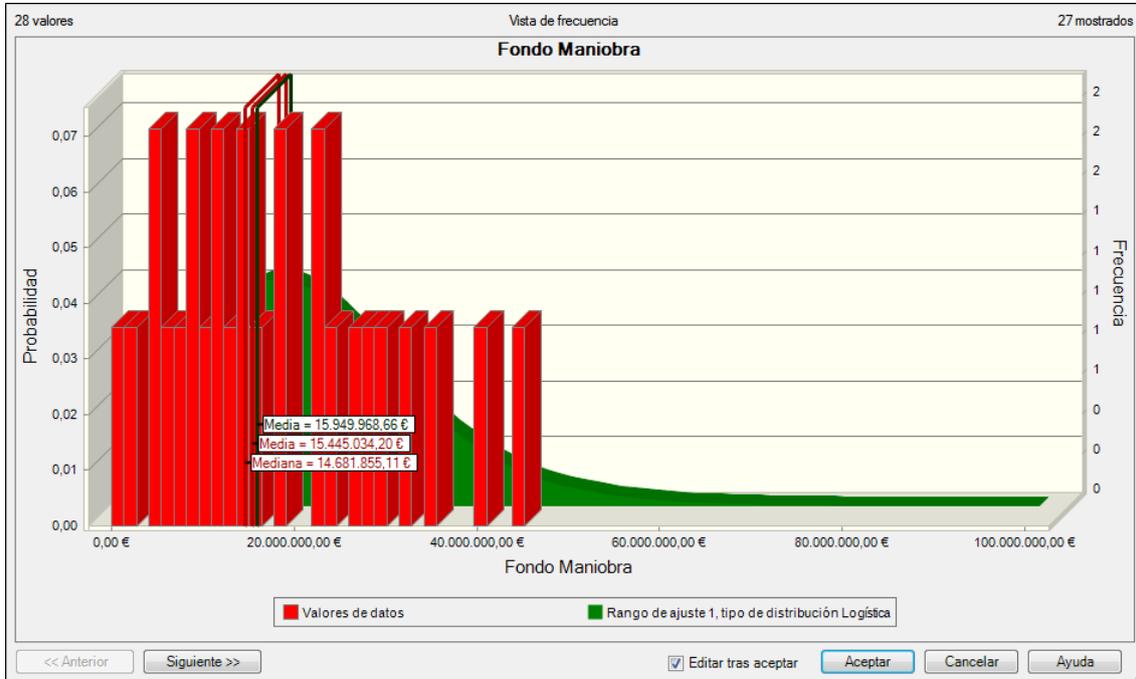


Figura 3.4. FM.

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. PM de cobro PM de existencias, PM de pago y PM total.

El periodo medio de cobro de Agro Sevilla está por encima del sector, aproximadamente en 40 días, lo que comparativamente puede suponer una penalización en la liquidez.

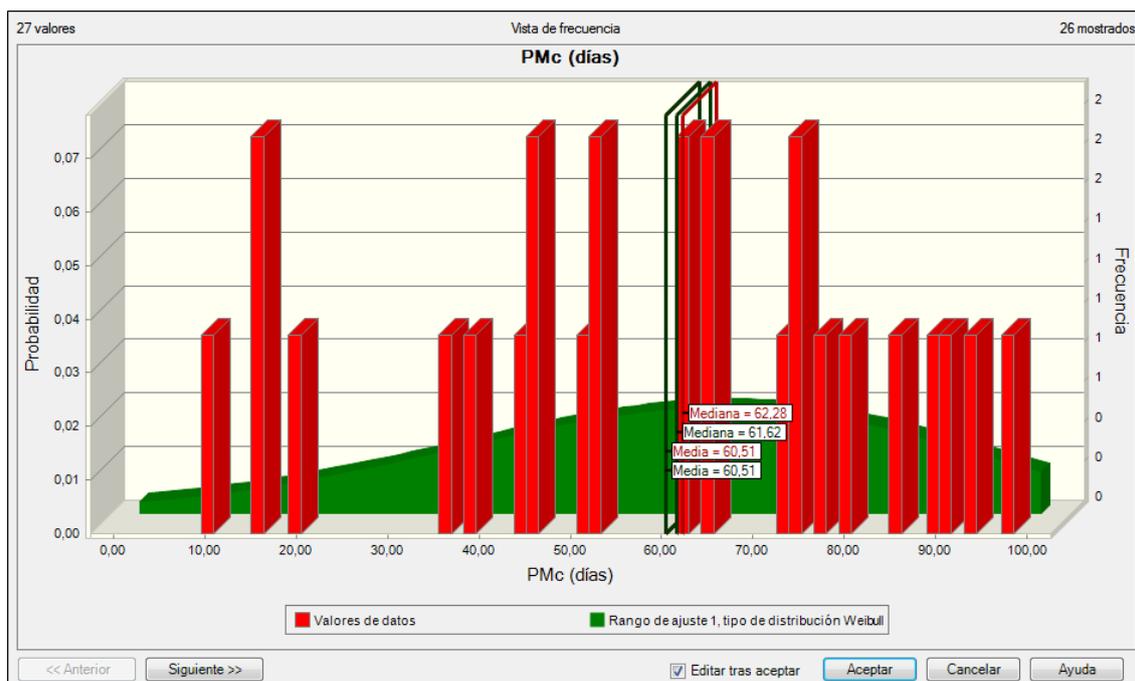


Figura 3.5. PM de cobro.
Fuente: Elaboración propia

El periodo medio de existencias también es superior en Agro Sevilla, lo que también le supone una desventaja competitiva con respecto al sector en términos de liquidez.

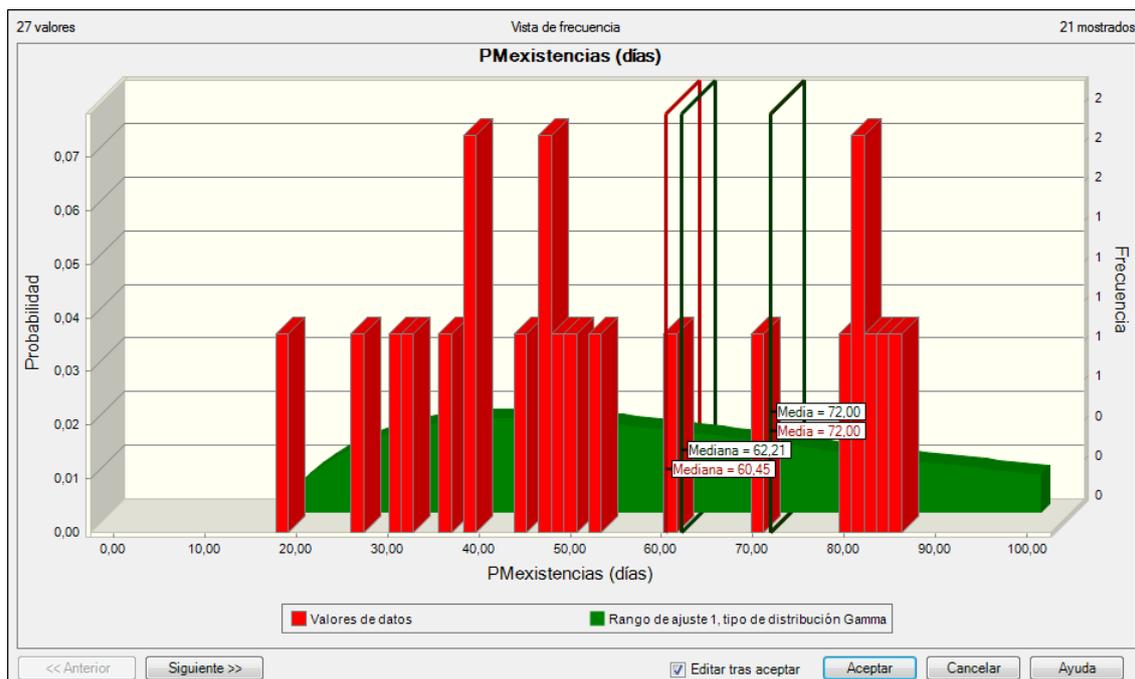


Figura 3.6. PM de existencias.
Fuente: Elaboración propia

El periodo medio de pago es superior al sector lo que le beneficia en términos de liquidez.

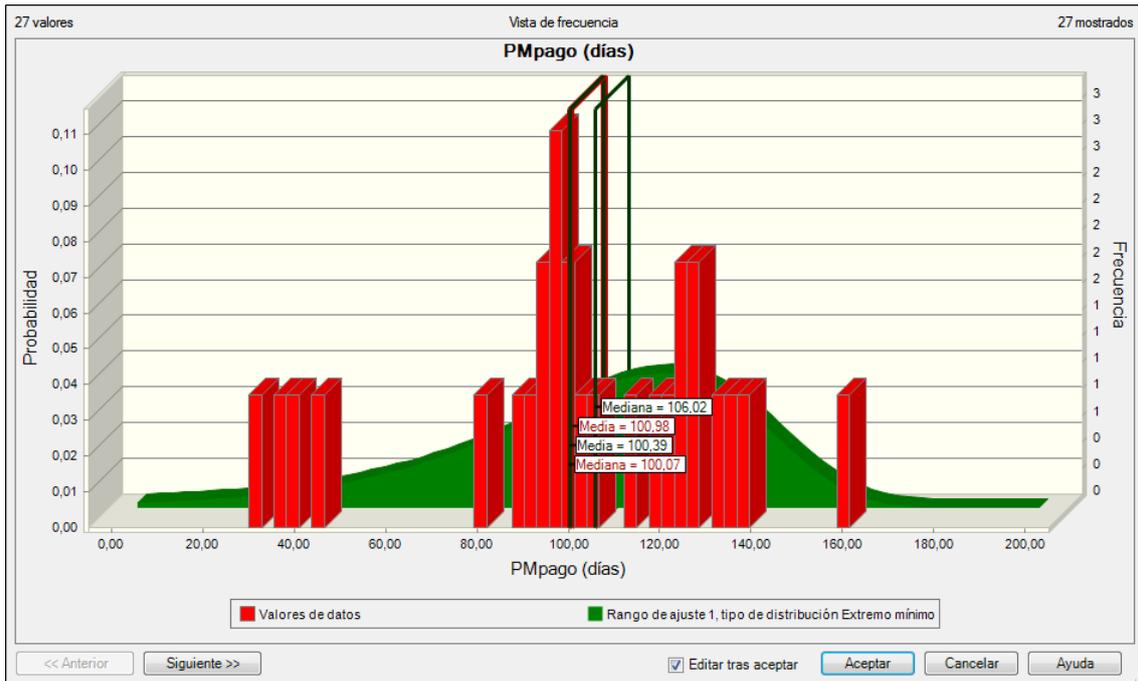


Figura 3.7. PM de pago.
Fuente: Elaboración propia

El periodo medio de Agro Sevilla está en 60 días, 40 días por encima del sector, lo que le supone una pérdida de liquidez comparativamente.

Después de varias conversaciones con directivos de Agro Sevilla, nos comunican que para ellos lo más sencillo para mejorar esta situación es aumentar aún más el periodo de pago, debido al poder de negociación con los proveedores.

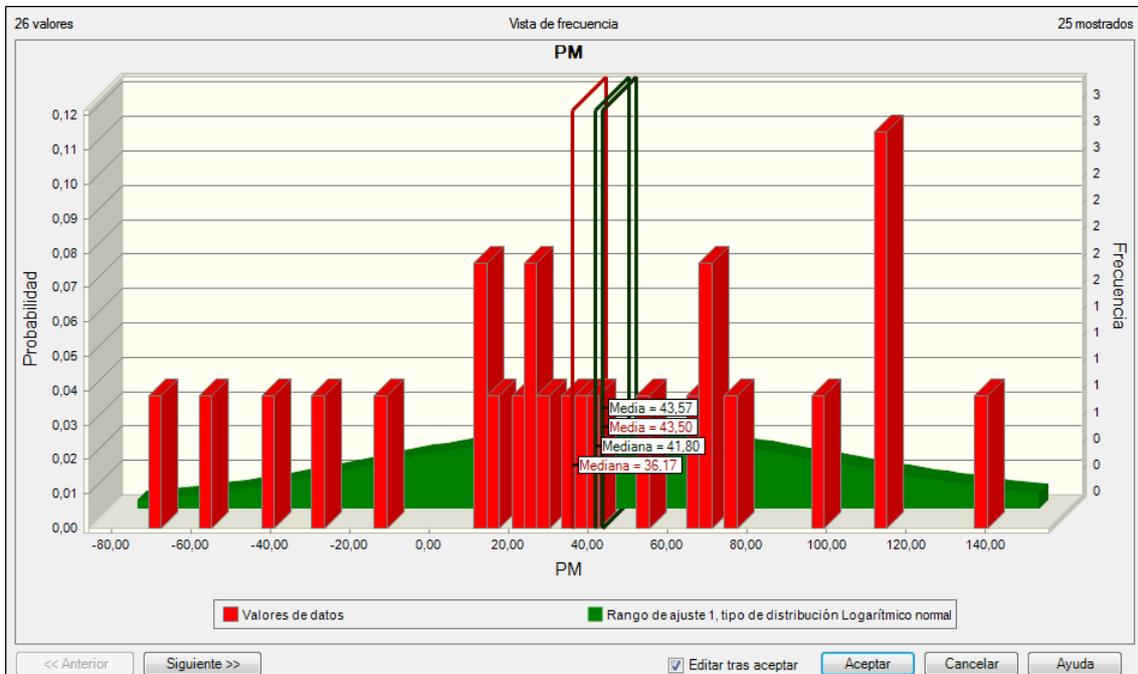


Figura 3.8. PM.
Fuente: Elaboración propia

3.3. ANÁLISIS FINANCIERO.

Ahora pasamos a ver la estructura financiera del sector.

3.3.1. FP/RT.

Los fondos propios están en torno al 30% de los recursos totales, Agro Sevilla se encuentra dentro de la media a la hora de utilizar recursos. La política de Agro Sevilla es intentar crecer por autofinanciación. Esta política le permite reducir riesgos financieros y aumentar su nivel de apalancamiento.

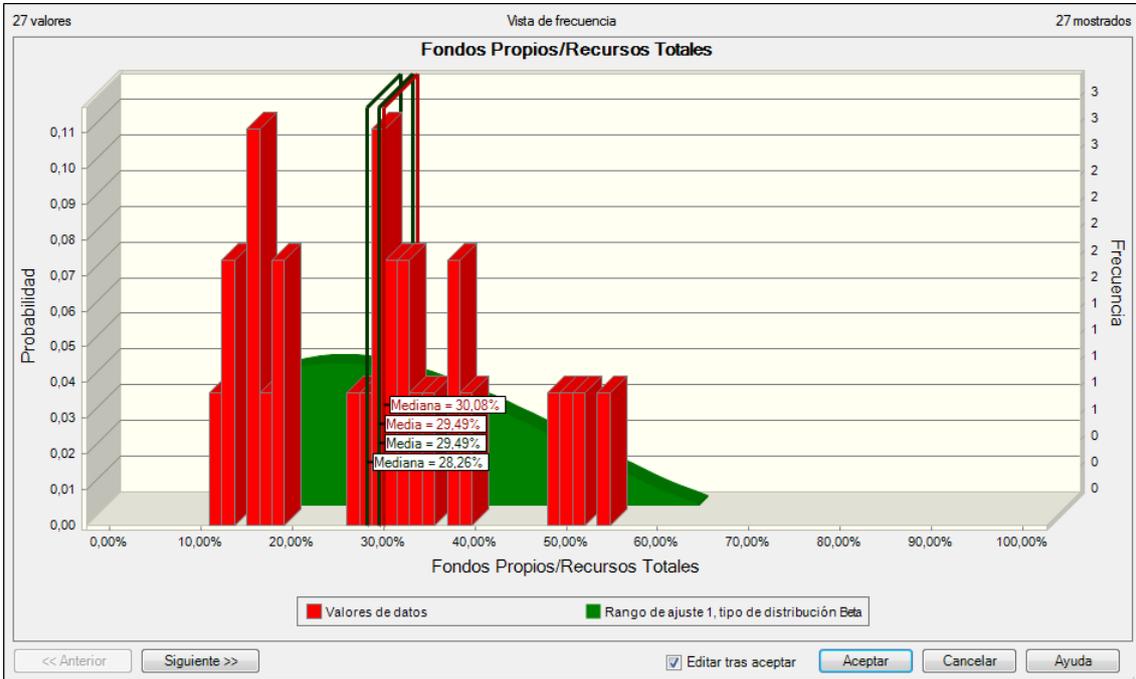


Figura 3.9. FP/RT.
Fuente: Elaboración propia

3.4. RESULTADOS.

3.4.1. Importe neto cifra de negocios.

Las ventas de Agro Sevilla se encuentran por debajo del sector por lo que nuestra empresa deberá crecer por encima de los niveles medios del sector.

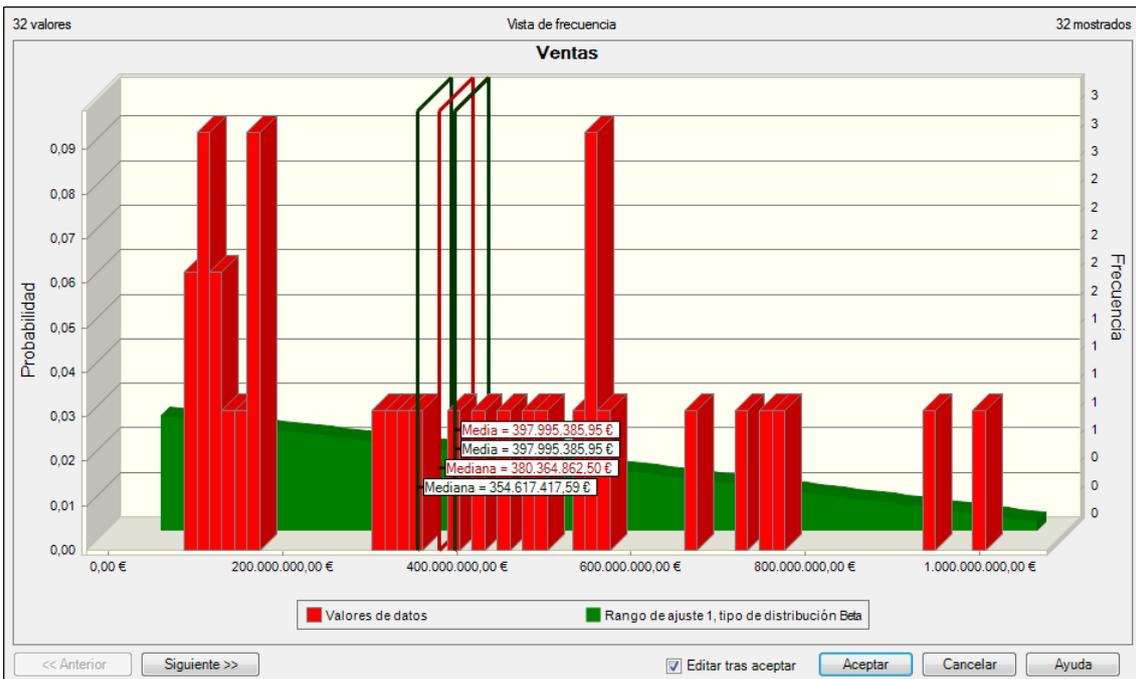


Figura 3.10. Ventas.
Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Aprovisionamientos/Ventas

Este ratio es uno de los más problemáticos del sector, ya que es excesivamente alto y deja poco margen para beneficios, esto se debe entre otros motivos al bajo precio del aceite de oliva. En Agro Sevilla este ratio es menor, en torno al 70% de los ingresos ya que además del aceite de oliva tiene otros segmentos de mercado.

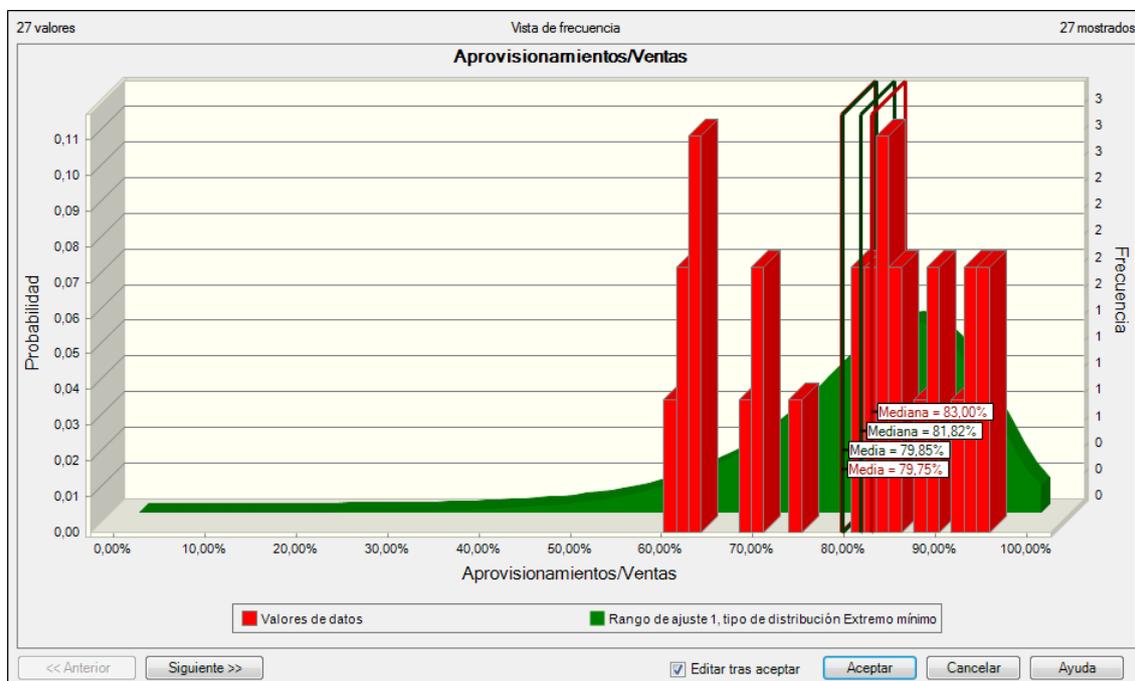


Figura 3.11. Aprovisionamientos/Ventas.

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Otros gastos de explotación/ Ingresos totales

Son aproximadamente el 15% de los ingresos, en este caso pasa al contrario que en el sector, los gastos son mayores.

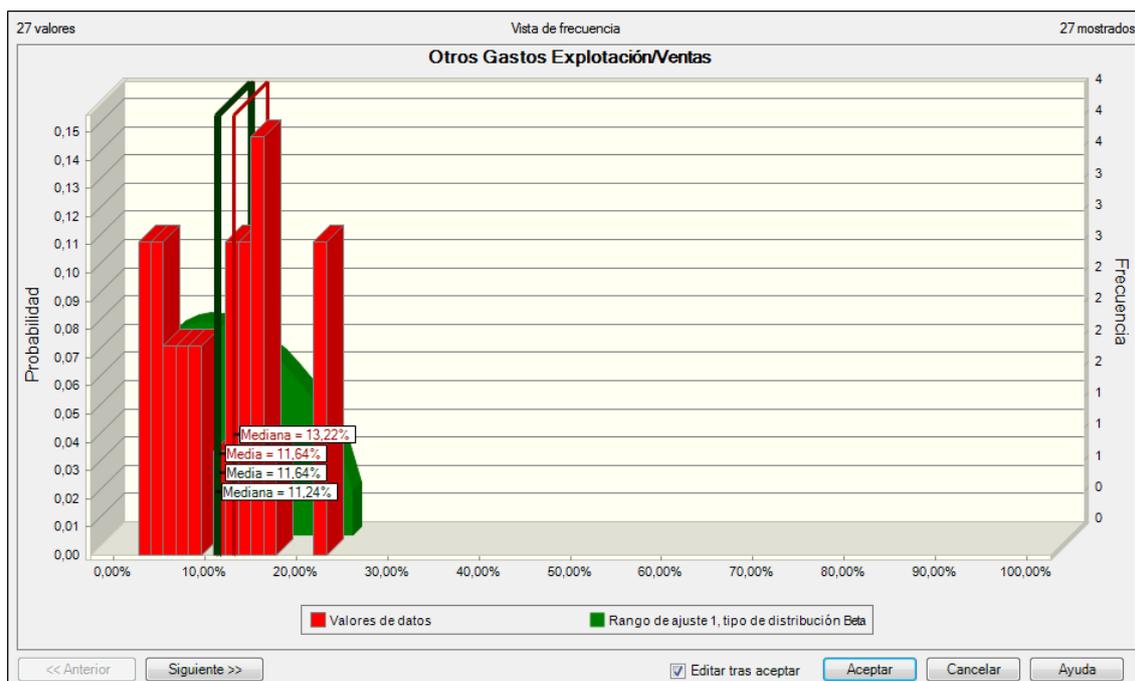


Figura 3.12. Otros gastos explotación/ Ventas.

Fuente: Elaboración propia

3.4.4. Gastos personal/nº de empleados.

El salario de los empleados está dentro de la media del sector.

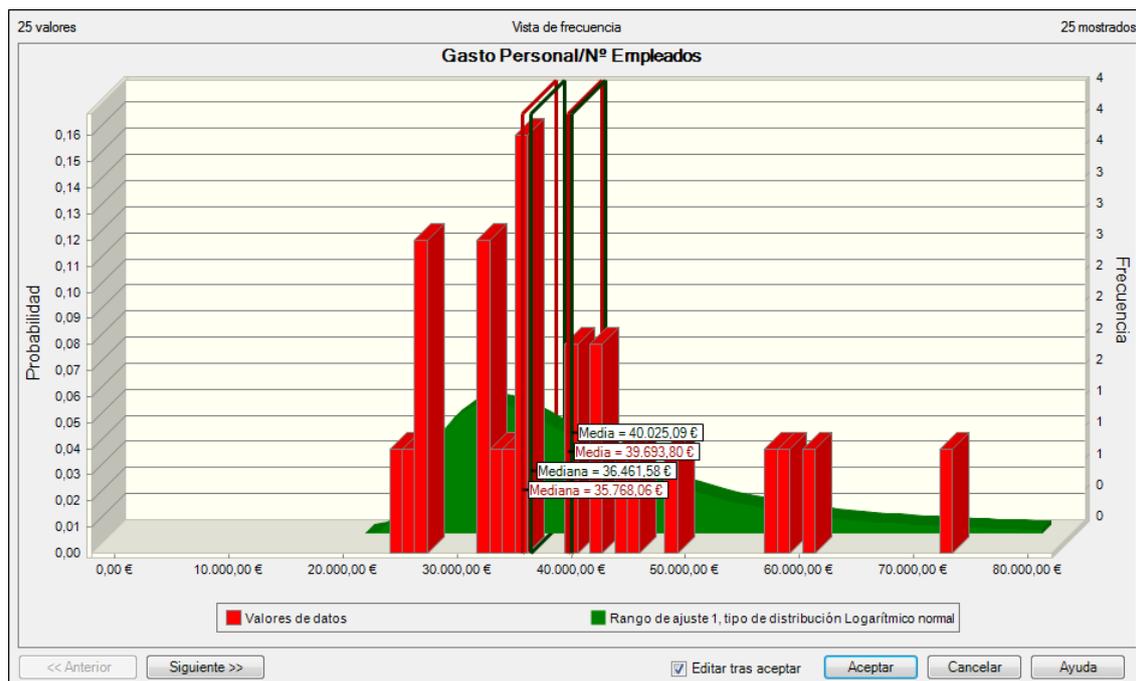


Figura 3.13. Gastos personal/nº de empleados.

Fuente: Elaboración propia

3.5. BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL SECTOR DE REFERENCIA.

Después del análisis realizado, el balance y cuenta de resultados del sector sería el que agregamos a continuación. Aquí tenemos el Balance de situación y la Cuenta de pérdidas y ganancias del sector correspondientes al último año.

Balance de situación	ACEITE OLIVA	Cuentas de pérdidas y ganancias	ACEITE OLIVA
Inmovilizado	44.164.308,98 €	Ingresos de explotación	380.509.362,50 €
Inmovilizado inmaterial	351.009,06 €	Importe neto Cifra de Ventas	380.364.862,50 €
Inmovilizado material	28.812.061,68 €	Otros Ingresos Explot	- €
Otros activos fijos	15.001.238,24 €	TRPPI	144.500,00 €
		Consumo de mercaderías y de materias	286.504.500,00 €
Activo circulante	107.358.659,63 €	Gasto de Personal	11.924.805,96 €
Existencias	47.092.633,68 €	Otros gastos de explotación	30.145.849,69 €
Deudores	37.911.154,03 €	EBITDA	51.789.706,85 €
Otros activos líquidos	22.354.871,92 €	CAT	3.488.929,49 €
		BAIT	48.445.277,36 €
Total activo	151.522.968,61 €	Ingresos financieros	850.020,00 €
		Gastos financieros	3.207.883,00 €
Fondos propios	37.713.510,00 €	Resultado financiero	- 2.357.863,00 €
Capital suscrito	21.347.055,00 €	Result. ordinarios antes Impuestos	46.087.414,36 €
Otros fondos propios	16.366.455,00 €	Impuestos sobre sociedades	11.521.853,59 €
		Resultado Actividades Ordinarias	34.565.560,77 €
Pasivo fijo	28.973.131,39 €	Ingresos extraordinarios	
Acreeedores a L. P.	25.561.746,04 €	Gastos extraordinarios	
Otros pasivos fijos	1.780.328,16 €	Resultados actividades extraordinarias	
Provisiones	1.631.057,19 €	Resultado del Ejercicio	34.565.560,77 €
Pasivo líquido	84.836.327,23 €		
Deudas financieras	23.918.849,31 €		
Acreeedores comerciales	29.536.517,92 €		
Otros pasivos líquidos	31.380.960,00 €		
Total pasivo y capital propio	151.522.968,61 €		

Figura 3.15. Cuenta de Pérdidas y Ganancias sector de referencia.

Fuente: Elaboración propia

Figura 3.14. Balance de Situación sector de referencia.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

ANALISIS DE LA EMPRESA AGRO SEVILLA.

4.1. GRUPO AGRO SEVILLA.

Primer productor y exportador de aceitunas del mundo.

Establecida en Andalucía desde 1977 como una cooperativa de segundo grado, Agro Sevilla es el mayor productor, envasador y exportador de aceitunas del mundo y uno de los más importantes distribuidores de aceite de oliva de España.

Constituida sobre una organización de cooperativas agrarias, Agro Sevilla controla cada una de las etapas del proceso de elaboración de las aceitunas y del aceite de oliva: desde el cultivo del olivar y la cosecha de la aceituna a la elaboración, distribución y comercialización del producto terminado, lo que garantiza una rigurosa trazabilidad y un mayor control de calidad en todas las fases de la cadena de producción, desde el origen hasta el destino final.

Actualmente, Agro Sevilla integra 11 cooperativas y a más de 4.000 agricultores asociados, llegando a alcanzar una producción anual de más de 80.000 toneladas de aceitunas y exportando nuestras aceitunas a más de 70 países alrededor del mundo.

La visión de Agro Sevilla es la de proveer a nuestros clientes y consumidores alrededor del mundo de las mejores aceitunas producidas por nuestros agricultores.

Nuestra misión es la de garantizar a los agricultores que su producción anual será comercializada a un precio justo que garantice el futuro del olivar para las siguientes generaciones.

4.2. MISION, VISION Y VALORES.

4.2.1. Misión.

Contribuir al crecimiento sostenible de nuestros agricultores garantizando la comercialización de sus productos por todo el mundo.

Aportar valor a nuestros clientes con productos saludables obteniendo una rentabilidad óptima.

Promover el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados y favorecer el progreso socio-económico de nuestra comarca.

Comercializar nuestras aceitunas y aceites de oliva en todo el mundo.

Dar a los consumidores buenos productos, productos seguros, obteniendo para nuestros agricultores garantía de venta de sus productos a un precio justo.

4.2.2. Visión.

Visión externa:

Fortalecer nuestro posicionamiento de liderazgo, con el objeto de convertirnos en el primer referente mundial dentro del sector de la aceituna.

Visión interna:

Construir una organización con una verdadera cultura orientada a la innovación en procesos y productos, que favorezca la gestión de forma integral de nuestra cadena de valor y con un reconocimiento de empresa a nivel nacional que aporte un prestigio acorde con el posicionamiento de Agro Sevilla en el mundo.

4.2.3. Valores.

Orientación al cliente:

Vocación de servicio para cubrir las necesidades de nuestros clientes (interno y externo) en una relación de plena confianza y desarrollo constante.

Identidad:

Sentimos nuestras raíces y lo expresamos con orgullo.

Integridad:

Hacemos lo que decimos que hacemos, creemos en nuestro potencial, en nuestro producto y en nosotros mismos.

Sostenibilidad:

Nuestro fruto nos lo da nuestra tierra trabajada por los agricultores, crecemos en equilibrio respetuoso con el entorno, las personas y los recursos.

4.3. COOPERATIVAS.

Cultivo, cosecha, elaboración, distribución.

Todas las cooperativas que forman Agro Sevilla están ubicadas en Andalucía en el sur de España, la tierra de donde vienen las aceitunas, Alameda, Badolatosa, Casariche, Écija, El Saucejo, Gilena (189 socios), Puente Genil (151 socios), Herrera (385 socios), La Roda (190 socios), Lora de Estepa (425), Martín de la Jara y Utrera.

Gracias a la experiencia y la dedicación de los más de 4.000 agricultores que trabajan en cada una de nuestras cooperativas, elaboramos y ofrecemos aceitunas y aceite de oliva de una calidad excelente y única.

- En España:
 - 10 Cooperativas de Verdeo con 2.700 agricultores y una producción anual aproximada de 50.000 toneladas.
 - 7 Cooperativas de Aceite de Oliva, con 2.500 agricultores y una producción anual aproximada de 15.000 toneladas.
- En Argentina:
 - En Mendoza, la mejor y más tradicional región olivarera del país.
- En Chile:
 - En asociación con la familia Moreno Prohens; propietaria de más de 1.000 hectáreas de olivar.

4.4. ESTRUCTURA DEL GRUPO.

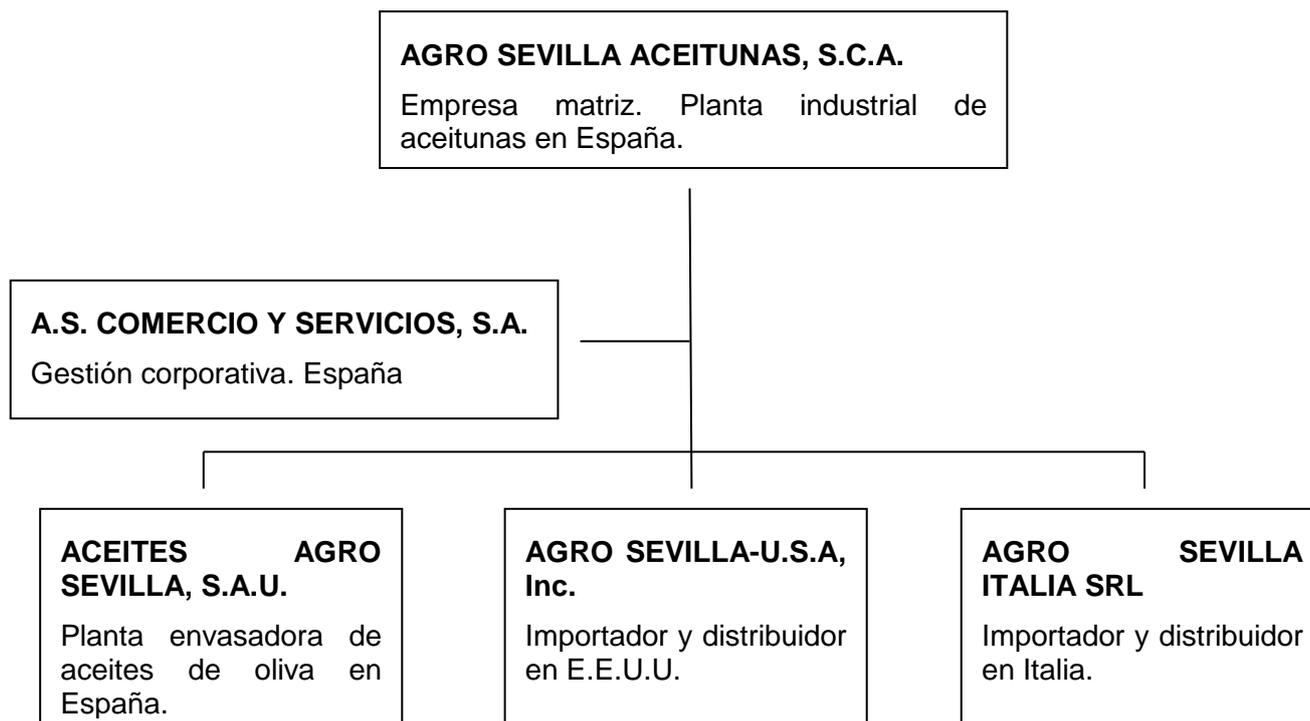


Figura 4.1. Estructura del grupo.

Fuente: Elaboración propia.

Agro Sevilla es una cooperativa de segundo grado. Los socios son los propios agricultores. Comercializan su propia cosecha.

4.5. MEDIO AMBIENTE Y CALIDAD.

Compromiso con el Medio Ambiente.

El olivar es el origen y la razón de ser de Agro Sevilla. Con el fin de reducir al máximo el impacto sobre el entorno, nuestra fábrica de aceitunas en España cuenta con la certificación ISO 14.001 como garantía de una producción sostenible y nuestro respeto por el medio ambiente.

Compromiso de calidad. Este compromiso se traduce en las siguientes acciones:

1. Uso de aguas tratadas de primera calidad.

- Agua tratada para las salmueras.
- Agua tratada por ósmosis inversa para autoclaves y pasteurizadores.

2. Política de Cero Residuos.

Tratamos el 100% de nuestras aguas residuales con los siguientes métodos:

- Purificación de aguas.
- Evaporación de aguas residuales a través de:
 - Evaporadores mecánicos.
 - Balsas de evaporación (233.000 m² de superficie en total).

Uso eficaz y eficiente de los recursos así como la optimización consiguiente de los residuos generados.

3. Respeto al medio ambiente.

Agro Sevilla tiene un firme compromiso con la sostenibilidad de nuestro entorno y del impacto de sus actividades sobre el medio ambiente.

4.6. MARCAS.

Garantía de calidad. La garantía de calidad desde el origen de todas las variedades de aceitunas de la cooperativa Agro Sevilla, ha convertido nuestros productos en un referente para las grandes cadenas de distribución, profesionales de la restauración y para los consumidores en general.

Miles de personas alrededor del mundo conocen nuestras aceitunas y nuestro aceite de oliva y desde hace años confían en alguna de nuestras cuatro marcas:

1. Agro Sevilla

Producto Agro. Desde 1977, Agro Sevilla es una marca líder y un referente dentro del sector, por haberse convertido en sinónimo de calidad desde el origen y porque solo vendemos aceitunas de nuestra propia cosecha: cultivadas, seleccionadas y elaboradas por nuestros agricultores.

La experiencia nos permite innovar cada día y mantener un prestigio y calidad reconocidos a nivel mundial.

2. Coopoliva

Nuestra marca insignia; Coopoliva cuenta con la máxima notoriedad y reconocimiento del logo en aquellos países en los que se comercializa, tratándose de una de las marcas de aceitunas y aceite de oliva mejor identificadas por los consumidores.

Coopoliva ofrece una extensa variedad de especialidades rellenas y diferentes preparaciones, adaptadas a los gustos y preferencias locales de cada región.

3. Seville Premium

Origen Sevilla, calidad Premium. Con Seville Premium llevamos la cultura del olivar y la tradición milenaria del cultivo de la aceituna a todos los países del mundo.

Transmitir con el sabor de nuestras aceitunas y aceite de oliva el estilo de vida mediterráneo y el carácter artesanal con el que elaboramos nuestros productos cada día es el objetivo de esta marca.

4. Olicoop

Primer precio. La más joven de nuestras marcas, ofrece además de una excelente relación calidad-precio una gran variedad de formatos que se adaptan a la demanda del mercado en cada país.

Olicoop se posiciona como un ingrediente básico en la cesta de la compra, dirigida a aquellos consumidores que buscan un producto funcional con la garantía de nuestra compañía.

4.7. BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS.

Aquí tenemos el Balance de situación y la Cuenta de pérdidas y ganancias correspondientes con el último año de la empresa Agro Sevilla:

Balance de situación	AGROSEVILLA	Cuentas de pérdidas y ganancias	AGROSEVILLA
Inmovilizado	41.524.246,00 €	Ingresos de explotación	134.489.417,00 €
Inmovilizado inmaterial	1.217.030,00 €	Importe neto Cifra de Ventas	134.420.842,00 €
Inmovilizado material	27.184.455,00 €	Otros Ingresos Explot	- €
Otros activos fijos	13.122.761,00 €	TRPPI	68.575,00 €
Activo circulante	99.501.695,00 €	Consumo de mercaderías y de materias	100.065.172,00 €
Existencias	54.288.813,00 €	Gasto de Personal	10.087.770,00 €
Deudores	31.505.893,00 €	Otros gastos de explotación	19.239.849,00 €
Otros activos líquidos	13.706.989,00 €	EBITDA	5.028.051,00 €
Total activo	141.025.941,00 €	CAT	3.504.673,00 €
Fondos propios	36.989.657,00 €	BAIT	1.591.953,00 €
Capital suscrito	31.611.750,00 €	Ingresos financieros	458.232,00 €
Otros fondos propios	5.377.907,00 €	Gastos financieros	2.345.289,00 €
Pasivo fijo	32.278.547,00 €	Resultado financiero	- 1.887.057,00 €
Acreedores a L. P.	31.814.206,00 €	Result. ordinarios antes Impuestos	- 295.104,00 €
Otros pasivos fijos	464.341,00 €	Impuestos sobre sociedades	- €
Provisiones	- €	Resultado Actividades Ordinarias	- 295.104,00 €
Pasivo líquido	71.757.737,00 €	Ingresos extraordinarios	
Deudas financieras	26.355.297,00 €	Gastos extraordinarios	
Acreedores comerciales	11.520.956,00 €	Resultados actividades extraordinarias	
Otros pasivos líquidos	33.881.484,00 €	Resultado del Ejercicio	- 295.104,00 €
Total pasivo y capital propio	141.025.941,00 €		

Figura 4.2. Balance de Situación de Agro Sevilla.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.3. Estructura del grupo.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 5

ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN A FUTURO.

En este capítulo después de haber analizado la empresa Agro Sevilla, el sector en general y el sector de referencia, vamos a realizar una serie de estrategias y una planificación a futuro para obtener unos balances previsionales que muestren la situación de Agro Sevilla para los próximos cinco años en función del escenario definido.

5.1. ESTRATEGIAS FUTURAS.

5.1.1. Política de mercado.

El objetivo de esta política de mercado es llegar a unas ventas de 300.000.000. €. La media del sector es de unos 400.000.000 €, como podemos ver en la Figura 3.10. por lo que por el comportamiento del sector y tras varias reuniones con los directivos de Agro Sevilla podría ser viable alcanzar esa cifra de ventas para el año 2.022. Manteniendo el número de empleados y los gastos de personal. Tampoco realizaremos ninguna expansión en la empresa.

POLÍTICA DE MERCADO					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	150.000.000,00 €	180.000.000,00 €	210.000.000,00 €	255.000.000,00 €	300.000.000,00 €
	50,00%	60,00%	70,00%	85,00%	100,00%
	1	2	3	4	5
	2018	2019	2020	2021	2022
nº empleados	308,00	308,00	308,00	308,00	308,00
GP x empleado	32.000,00 €				
Gasto de Personal	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €
Crecimiento	0%				
Consumo Materiales/Ventas	74,00%	74,00%	74,00%	74,00%	74,00%
Otros Gastos Explotación/Ventas	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%

Tabla 5.1. Política de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

En esta gráfica podemos observar la evolución en las ventas previstas en la Tabla 5.1. desde el año 2.018 al 2.022.

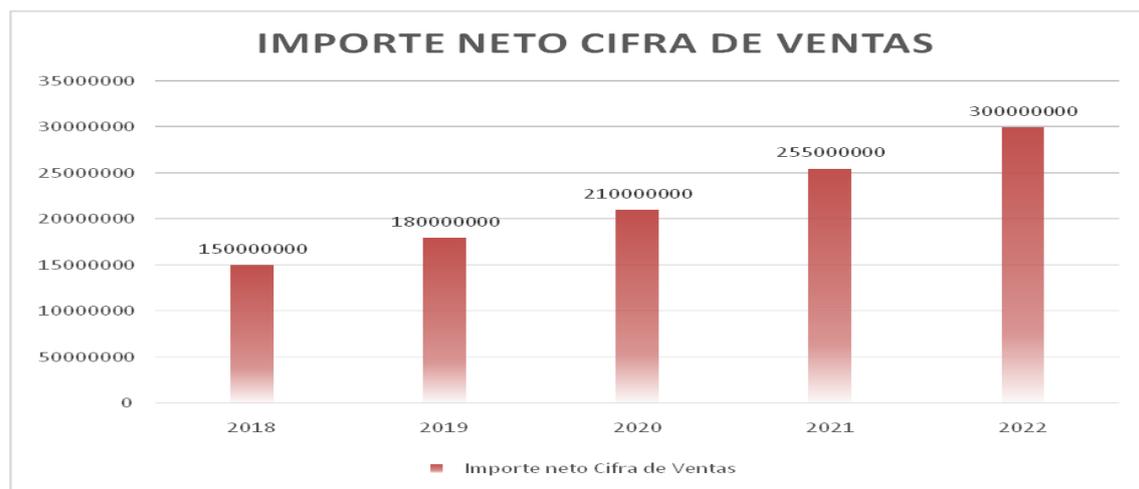


Figura 5.1. Importe neto cifra de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

Esta gráfica nos muestra la evolución en los costes de explotación ya planteados en la política de mercado, Tabla 5.1. Estas cifras han sido calculadas al igual que las ventas siguiendo el comportamiento de mercado y teniendo en cuenta las capacidades de la empresa. La tendencia del sector en aprovisionamientos podemos verla en la figura

3.11., en la que vemos que la media del sector es del 80%, en nuestra política de mercado sería un 74%, esto es así porque Agro Sevilla diversifica con otras actividades que no son el aceite de oliva.. En cuanto a otros gastos de explotación lo vemos en la figura 3.12. la media es sobre un 11%, nosotros volveríamos a quedarnos un poco más abajo en un 10%; Por último, en la Figura 3.13., coste de personal, vemos que la media es 39.693,80€, en nuestra política serían ligeramente inferior, 32.000€.

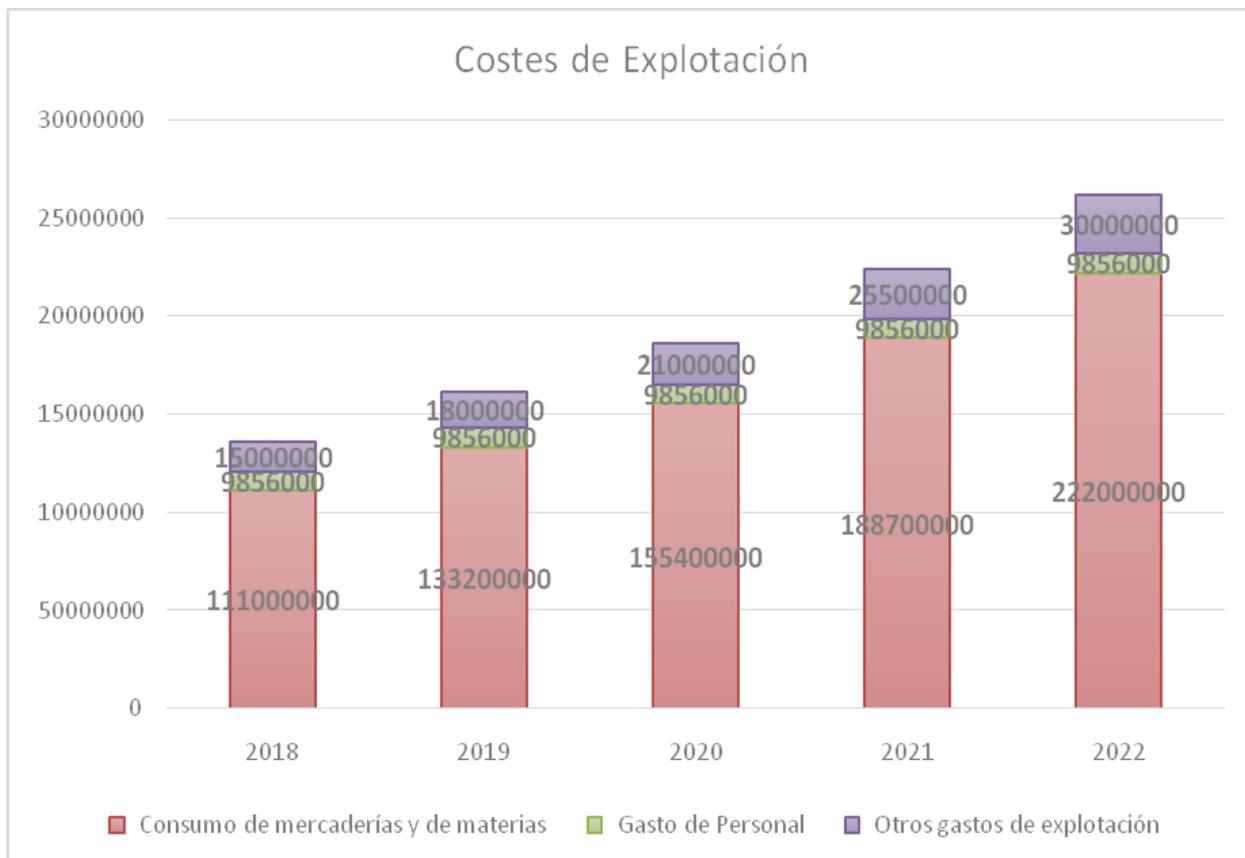


Figura 5.2. Costes de explotación.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Inversión y financiación.

Esta tabla nos muestra la estrategia de inversión y planificación que hemos propuesto en la cual no invertimos en inmovilizado nuevo, solo amortizaremos y renovaremos el inmovilizado que ya tenemos, el inmovilizado materia lo amortizaremos en 5 años y el inmovilizado material en 15 años. Tampoco aumentaremos la deuda actual, la deuda antigua se devuelve según su cuota de amortización financiera en un plazo de 10 años con unos gastos financieros del 6%.

INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN					
	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Inversión Inmat	- €	- €	- €	- €	- €
Activación	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov Inmat	1.217.030,00 €	1.217.030,00 €	1.217.030,00 €	1.217.030,00 €	1.217.030,00 €
CAT	243.406,00 €	243.406,00 €	243.406,00 €	243.406,00 €	243.406,00 €
Vida	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
fat	243.406,00 €	486.812,00 €	730.218,00 €	973.624,00 €	1.217.030,00 €
Inmov Inmat Neto	973.624,00 €	730.218,00 €	486.812,00 €	243.406,00 €	- €
Inversión 1	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión 2	- €	- €	- €	- €	- €
Inmov. Material	27.184.455,00 €	27.184.455,00 €	27.184.455,00 €	27.184.455,00 €	27.184.455,00 €
cat	1.812.297,00 €	1.812.297,00 €	1.812.297,00 €	1.812.297,00 €	1.812.297,00 €
Vida	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
FAT	1.812.297,00 €	3.624.594,00 €	5.436.891,00 €	7.249.188,00 €	9.061.485,00 €
Inmov. Material Neto	25.372.158,00 €	23.559.861,00 €	21.747.564,00 €	19.935.267,00 €	18.122.970,00 €
cat	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €
	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Saldo inicial deuda antigua	31.814.206,00 €	28.632.785,40 €	25.451.364,80 €	22.269.944,20 €	19.088.523,60 €
CAF (devolución deuda)	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €
Saldo al final del periodo de la deuda antigua	28.632.785,40 €	25.451.364,80 €	22.269.944,20 €	19.088.523,60 €	15.907.103,00 €
Intereses	1.908.852,36 €	1.717.967,12 €	1.527.081,89 €	1.336.196,65 €	1.145.311,42 €
i	6,00%				
n	10				
	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
Saldo inicial deuda nueva					
CAF (devolución deuda)					
Saldo al final del periodo de la deuda nueva					
Intereses					
i	0,00%				
n	0				
Ampliación de Capital	- €	- €	- €	- €	- €
Prima de Emisión	- €	- €	- €	- €	- €
%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Financiación CS	- €				

Tabla 5.2. Inversión y financiación.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Circulante.

Aquí vemos la estrategia en los Periodos medios de cobro de existencias y de pago. El objetivo es que el plazo de pago sea superior al de cobro para poder hacer frente con ello a sus obligaciones sin necesidad de recurrir a financiación ajena.

Hemos ampliado el PM de cobro de 98 a 100 días, la media del sector es de 60 días. Como vemos en la Figura 3.5.

Sin embargo, el PM de existencias pasa de 128 a 96, ajustándose a la media del sector que son 72 días, Figura 3.6.

Y por último vemos el PM de pago, aumenta de 118 a 250 días, alejándose de la media del sector la cual es 100 días. Figura 3.7.

CIRCULANTE					
	2017	2018	2019	2020	2021
PMc	100	100	100	100	100
Pme	96	96	96	96	96
PMp	250	250	250	250	250
ot	2000	2000	2000	2000	2000
Interés Póliza Crédito	0	0	0	0	0
Poliza Crédito	0	0	0	0	0

Tabla 5.3. Inversión y financiación.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.4. Cuadro de cash flow.

El objetivo es conseguir autofinanciarse todos los años y como vemos sería posible acercándonos al comportamiento del sector.

Cuentas de pérdidas y ganancias	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos de explotación					
Importe neto Cifra de Ventas	150.000.000,00 €	180.000.000,00 €	210.000.000,00 €	255.000.000,00 €	300.000.000,00 €
Otros Ingresos Explot					
TRPPI	- €	- €	- €	- €	- €
Consumo de mercaderías y de materias	111.000.000,00 €	133.200.000,00 €	155.400.000,00 €	188.700.000,00 €	222.000.000,00 €
Gasto de Personal	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €	9.856.000,00 €
Otros gastos de explotación	15.000.000,00 €	18.000.000,00 €	21.000.000,00 €	25.500.000,00 €	30.000.000,00 €
EBITDA	14.144.000,00 €	18.944.000,00 €	23.744.000,00 €	30.944.000,00 €	38.144.000,00 €
CAT	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €	2.055.703,00 €
BAIT	12.088.297,00 €	16.888.297,00 €	21.688.297,00 €	28.888.297,00 €	36.088.297,00 €
Ingresos financieros					
Gastos financieros	1.908.852,36 €	1.717.967,12 €	1.527.081,89 €	1.336.196,65 €	1.145.311,42 €
Resultado financiero	- 1.908.852,36 €	- 1.717.967,12 €	- 1.527.081,89 €	- 1.336.196,65 €	- 1.145.311,42 €
Result. ordinarios antes Impuestos	10.179.444,64 €	15.170.329,88 €	20.161.215,11 €	27.552.100,35 €	34.942.985,58 €
Impuestos sobre sociedades	2.544.861,16 €	3.792.582,47 €	5.040.303,78 €	6.888.025,09 €	8.735.746,40 €
Resultado Actividades Ordinarias					
Ingresos extraordinarios					
Gastos extraordinarios					
Resultados actividades extraordinarias					
Resultado del Ejercicio	7.634.583,48 €	11.377.747,41 €	15.120.911,33 €	20.664.075,26 €	26.207.239,19 €
Autofinanciación	9.690.286,48 €	13.433.450,41 €	17.176.614,33 €	22.719.778,26 €	28.262.942,19 €

Tabla 5.4. Cuadro de cash flow.

Fuente: Elaboración propia.

Así, comprobamos como con las estrategias establecidas conseguimos generar renta suficiente que nos pueda ayudar a autofinanciarlos.

5.1.5. Cuadro de circulante.

En este cuadro se reflejan las necesidades de circulante y surge de las distintas políticas de circulante ya fijadas.

Las existencias aumentan debido a la reducción en el PM de existencias. Los deudores también aumentan por el aumento de las ventas. En consecuencia, a esto el AC en su totalidad aumenta.

Los acreedores también crecen ya que el Pm de pago es mayor, aumenta la financiación espontánea.

Los pasivos líquidos disminuyen, porque solo estamos contemplando los impuestos a pagar, si solicitásemos créditos a corto, podríamos aumentar el pasivo corriente y tener una mejor solvencia, pero habría que ver que pasa con los costes y riesgo financiero y como no hay una necesidad acuciante hemos decidido no recurrir a este instrumento.

INDICE		2018	2019	2020	2021	2022
Existencias	54.288.813,00 €	39.081.863,01 €	46.331.178,08 €	53.580.493,15 €	64.454.465,75 €	75.328.438,36 €
Variación		- 15.206.949,99 €	7.249.315,07 €	7.249.315,07 €	10.873.972,60 €	10.873.972,60 €
Deudores	31.505.893,00 €	36.986.301,37 €	44.383.561,64 €	51.780.821,92 €	62.876.712,33 €	73.972.602,74 €
Variación		5.480.408,37 €	7.397.260,27 €	7.397.260,27 €	11.095.890,41 €	11.095.890,41 €
Otros activos líquidos	13.706.989,00 €	13.706.989,00 €	13.706.989,00 €	13.706.989,00 €	13.706.989,00 €	13.706.989,00 €
Variación		- €	- €	- €	- €	- €
Activo Corriente	99.501.695,00 €	89.775.153,38 €	104.421.728,73 €	119.068.304,07 €	141.038.167,08 €	163.008.030,10 €
Variación		- 9.726.541,62 €	14.646.575,34 €	14.646.575,34 €	21.969.863,01 €	21.969.863,01 €
Deudas financieras	26.355.297,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Variación		- 26.355.297,00 €	- €	- €	- €	- €
Acreedores comerciales	11.520.956,00 €	52.109.150,68 €	61.774.904,11 €	71.440.657,53 €	85.939.287,67 €	100.437.917,81 €
Variación		40.588.194,68 €	9.665.753,42 €	9.665.753,42 €	14.498.630,14 €	14.498.630,14 €
Otros pasivos líquidos	33.881.484,00 €	2.544.861,16 €	3.792.582,47 €	5.040.303,78 €	6.888.025,09 €	8.735.746,40 €
Variación		- 31.336.622,84 €	1.247.721,31 €	1.247.721,31 €	1.847.721,31 €	1.847.721,31 €
Pasivo Corriente	71.757.737,00 €	54.654.011,84 €	65.567.486,58 €	76.480.961,31 €	92.827.312,76 €	109.173.664,20 €
Variación		- 17.103.725,16 €	10.913.474,73 €	10.913.474,73 €	16.346.351,45 €	16.346.351,45 €
CC	27.743.958,00 €	35.121.141,54 €	38.854.242,15 €	42.587.342,76 €	48.210.854,32 €	53.834.365,89 €
NNCC	7.377.183,54 €	3.733.100,61 €	3.733.100,61 €	3.733.100,61 €	5.623.511,57 €	5.623.511,57 €

Tabla 5.5. Cuadro de circulante.

Fuente: Elaboración propia.

5.1.6. Presupuesto de capital.

En este cuadro se materializan las distintas estrategias y políticas definidas anteriormente y nos dice si con los recursos que generamos y conseguimos tenemos suficiente para hacer frente a las necesidades. Las necesidades de fondos disminuyen, al no haber inversiones nuevas, las necesidades son las derivadas de circulante y de devolución de deuda.

	2018	2019	2020	2021	2022
NECESIDADES DE FONDOS					
RECURSOS APLICADOS EN OPERACIONES					
Inversión inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €	- €
Inversión inmovilizado material	- €	- €	- €	- €	- €
INVERSIÓN INMOVILIZADO	0,00 €				
AUMENTO/DISMINUCIÓN FONDO MANIOBRA	7.377.183,54 €	3.733.100,61 €	3.733.100,61 €	5.623.511,57 €	5.623.511,57 €
CAF	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €	3.181.420,60 €
TOTAL NECESIDADES	10.558.604,14 €	6.914.521,21 €	6.914.521,21 €	8.804.932,17 €	8.804.932,17 €
ORÍGENES DE FONDOS					
RECURSOS GENERADOS EN OPERACIONES	9.690.286,48 €	13.433.450,41 €	17.176.614,33 €	22.719.778,26 €	28.262.942,19 €
PRÉSTAMOS	0,00 €				
CAPITAL SOCIAL	- €	- €	- €	- €	- €
PRIMA EMISIÓN	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ORÍGENES	9.690.286,48 €	13.433.450,41 €	17.176.614,33 €	22.719.778,26 €	28.262.942,19 €
EXCESO - NECESIDADES DE FONDOS	-868.317,66 €	6.518.929,20 €	10.262.093,13 €	13.914.846,09 €	19.458.010,02 €
EXCESO - NECESIDADES DE FONDOS ACUMULADO	-868.317,66 €	5.650.611,54 €	15.912.704,66 €	29.827.550,76 €	49.285.560,78 €
EFFECTIVO Y ACTIVOS LIQUIDOS	12.838.671,34 €	19.357.600,54 €	29.619.693,66 €	43.534.539,76 €	62.992.549,78 €

Tabla 5.6. Presupuesto de capital.

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto es viable, solo hay un déficit en 2.018 que se compensa gracias al efectivo y los activos líquidos de 2017.

5.1.7. Balances previsionales.

Una vez realizado todos los cuadros presupuestarios, toda la información recogida en ellos se resume finalmente en los balances previsionales, que reflejan la situación patrimonial por la que pasará la empresa en los próximos años.

El inmovilizado disminuye debido a la amortización.

El activo circulante aumenta por el aumento de existencias en stock, los deudores también aumentan por el aumento de las ventas.

Los fondos propios también crecen por el aumento de los beneficios y en consecuencia de reservas.

El pasivo fijo disminuye debido a la devolución de la deuda antigua y al no aumento de deuda nueva.

El pasivo líquido aumenta por el crecimiento de los acreedores, del pasivo espontáneo.

Balance de situación	ACTUAL	2018	2019	2020	2021	2022
Inmovilizado	41.524.246,00 €	39.468.543,00 €	37.412.840,00 €	35.357.137,00 €	33.301.434,00 €	31.245.731,00 €
Inmovilizado inmaterial	1.217.030,00 €	973.624,00 €	730.218,00 €	486.812,00 €	243.406,00 €	- €
Inmovilizado material	27.184.455,00 €	25.372.158,00 €	23.559.861,00 €	21.747.564,00 €	19.935.267,00 €	18.122.970,00 €
Otros activos fijos	13.122.761,00 €	13.122.761,00 €	13.122.761,00 €	13.122.761,00 €	13.122.761,00 €	13.122.761,00 €
Activo circulante	99.501.695,00 €	88.906.835,72 €	110.072.340,27 €	134.981.008,73 €	170.865.717,84 €	212.293.590,87 €
Existencias	54.288.813,00 €	39.081.863,01 €	46.331.178,08 €	53.580.493,15 €	64.454.465,75 €	75.328.438,36 €
Deudores	31.505.893,00 €	36.986.301,37 €	44.383.561,64 €	51.780.821,92 €	62.876.712,33 €	73.972.602,74 €
Otros activos líquidos	13.706.989,00 €	12.838.671,34 €	19.357.600,54 €	29.619.693,66 €	43.534.539,76 €	62.992.549,78 €
Total activo	141.025.941,00 €	128.375.378,72 €	147.485.180,27 €	170.338.145,73 €	204.167.151,84 €	243.539.321,87 €
Fondos propios	36.989.657,00 €	44.624.240,48 €	56.001.987,89 €	71.122.899,22 €	91.786.974,48 €	117.994.213,67 €
Capital suscrito	31.611.750,00 €	31.611.750,00 €	31.611.750,00 €	31.611.750,00 €	31.611.750,00 €	31.611.750,00 €
Otros fondos propios	5.377.907,00 €	13.012.490,48 €	24.390.237,89 €	39.511.149,22 €	60.175.224,48 €	86.382.463,67 €
Pasivo fijo	32.278.547,00 €	29.097.126,40 €	25.915.705,80 €	22.734.285,20 €	19.552.864,60 €	16.371.444,00 €
Acreedores a L. P.	31.814.206,00 €	28.632.785,40 €	25.451.364,80 €	22.269.944,20 €	19.088.523,60 €	15.907.103,00 €
Otros pasivos fijos	464.341,00 €	464.341,00 €	464.341,00 €	464.341,00 €	464.341,00 €	464.341,00 €
Deuda Nueva	- €	- €	- €	- €	- €	- €
Pasivo líquido	71.757.737,00 €	54.654.011,84 €	65.567.486,58 €	76.480.961,31 €	92.827.312,76 €	109.173.664,20 €
Deudas financieras	26.355.297,00 €	- €	- €	- €	- €	- €
Acreedores comerciales	11.520.956,00 €	52.109.150,68 €	61.774.904,11 €	71.440.657,53 €	85.939.287,67 €	100.437.917,81 €
Otros pasivos líquidos	33.881.484,00 €	2.544.861,16 €	3.792.582,47 €	5.040.303,78 €	6.888.025,09 €	8.735.746,40 €
Total pasivo y capital propio	141.025.941,00 €	128.375.378,72 €	147.485.180,27 €	170.338.145,73 €	204.167.151,84 €	243.539.321,87 €

Tabla 5.7. Balances previsionales.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIONES.

6.1. CONCLUSIONES.

Una vez realizado todo el trabajo, después de haber concluido con los análisis pertinentes, podemos llegar a una serie de conclusiones.

El sector del aceite de oliva es un sector clave para España, aunque no en producto interior bruto, si en imagen y en marca España. El sector del aceite de oliva español es un sector dominante a nivel internacional, aunque al estar mezclado con otros aceites, como aceite de palma, aceite vegetal y grasas animales, entre otros, hace que el precio del aceite de oliva cotice a la baja, esté infravalorado, con las consecuencias de bajos márgenes para las empresas olivares.

Agro Sevilla, es una empresa con gran relevancia dentro del sector, es una de las mayores exportadoras de aceitunas de mesa y de aceite de oliva. Una vez analizados los ratios del sector de referencia en el cuál Agro Sevilla está incluida podemos ver que está dentro de la media en todos los aspectos, tanto económicos, como financieros, como en los resultados obtenidos. Gracias a esto podemos hacer una planificación a futuro basándonos en el sector e intentar obtener mejor resultados mejorando las ventas de Agro Sevilla acercándonos al sector. Después de tener varias reuniones con directivos y responsables de la empresa vemos que nuestras propuestas son viables.

En el escenario definido y con las estrategias planteadas el proyecto futuro Agro Sevilla es viable y genera recursos suficientes que le permitan autofinanciarse, aunque interesa hacer algunos comentarios:

- La viabilidad de la empresa viene sobre todo por la diversificación de la actividad ya que el aceite deja unos márgenes pequeños.

- Estos márgenes tan pequeño vienen sobre todo como consecuencia de los costes de aprovisionamiento, donde el coste de la aceituna en muchas ocasiones representan el 95% de las ventas, la reducción en algunas ocasiones de este ratio se debe a la diversificación y, en general, lo deseable sería que este margen se redujese por el aumento del precio del aceite de oliva.

Finalmente, resaltar que tenemos que defender nuestro aceite porque no solo supone recursos económicos, sino que es un referente social, cultural y saludable, una de las mejores formas de conseguir esto es diferenciando nuestro producto.

Bibliografía

Documentos proporcionados por la empresa:

Agro Sevilla Presentación General 2018 Imc

Estadísticas Agro Sevilla - Asemesa FEBRERO 2018

Plan estratégico 2016-2020 de Grupo Agro Sevilla

Libros empleados:

Antonio de la Torre Gallegos; Félix Jiménez Naharro. (2017): *Valoración de empresas y análisis bursátil*, Pirámide.

Rafael Donoso Anes; Alberto Donoso Anes (2011): *Sistemas de costes e información económica*, Pirámide.

Salvador Durbán Oliva (coord.); Ana Isabel Irimia Diéguez; María Dolores Oliver Alfonso; María José Palacín Sánchez. (2016): *Planificación financiera en la práctica empresarial*, Pirámide.

Páginas web (internet):

Agro Sevilla: <http://www.agrosevilla.com/es/>

Extenda; Estudio del aceite de oliva en Andalucía: <https://www.extenda.es/wp-content/uploads/2018/01/ESTUDIO-DEL-ACEITE-DE-OLIVA-EN-ANDALUCIA-2017.pdf>

Informe aceite de oliva: http://www.mapama.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-y-comercializacion-y-distribucion-alimentaria/informe_aceite_tcm30-89491.pdf

Anexos
