

2023

# ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN LA REGIÓN DE MURCIA

Agrupal  Agrupación de  
Industrias Alimentarias

 **Cátedra de  
Competitividad**  
Economistas Región de Murcia



**ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA  
DE PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y  
HORTALIZAS EN LA REGIÓN DE MURCIA**

**Equipo investigador**

Narciso Arcas Lario (Universidad Politécnica de Cartagena)

Ángel Luis Meroño Cerdán (Universidad de Murcia)

Domingo García Pérez de Lema (Universidad Politécnica de Cartagena)

Por el Servicio de Estudios Económicos del Colegio de Economistas de la Región de Murcia ha  
colaborado Patricio Rosas Martínez



## Índice

INTRODUCCIÓN .....	11
Capítulo 1 IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA .....	15
1.1. Introducción .....	17
1.2. Estructura empresarial: número de empresas y distribución por tamaño .....	17
1.3. Trabajadores y horas trabajadas .....	22
1.4. Cifra de negocios .....	27
1.5. Valor añadido bruto .....	29
1.6. Inversión en activos materiales.....	31
1.7. Gastos de personal .....	32
1.8. Productividad .....	33
1.9. Exportaciones .....	34
Capítulo 2 DIGITALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD.....	39
2.1. Digitalización .....	41
2.1.1. <i>Digitalización y transformación digital</i> .....	41
2.1.2. <i>Oportunidades que ofrece la transformación digital</i> .....	42
2.1.3. <i>Estrategia de digitalización</i> .....	44
2.1.4. <i>Modelo de análisis de digitalización</i> .....	45
2.1.5. <i>Diagnóstico del nivel de digitalización</i> .....	49
2.2. Sostenibilidad .....	64
2.2.1. <i>Triple resultado</i> .....	64
2.2.2. <i>Oportunidades</i> .....	66
2.2.3. <i>Diagnóstico de la gestión de la sostenibilidad</i> .....	66
Capítulo 3 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	73
3.1. Introducción .....	75
3.2. Metodología .....	76

---

3.3. Crecimiento económico .....	77
3.4. Posición de liquidez y equilibrio financiero.....	79
3.5. Nivel de endeudamiento .....	81
3.6. Análisis de la rentabilidad .....	84
3.7. Clasificación de empresas según su comportamiento económico y financiero .....	87
Capítulo 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	91
4.1. Conclusiones.....	93
4.2. Recomendaciones .....	103
Capítulo 5 BIBLIOGRAFÍA.....	105

## Índice de tablas

Tabla 1. Dimensiones de Transformación Digital.....	46
Tabla 2. Recursos para digitalización % (Encuesta TIC INE 2021) .....	57
Tabla 3. Sitio web (Encuesta TIC INE 2020) .....	58
Tabla 4. Tecnologías digitales procesos internos (Encuesta TIC INE 2021).....	59
Tabla 5. Medios sociales (Encuesta TIC INE 2021) .....	61
Tabla 6. Comercio electrónico.....	62
Tabla 7. Ventas electrónicas (Encuesta TIC INE 2021) .....	62
Tabla 8. Compras electrónicas (Encuesta TIC INE 2021) .....	63
Tabla 9. Crecimiento.....	79
Tabla 10. Posición de liquidez y equilibrio financiero .....	80
Tabla 11. Nivel de endeudamiento .....	83
Tabla 12. Análisis de la rentabilidad.....	86
Tabla 13. Clasificación de las empresas según su comportamiento económico y financiero .....	88

## Índice de figuras

Figura 1. Número de empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia por tamaño .....	18
Figura 2. Distribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia por tamaño.....	18

Figura 3. Contribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia a las de España por tamaño.....	19
Figura 4. Contribución de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia a las de España por tamaño .....	19
Figura 5. Contribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia a las de alimentación y bebidas por tamaño .....	20
Figura 6. Contribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en España a las de alimentación y bebidas por tamaño.....	20
Figura 7. Empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	21
Figura 8. Empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	22
Figura 9. Número de afiliados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	23
Figura 10. Número de afiliados en las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	23
Figura 11. Media de afiliados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas .....	24
Figura 12. Media de afiliados en las empresas de la industria de alimentación y bebidas .....	24
Figura 13. Ocupados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia.....	25
Figura 14. Ocupados en las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	25
Figura 15. Horas trabajadas en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	26
Figura 16. Horas trabajadas en las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	27
Figura 17. Cifra de negocios de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	28
Figura 18. Cifra de negocios de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	28
Figura 19. Media de la cifra de negocios de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas .....	29
Figura 20. Media de la cifra de negocios de las empresas de la industria de alimentación y bebidas .....	29

Figura 21. Valor añadido bruto de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	30
Figura 22. Valor añadido bruto de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	30
Figura 23. Inversión en activos específicos de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	31
Figura 24. Inversión en activos específicos de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia.....	31
Figura 25. Gastos de personal de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	32
Figura 26. Gastos de personal de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	33
Figura 27. Productividad de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas .....	33
Figura 28. Productividad de las empresas de la industria de alimentación y bebidas.....	34
Figura 29. Volumen de las exportaciones de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	35
Figura 30. Volumen de las exportaciones de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia.....	35
Figura 31. Valor de las exportaciones de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia .....	36
Figura 32. Valor de las exportaciones de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia .....	36
Figura 33. Beneficios de la digitalización.....	42
Figura 14. Modelo de Madurez Digital Andalucía Conectada .....	46
Figura 35. Estrategias de digitalización: proceso de transformación digital.....	48
Figura 36. Modelo de Transformación Digital .....	49
Figura 37. Subsectores de actividad .....	50
Figura 38. Características de la empresa.....	50
Figura 39. Tamaños (número de empleados) .....	51
Figura 40. Gerente.....	51
Figura 41. Distribución de ventas por tipo de cliente .....	51
Figura 42. Factores limitadores actividad empresarial durante último año .....	52
Figura 43. Objetivos estratégicos fundamentales último año .....	52

Figura 44. Posición respecto a competidores directos .....	53
Figura 45. Cuestiones claves para el próximo año .....	53
Figura 46. Impulsores de la digitalización .....	54
Figura 47. Impulsores de la digitalización .....	55
Figura 48. Obstáculos para la digitalización .....	55
Figura 49. Obstáculos para la digitalización .....	56
Figura 50. Equipamiento y conocimiento TIC.....	57
Figura 51. Sitio web: disponibilidad y funcionalidades .....	58
Figura 52. Aplicaciones.....	59
Figura 53. Medios sociales .....	61
Figura 54. Impacto de la digitalización (escala 1-4) .....	64
Figura 55. Impacto de la digitalización .....	64
Figura 56. Acciones de Sostenibilidad (encuesta) .....	67
Figura 57. Acciones de Sostenibilidad (Barómetro nº 21) .....	67
Figura 58. Tipo de acciones .....	68
Figura 59. Motivación (encuesta).....	69
Figura 60. Motivación (Barómetro nº 21) .....	69
Figura 61. Realización de un informe sobre sostenibilidad o RSC.....	70
Figura 62. Responsabilidad en materia de sostenibilidad .....	70
Figura 63. Barreras a la realización de acciones sostenibles (encuesta).....	71
Figura 64. Barreras a la realización de acciones sostenibles (Barómetro nº 21) .....	71



# **INTRODUCCIÓN**



La industria alimentaria es la primera industria manufacturera de la Región de Murcia en cuanto a número de empresas (17,9%), volumen de negocio (38,4%), valor añadido (38,6%) y personal ocupado (35,5%). Entre sus sectores más relevantes destaca el de procesado y conservación de frutas y hortalizas, ocupando la segunda posición en los cuatro indicadores anteriores. Esta importancia socioeconómica de la industria murciana de procesado y conservación de frutas y hortalizas contrasta con su elevado grado de atomización, de forma que el 43,7% de ellas cuentan con menos de 10 trabajadores. En cambio, solo el 4,4% tiene más de 200. Este reducido tamaño de las empresas les resta competitividad y merman su capacidad para afrontar retos tradicionales, como la innovación y la internacionalización, y otros recientes, tan importantes como los derivados de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, el Pacto Verde Europeo y la transformación digital.

Para afrontar estos retos, las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas deben llevar a cabo las acciones necesarias que les permitan adaptarse, aprovechar las oportunidades y mejorar su competitividad. Precisamente, aportar luz sobre estos aspectos será la finalidad principal del trabajo de investigación que se plantea, y cuyos objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer la importancia socioeconómica (número empresas, trabajadores y horas trabajadas, cifra de negocios, valor añadido bruto, inversiones en activos materiales, gastos de personal, productividad y exportaciones) de estas empresas, su evolución y su contribución al conjunto de España y a la industria de alimentación y bebidas de la Región de Murcia.
- Analizar aspectos relacionados con la digitalización y la sostenibilidad.
- Realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera.
- Proponer recomendaciones que ayuden a las empresas a mejorar su competitividad.

Para lograr estos objetivos el trabajo se estructura en cuatro capítulos. El primero pone de relieve la importancia socioeconómica de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas. El trabajo continúa con el capítulo segundo, dedicado a analizar los aspectos relacionados con la digitalización y la sostenibilidad, y el capítulo tercero en el que se realiza un diagnóstico de la situación económica y financiera de las empresas. Por último, el capítulo cuarto contempla las principales conclusiones del trabajo y una serie de recomendaciones realizadas con la finalidad de ayudar a las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas a mejorar su competitividad. El trabajo finaliza con un epígrafe en el que se recoge la bibliografía utilizada.

Confiamos que este trabajo sea de utilidad a los responsables de dirigir las referidas empresas, a su organización representativa y a las administraciones competentes en la materia, para conocer la situación y problemática de estas organizaciones y para que adopten las estrategias y políticas adecuadas que les ayuden a afrontar con éxito su futuro.

Finalmente, deseamos resaltar que este trabajo ha sido posible gracias a la colaboración y esfuerzo de diversas personas e instituciones. A todas ellas, les manifestamos nuestro más sincero agradecimiento. Al Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia por la iniciativa para su elaboración y la confianza depositada en el equipo de investigación que lo ha realizado. Y a los responsables de las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas y de la Agrupación de Industrias Alimentarias de Murcia, Alicante y Albacete (Agrupal) por su generosa colaboración, facilitando información necesaria para su ejecución.

Los autores

Murcia, mayo de 2023

# **Capítulo 1 IMPORTANCIA SOCIOECONÓMICA**



## **1.1. Introducción**

En este capítulo se indaga en la importancia socioeconómica de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia. Para ello, se analiza la evolución del número de empresas y su distribución por tamaño, el de trabajadores y horas trabajadas, la cifra de negocios, el valor añadido bruto, la inversión en activos materiales, los gastos de personal, la productividad y las exportaciones.

Además, para una mejor interpretación de la información, en la medida en que se ha contado con ella, se ha realizado una comparación de los indicadores analizados de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia con los de las españolas y los de las empresas de la industria de la alimentación y bebidas de la Región.

Par ello, se ha utilizado información secundaria procedente de las siguientes fuentes:

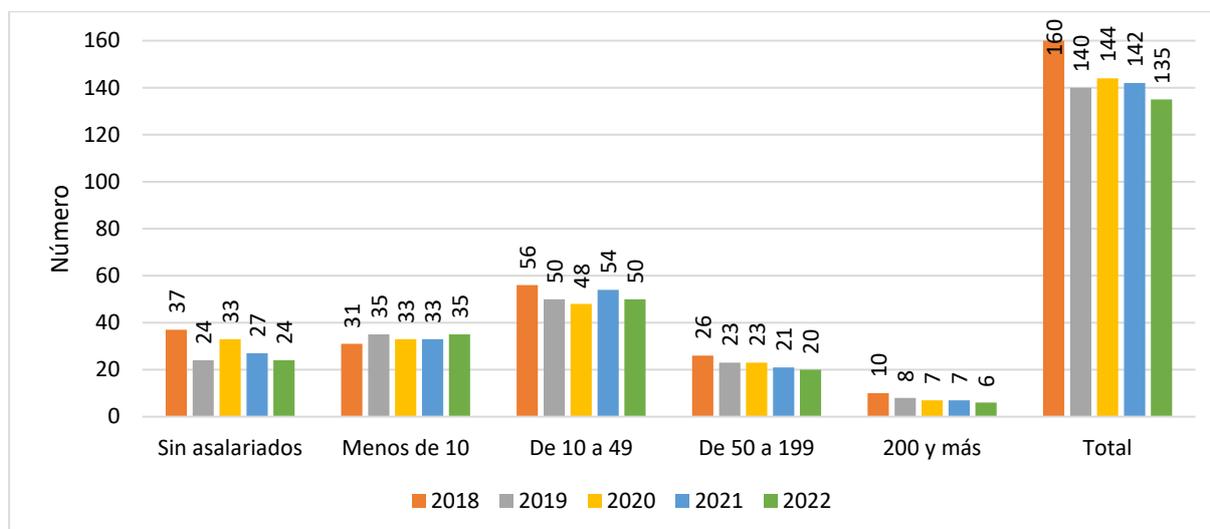
- Directorio Central de Empresas (DIRCE), del Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Estadística Estructural de Empresas. Sector Industrial, del INE.
- Estadística Estructural de Empresas. Sector Industrial, de la Región de Murcia, del Centro Regional de Estadística de Murcia (CREM).
- Histórico de Estadísticas de Afiliación, de la Seguridad Social.
- Estadísticas de comercio exterior, del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

## **1.2. Estructura empresarial: número de empresas y distribución por tamaño**

Los datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE), que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE), revelan un descenso del número de empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia en los últimos años. Este descenso ha sido del -15,6% en el periodo 2018-2022 y del -4,9% entre 2021 y 2022, pasando de 160 empresas en 2018 a 142 en 2021 y 135 en 2022 (Figura 1). En 2022, el 80,7% de ellas (109 empresas) contaban con menos de 50 trabajadores, y el 43,7% (59 empresas) con menos de 10 trabajadores. En cambio, el 19,3% (26) tenía más de 50 asalariados y solo el 4,4% (6) tenía más de 200 (Figura 2).

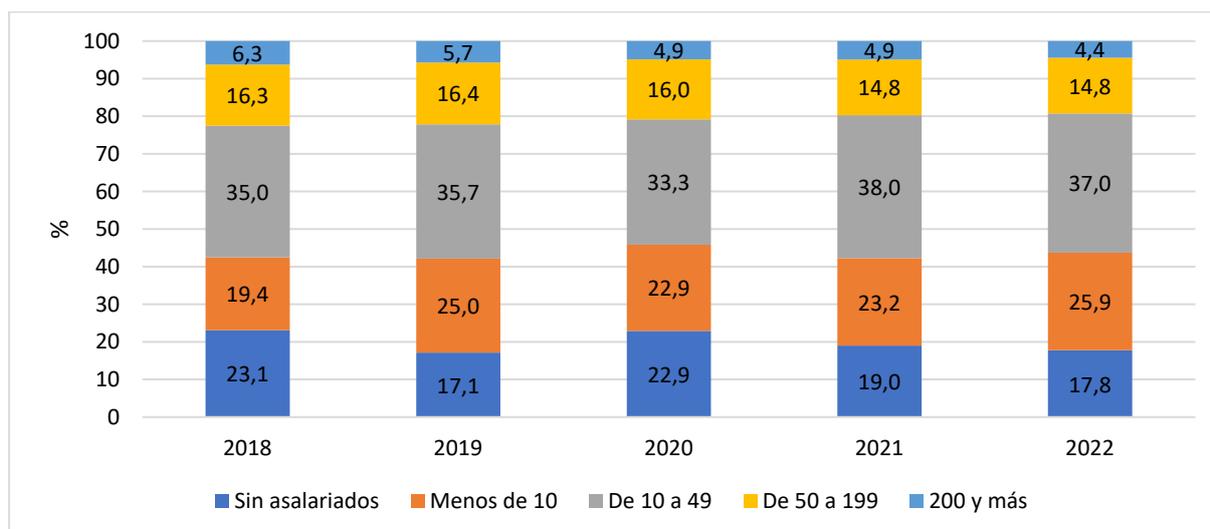
En el periodo 2018-2022 se ha producido un incremento de casi 7 puntos porcentuales en la participación de las empresas con menos de 10 trabajadores, pasando del 19,4% en 2018 al 25,9% en 2022. Este incremento ha ido en detrimento de las que no tienen asalariados y de las de más de 50 trabajadores, cuyas participaciones entre 2018 y 2022 han descendido 5,3 y 3,4 puntos porcentuales, respectivamente, pasando del 23,1% al 17,8% las primeras, y del 22,6% al 19,2% las segundas.

**Figura 1. Número de empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia por tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 2. Distribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia por tamaño**

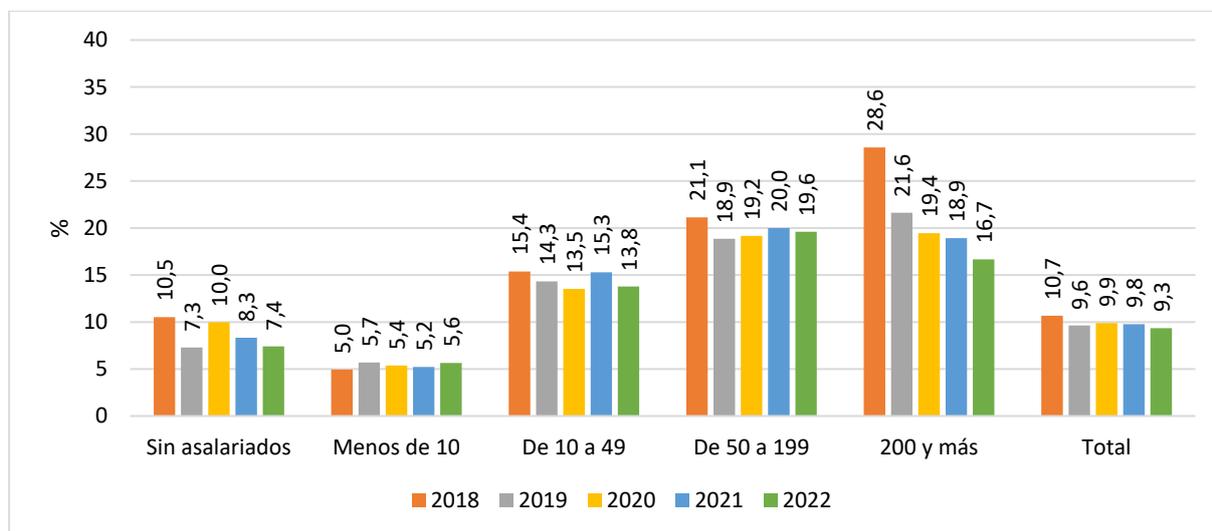


Fuente: Elaboración propia.

Estas empresas murcianas, aunque han disminuido su participación en el total de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas de España, desde el 10,7% de 2018 al 9,3% de 2022 (Figura 3), continúan teniendo un peso importante y muy superior, casi el triple, al de la participación (3,5%) de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas murcianas en el total de las españolas de esta industria (Figura 4). Asimismo, se observan dos aspectos importantes de la contribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas de la Región de Murcia a las de España. De un lado, la mayor contribución de las empresas que cuentan con más de 9 trabajadores, y especialmente de las que tienen más de 49, que aportan en torno al 20,0%, el doble

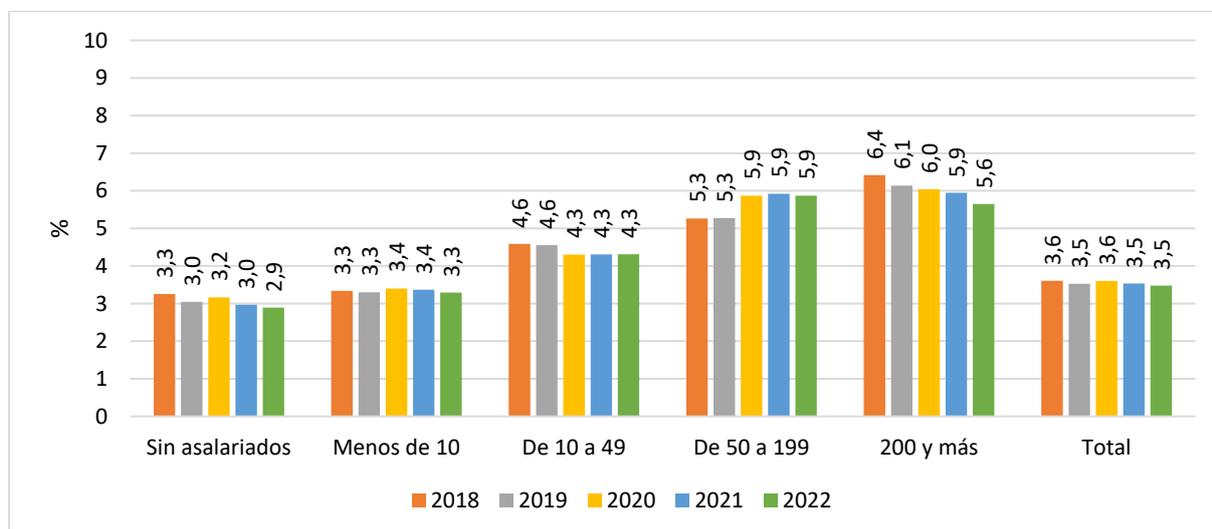
de la participación del total de ellas (9,3%), lo que revela un mayor tamaño de las empresas murcianas, en comparación a las españolas, atendiendo al número de empleados. Y, de otro, que se ha producido un descenso de la participación de las empresas de todos los segmentos, salvo del que integra a las de menos de 10 trabajadores, siendo más acusado en el que tiene 200 y más trabajadores (Figura 3).

**Figura 3. Contribución de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia a las de España por tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 4. Contribución de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia a las de España por tamaño**

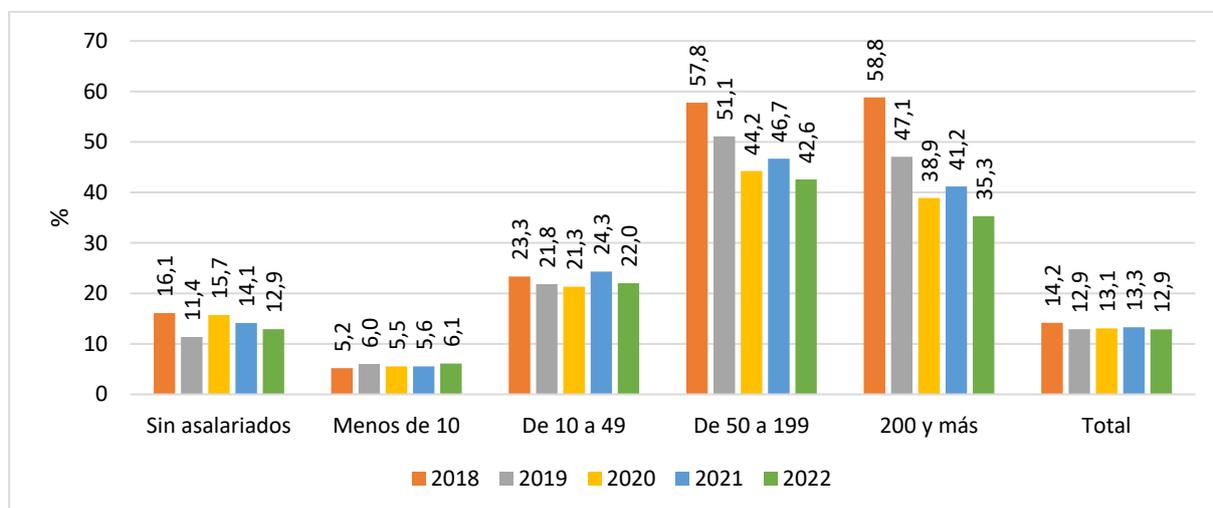


Fuente: Elaboración propia.

Las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas, además de realizar una importante contribución al total de las nacionales de esta industria, también la realizan al conjunto de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región. Aunque esta participación ha

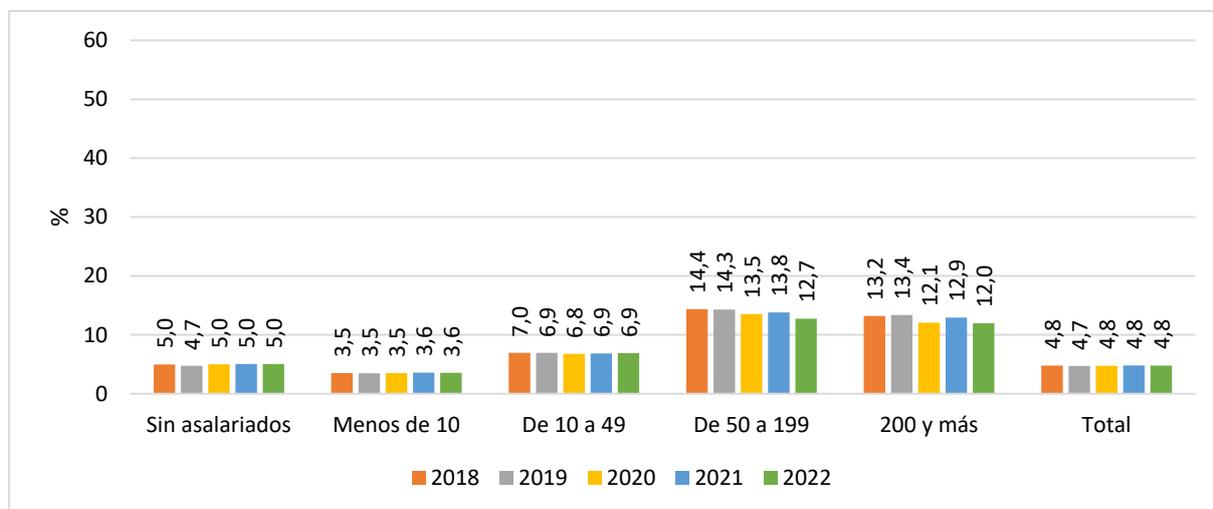
disminuido desde el 14,2% de 2018 al 12,9% de 2022 (Figura 5), continúa siendo muy importante y superior, casi el triple, al de la participación (4,8%) que tienen en España (Figura 6). Además, esta contribución presenta dos particularidades. De un lado, la mayor aportación de las empresas que cuentan con más de 9 trabajadores, y especialmente de las que tiene más de 49, que aporta más del 40,0%, el triple de la participación del total de ellas (12,9%), lo que revela el mayor tamaño de las empresas murcianas de procesamiento y conservación de frutas, en comparación a las del conjunto de la industria de alimentación y bebidas. Y, de otro, que se ha producido un descenso de la participación de las empresas de todos los segmentos, salvo el de menos de 10 trabajadores, siendo más acusado en el que tiene 200 y más trabajadores (Figura 5).

**Figura 5. Contribución de las empresas de la industria de procesamiento y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia a las de alimentación y bebidas por tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

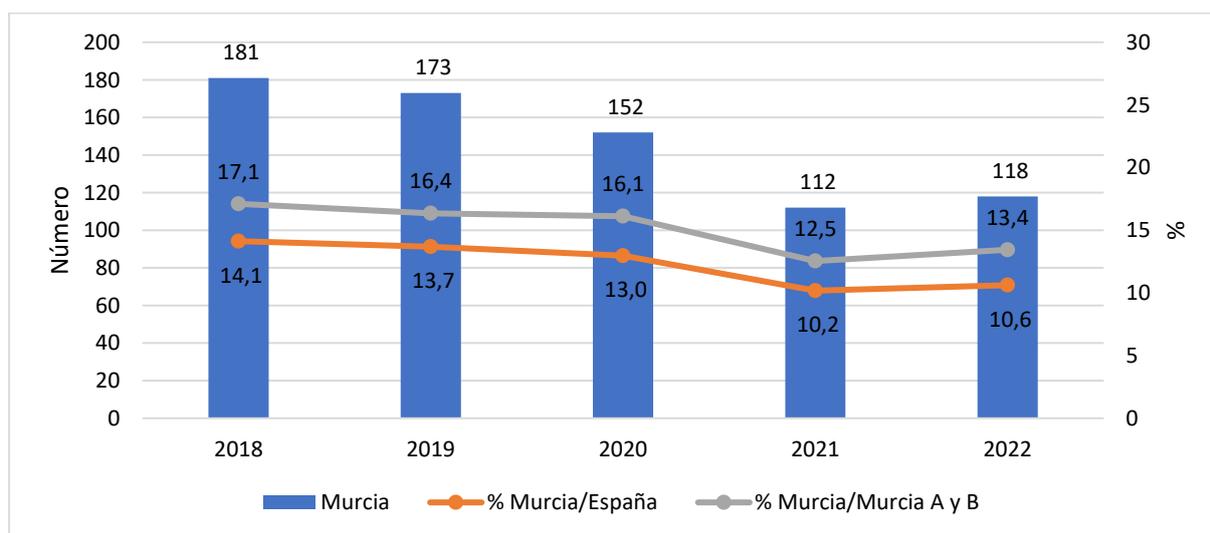
**Figura 6. Contribución de las empresas de la industria de procesamiento y conservación de frutas y hortalizas en España a las de alimentación y bebidas por tamaño**



Fuente: Elaboración propia.

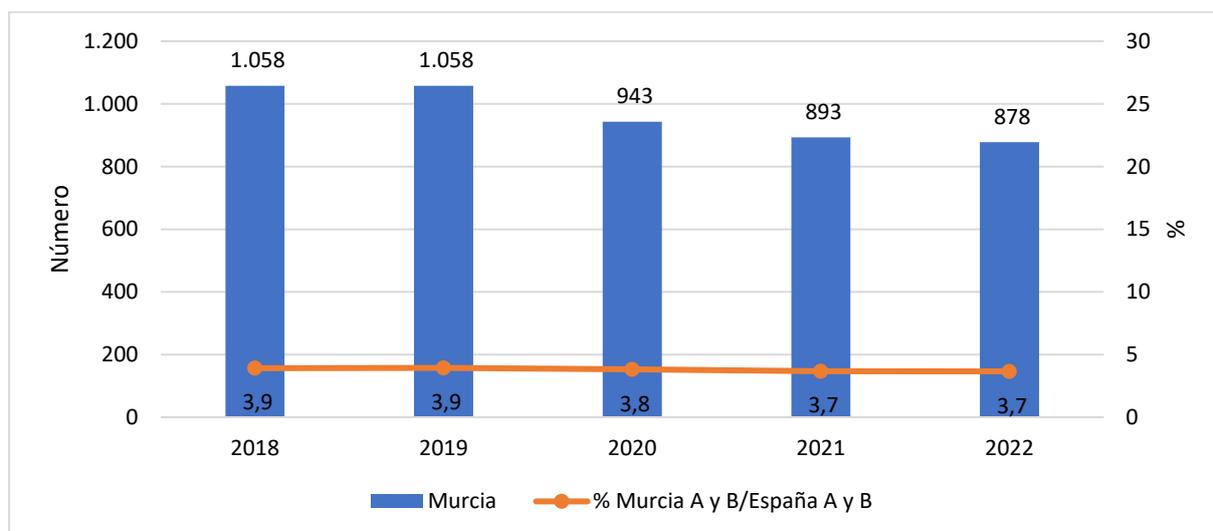
Los datos del número de empresas del Directorio Central de Empresas (DIRCE) se complementan con los ofrecidos por la Seguridad Social, relativos al número de empresas cotizantes en el último día del año. Estos datos también ponen de manifiesto un descenso del número de empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia en los últimos años. Este descenso ha sido del -34,8% entre 2018 y 2022, pasando de 181 a 118 (Figura 7). Los datos también revelan la importante contribución que estas empresas murcianas realizan a las de España, así como el descenso experimentado, pasando del 14,1% en 2018 al 10,6% en 2022, valor que supera en más del doble (3,7%) al de aportación que las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan al total de empresas españolas de este sector (Figura 8). Además, también confirman la ya comentada elevada contribución que las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas murcianas realizan a las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región, así como el descenso experimentado desde el 17,1% en 2018 al 13,4% en 2022 (Figura 7).

**Figura 7. Empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8. Empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**

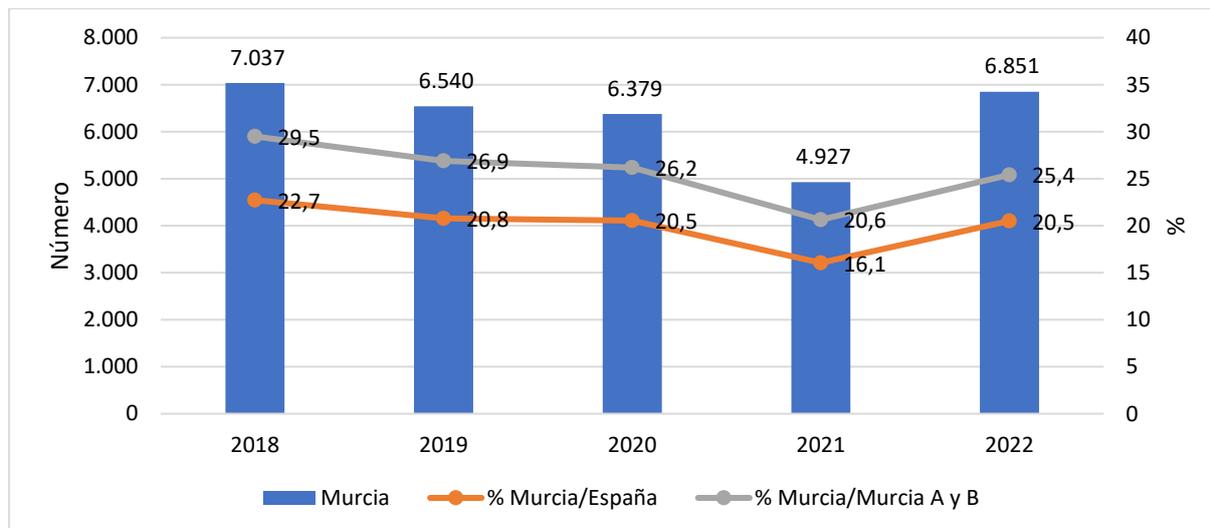


Fuente: Elaboración propia.

### 1.3. Trabajadores y horas trabajadas

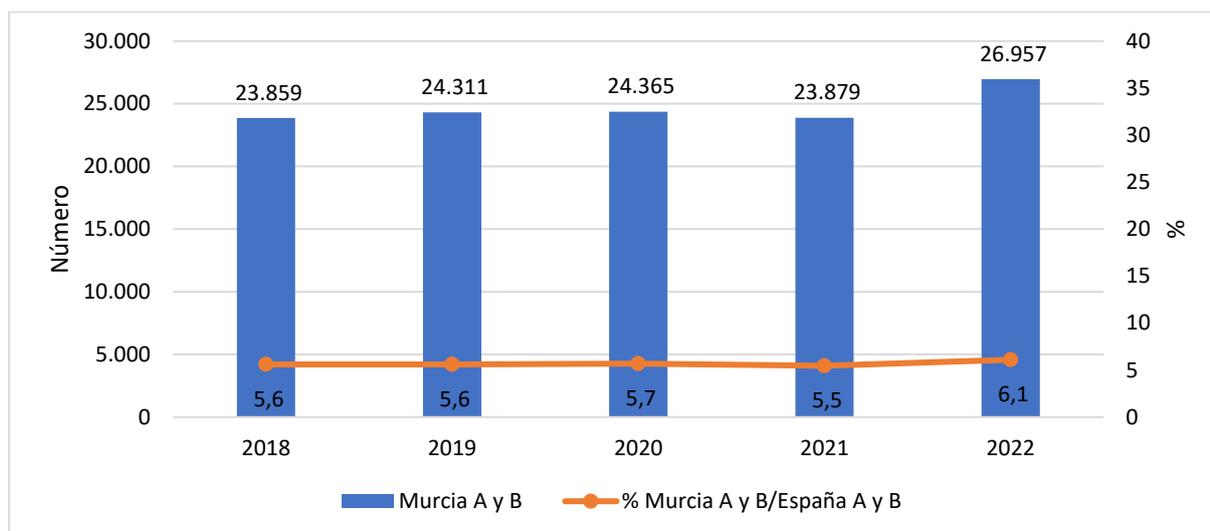
Las estadísticas sobre afiliados en el sistema de la Seguridad Social, correspondientes al último día del año, muestran un ligero descenso (-2,6%) del número de afiliados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia, en el periodo 2018-2022, pasando de 7.037 afiliados a 6.851 (Figura 9). Este descenso, contrasta con el elevado incremento de los afiliados en 2022 (39,1%), respecto al año anterior (4.927 afiliados). Los datos también revelan la importante contribución que los trabajadores de estas empresas murcianas realizan al total de las de España, así como el descenso experimentado, pasando del 22,7% en 2018 al 20,5% en 2022, valor que supera en más del triple (6,1%) a la aportación que los trabajadores de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan al total de los trabajadores de las empresas españolas de este sector (Figura 10). Además, también ponen de manifiesto la elevada aportación que los trabajadores de estas empresas realizan a los trabajadores de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región, así como el descenso experimentado desde el 29,5% en 2018 al 25,4% en 2022 (Figura 9).

**Figura 9. Número de afiliados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

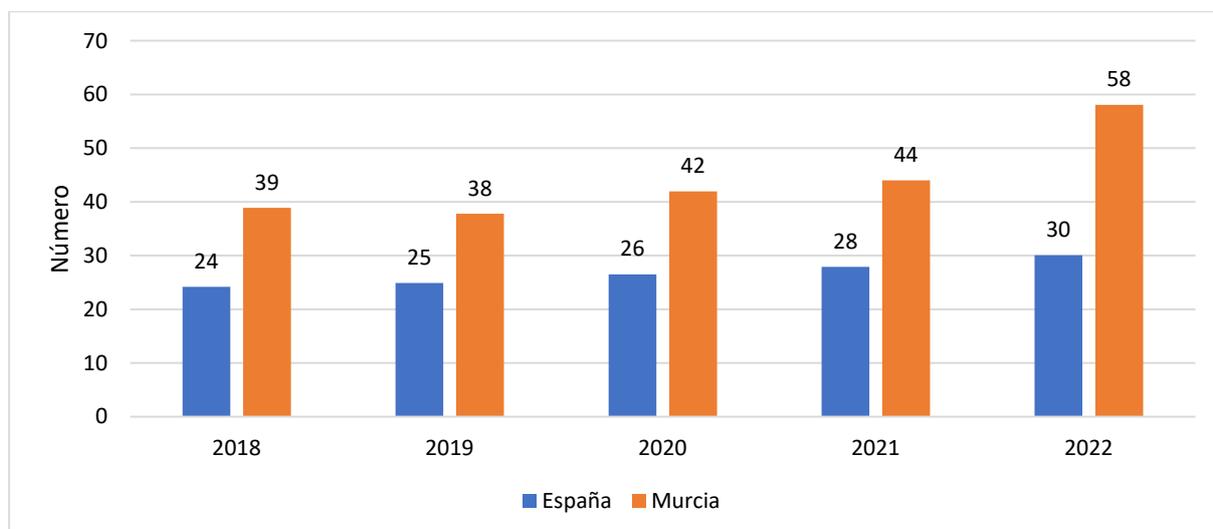
**Figura 10. Número de afiliados en las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

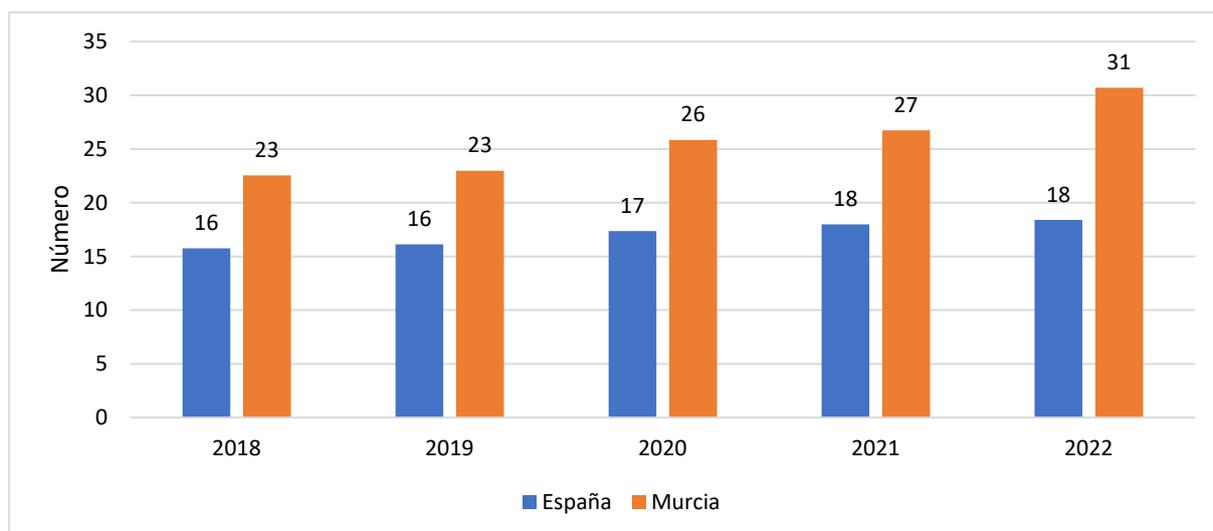
El análisis de la variación, en el periodo 2018-2022, del número de empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas que cotizan en el Sistema de la Seguridad Social y de su número de afiliados permite conocer la media de trabajadores de las empresas y su evolución (Figuras 11 y 12). Se observa una evolución favorable, pasando de 39 afiliados en 2018 a 58 en 2022. Además, esta media de 58 afiliados de las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas, en 2022, casi duplica a la de las españolas (30 afiliados) y a la de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas (31 afiliados).

**Figura 11. Media de afiliados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas**



Fuente: Elaboración propia.

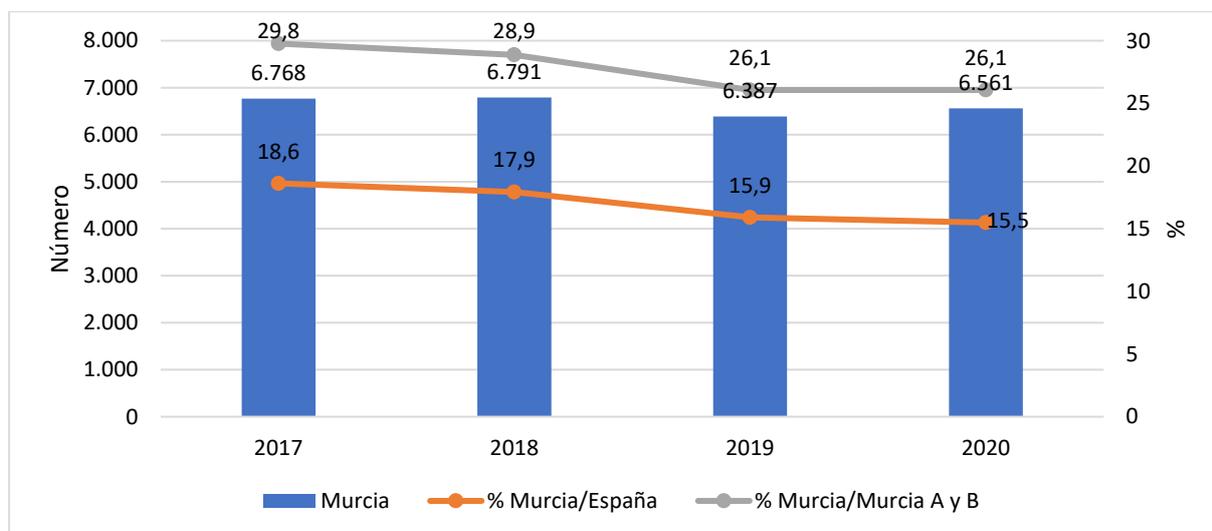
**Figura 12. Media de afiliados en las empresas de la industria de alimentación y bebidas**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos del número de afiliados al Sistema de la Seguridad Social se complementan con los del número de ocupados ofrecidos por la Estadística Estructural de Empresas. Sector Industrial, que elabora el Instituto Nacional de Estadística (INE). Estos datos muestran un descenso del número de ocupados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia, del -3,1% en 2020 respecto a 2017, y un incremento del 2,7% respecto a 2019, pasando de 6.768 ocupados en 2017 a 6.387 en 2020 y 6.571 en 2022 (Figura 13).

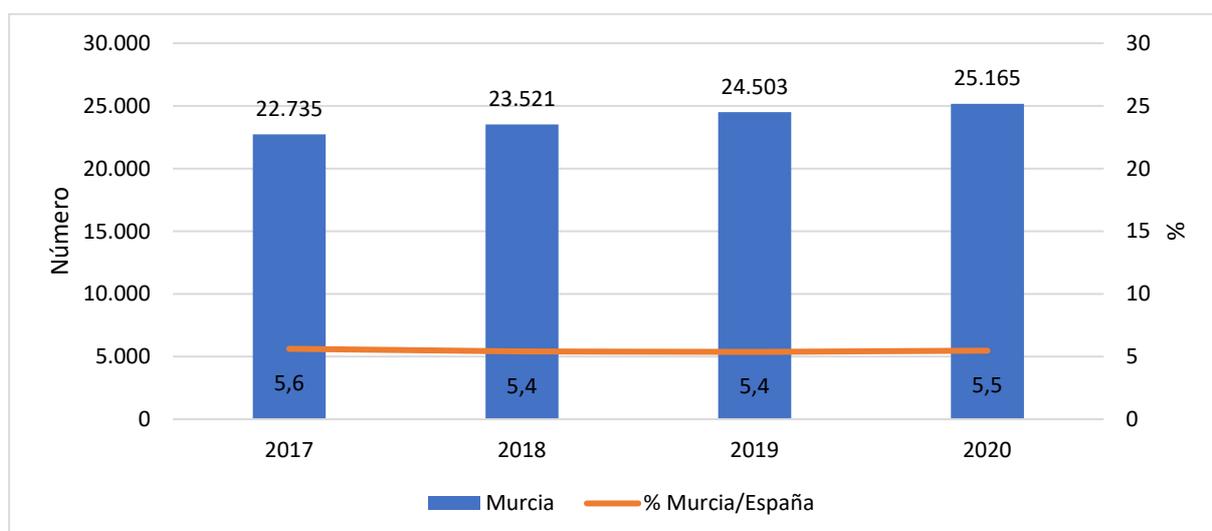
**Figura 13. Ocupados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

Los datos también revelan la importante contribución que los ocupados en estas empresas murcianas realizan a los de España, así como el descenso producido, pasando del 18,6% en 2017 al 15,5% en 2020, valor que casi triplica al de la aportación (5,5%) que los ocupados en las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan al total de empresas españolas de esta industria (Figura 14). Además, también confirman la elevada contribución que los ocupados en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas murcianas realizan a los de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región, así como el descenso experimentado desde el 29,8% en 2017 al 26,1% en 2020 (Figura 13).

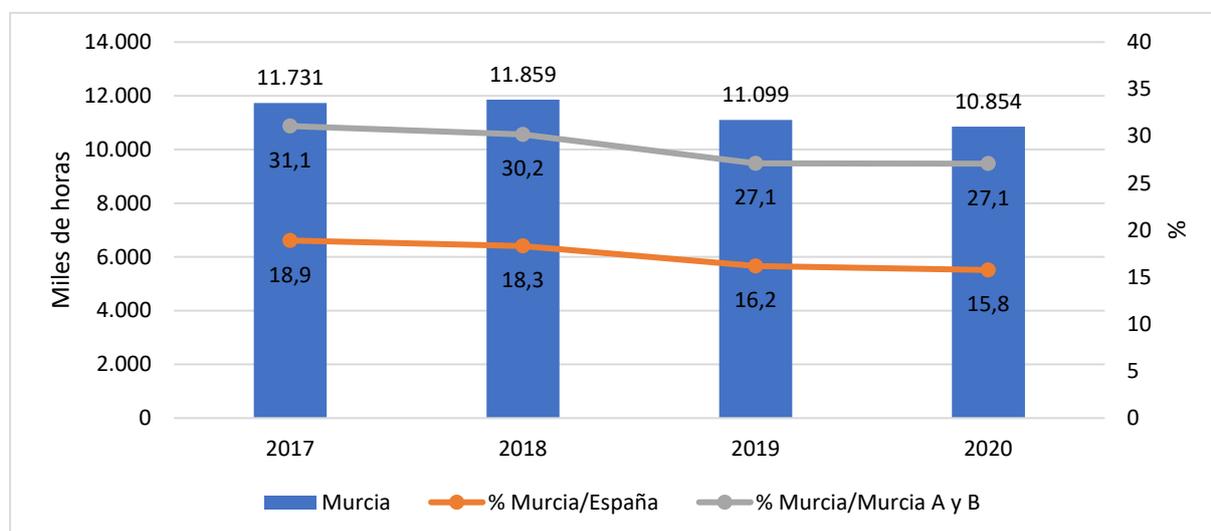
**Figura 14. Ocupados en las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

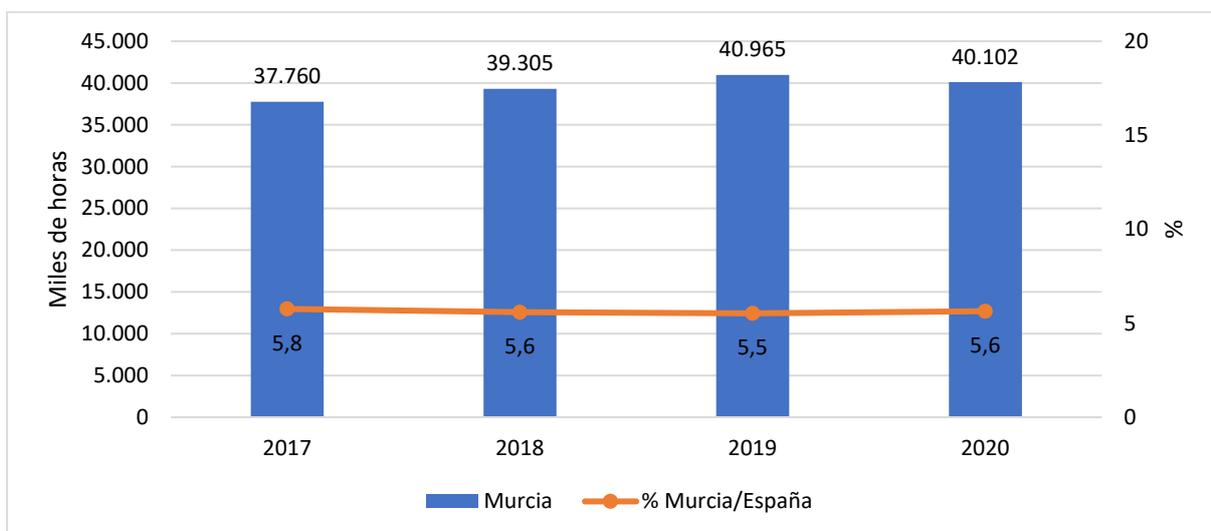
Puesto que la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas cuenta con contratos fijos-discontinuos, parece oportuno completar la información del número de afiliados y de ocupados con la del número de horas trabajadas por el personal remunerado, que también facilita la Estadística Estructural de Empresas. Sector Industrial. Estos datos confirman un descenso de las horas trabajadas en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia, del -7,5% en 2020 respecto a 2017, y del -2,2% respecto a 2019, valores inferiores a los descensos del número de afiliados (Figura 15). Los datos también dan a conocer la importante contribución que las horas trabajadas en estas empresas murcianas realizan a las de España, así como el descenso experimentado, pasando del 18,9% en 2017 al 15,8% en 2020, valor que casi triplica al de la aportación (5,6%) que las horas trabajadas en las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan a las del total de las empresas españolas de este sector (Figura 16). Además, también revelan la elevada contribución que realizan a las horas trabajadas en las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región de Murcia, así como el descenso experimentado, desde el 31,1% en 2017 al 27,1% en 2020 (Figura 15). Como era de esperar, estas contribuciones de las horas trabajadas en las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas guardan un paralelismo con las correspondientes al número de afiliados y de ocupados.

**Figura 15. Horas trabajadas en las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 16. Horas trabajadas en las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**

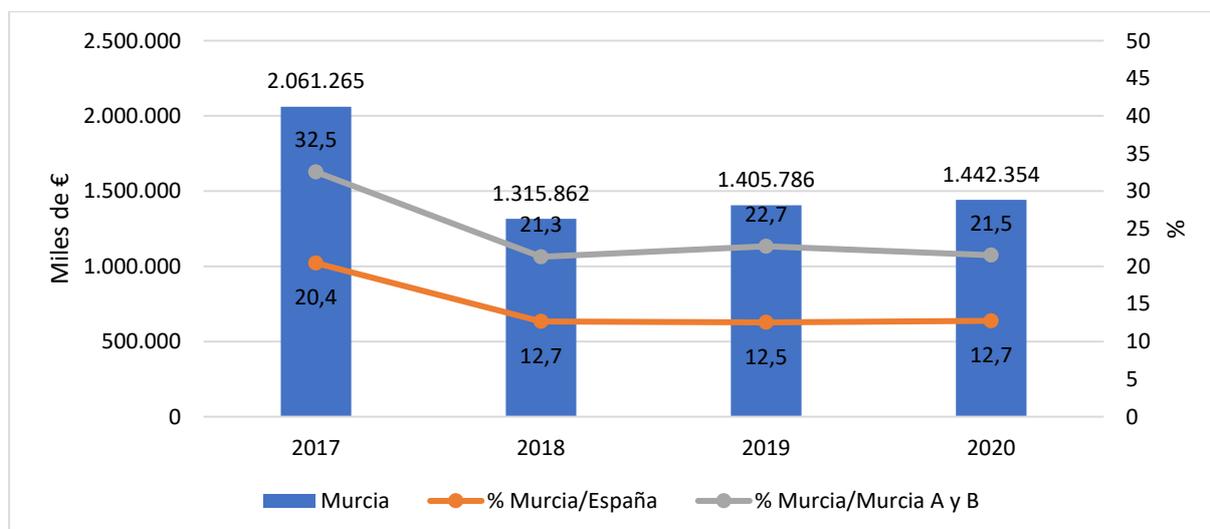


Fuente: Elaboración propia.

#### 1.4. Cifra de negocios

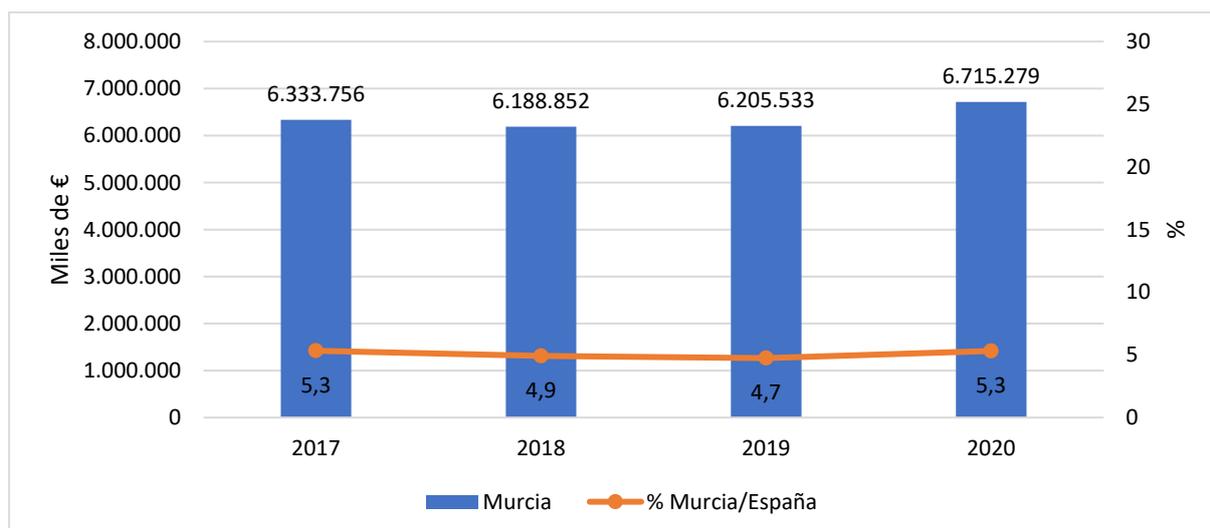
Según los datos ofrecidos por la Estadística Estructural de Empresas. Sector Industrial, la cifra de negocios de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región ha experimentado un descenso del -30,0% en 2020 respecto a 2017, y un incremento del 2,6% respecto a 2019, pasando de 2.061 millones de euros en 2017 a 1.406 millones de euros en 2019 y 1.442 millones de euros en 2020 (Figura 17). Los datos también avalan la importante contribución que la cifra de negocios de estas empresas murcianas realiza a la de las empresas españolas, así como el descenso experimentado, pasando del 20,4% en 2017 al 12,7% en 2020, valor que supera en más del doble al de la aportación (5,3%) que la cifra de negocios de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realiza al total de la cifra de negocios de las empresas españolas de esta industria (Figura 18). Además, también ponen de manifiesto la elevada contribución que la cifra de negocios de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas murcianas realiza a la cifra de negocios de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región, así como el descenso experimentado desde el 32,5% en 2017 al 21,5% en 2020 (Figura 17).

**Figura 17. Cifra de negocios de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

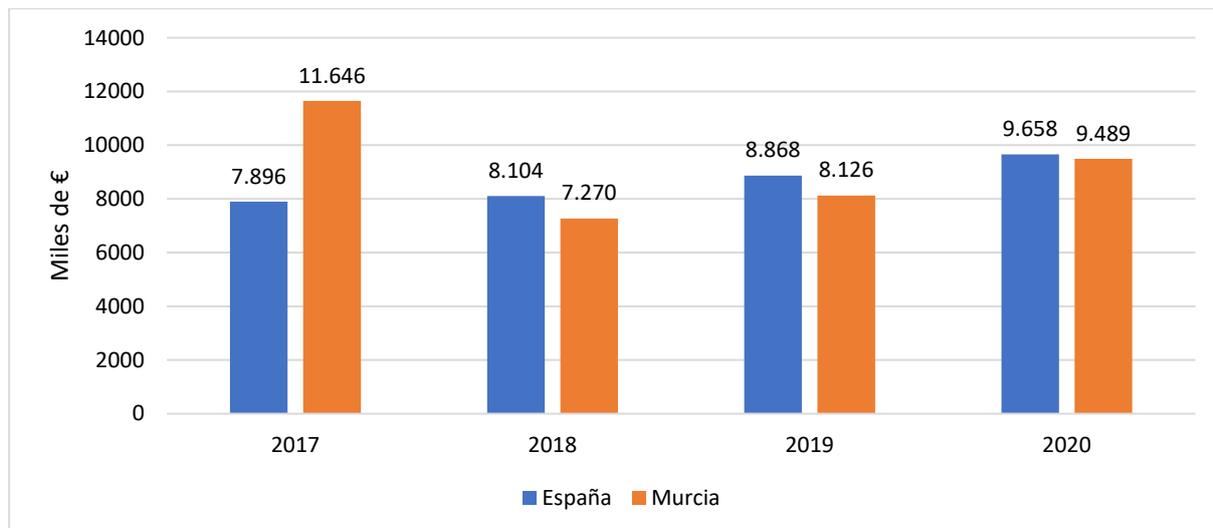
**Figura 18. Cifra de negocios de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

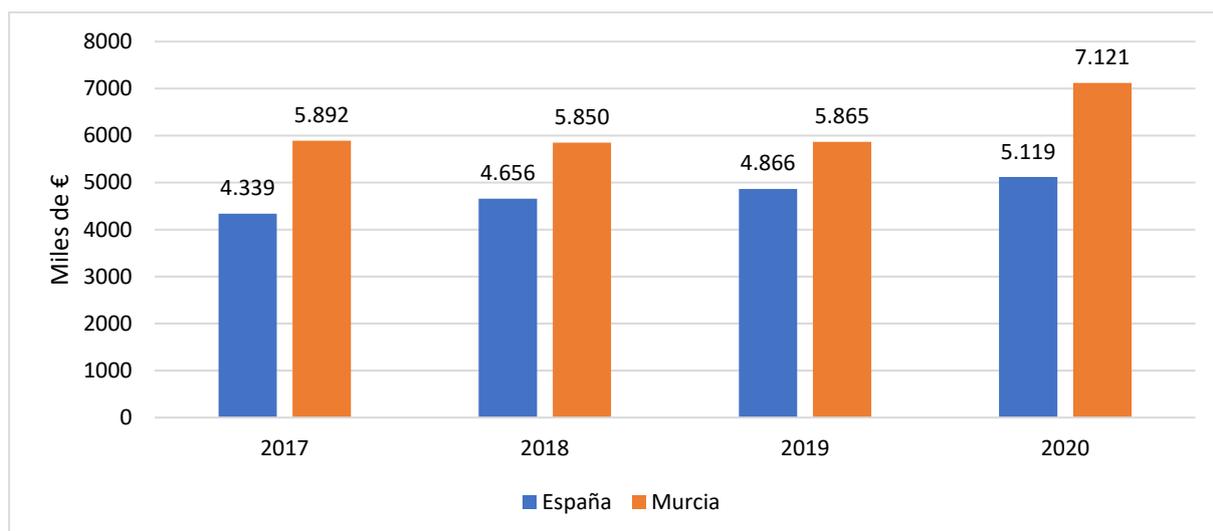
El análisis de la variación, en el periodo 2017-2020, del número de empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas que cotizan en la Seguridad Social y de su cifra de negocios permite conocer la media de la cifra de negocios y su evolución (Figuras 19 y 20). Se observa una evolución negativa en el periodo analizado (-18,5%), y positiva en 2020 respecto a 2019 (16,8%), pasando de 11,6 millones de euros en 2017 a 8,1 millones de euros en 2019 y 9,5 millones de euros en 2020. Además, esta media de 9,5 millones de euros es ligeramente inferior a la de las españolas, cifrada en 9,7 millones de euros (Figura 19), pero superior a la de la cifra de negocios de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas, de 7,1 millones de euros (Figura 20).

**Figura 19. Media de la cifra de negocios de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 20. Media de la cifra de negocios de las empresas de la industria de alimentación y bebidas**



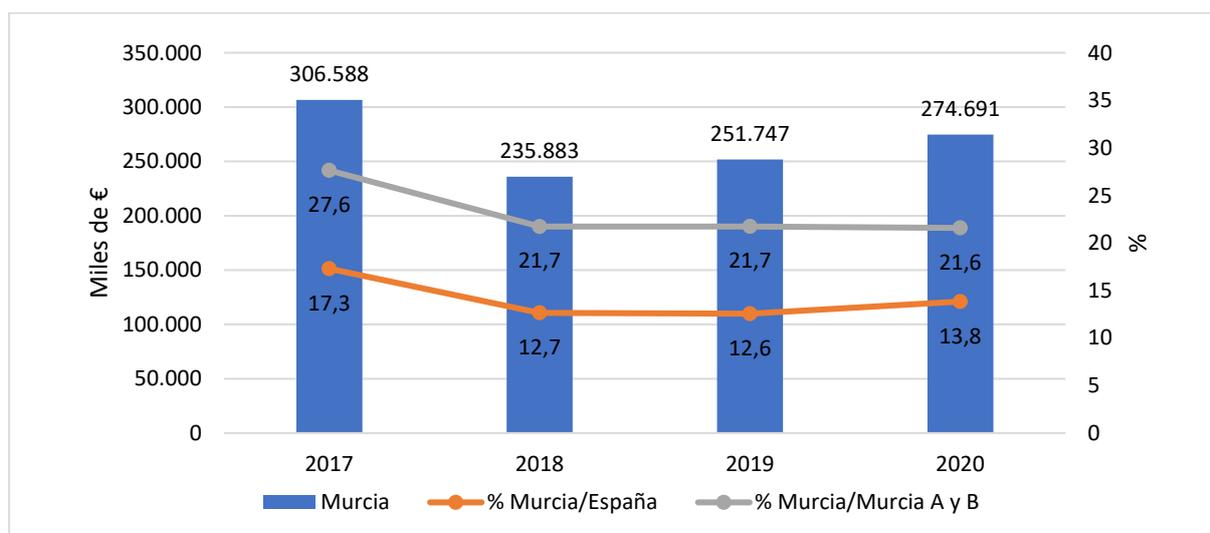
Fuente: Elaboración propia.

### 1.5. Valor añadido bruto

La evolución del valor añadido bruto a coste de los factores de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia ha tenido un comportamiento similar al de la cifra de negocios, experimentado un descenso del -10,4% en 2020 respecto a 2017 y un incremento del 9,1% respecto a 2019, pasando de 307 millones de euros en 2017 a 252 millones de euros en 2019 y 275 millones de euros en 2020 (Figura 21). Los datos también muestran la importante contribución del valor añadido de estas empresas murcianas al de las empresas españolas, así como el descenso experimentado, pasando del 17,3% en 2017 al 13,8% en 2020, valor que supera en más del

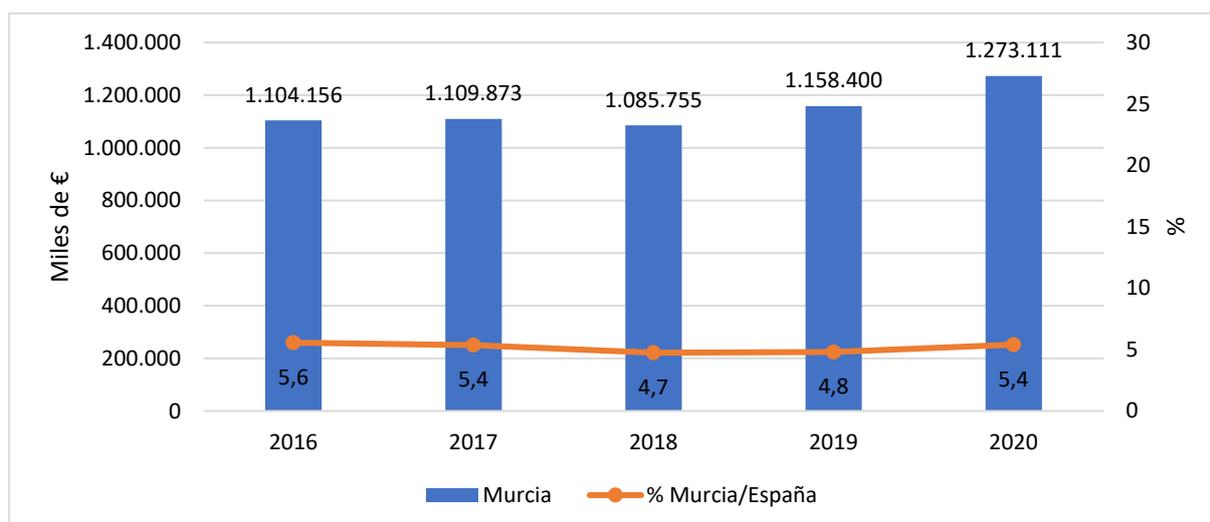
doble al de la aportación (5,4%) que el valor añadido de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realiza al total del valor añadido de las empresas españolas de este sector (Figura 22). Además, también constata la elevada aportación del valor añadido de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas murcianas al de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región, así como el descenso experimentado desde el 27,6% en 2017 al 21,6% en 2020 (Figura 21).

**Figura 21. Valor añadido bruto de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 22. Valor añadido bruto de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**

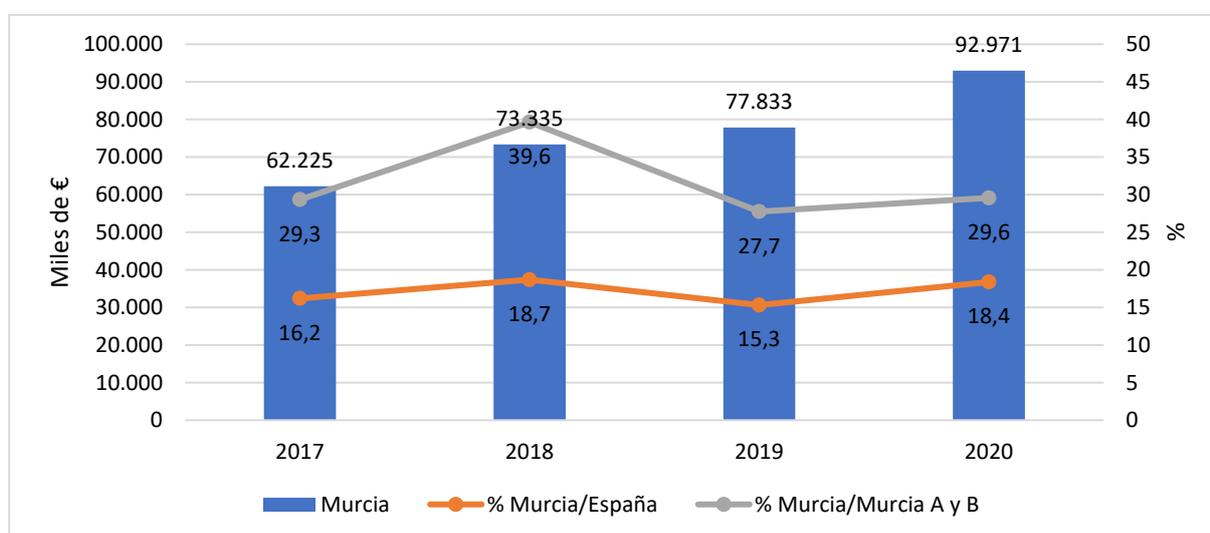


Fuente: Elaboración propia.

## 1.6. Inversión en activos materiales

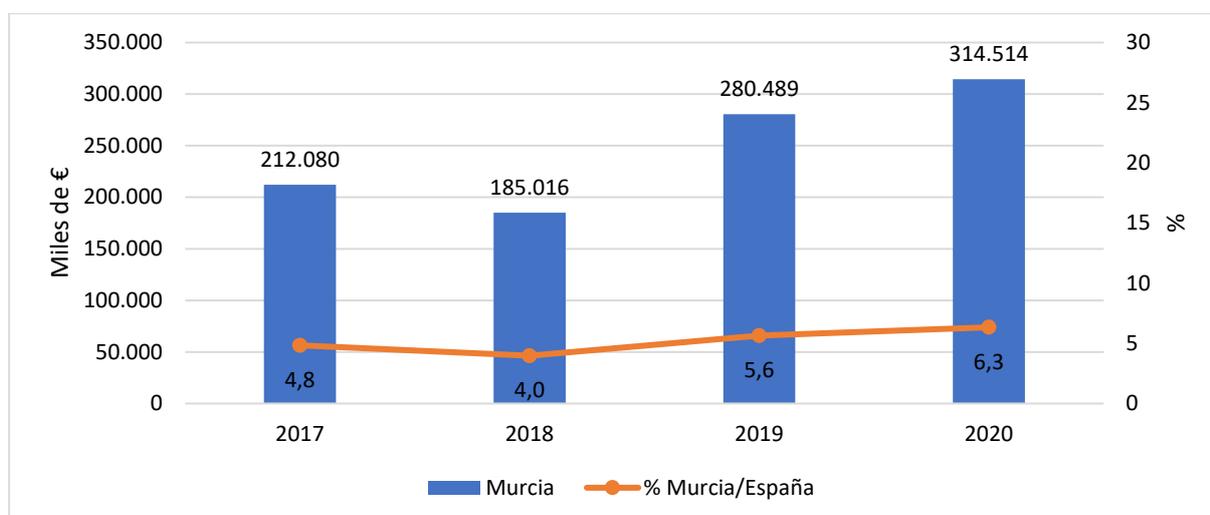
La evolución de la inversión en activos de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región ha sido positiva en el periodo analizado, con un aumento del 49,4% que les ha permitido lograr los 93,0 millones de euros en 2020 (Figura 23). Esto hace que la contribución de la inversión de estas empresas a las de España, del 18,4% en 2020, casi multiplique por tres (6,3%) a la que las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan a la de las empresas españolas de este sector (Figura 24). Además, supone una importante contribución a la inversión de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región, del 29,6% en 2020 (Figura 23).

**Figura 23. Inversión en activos específicos de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 24. Inversión en activos específicos de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**

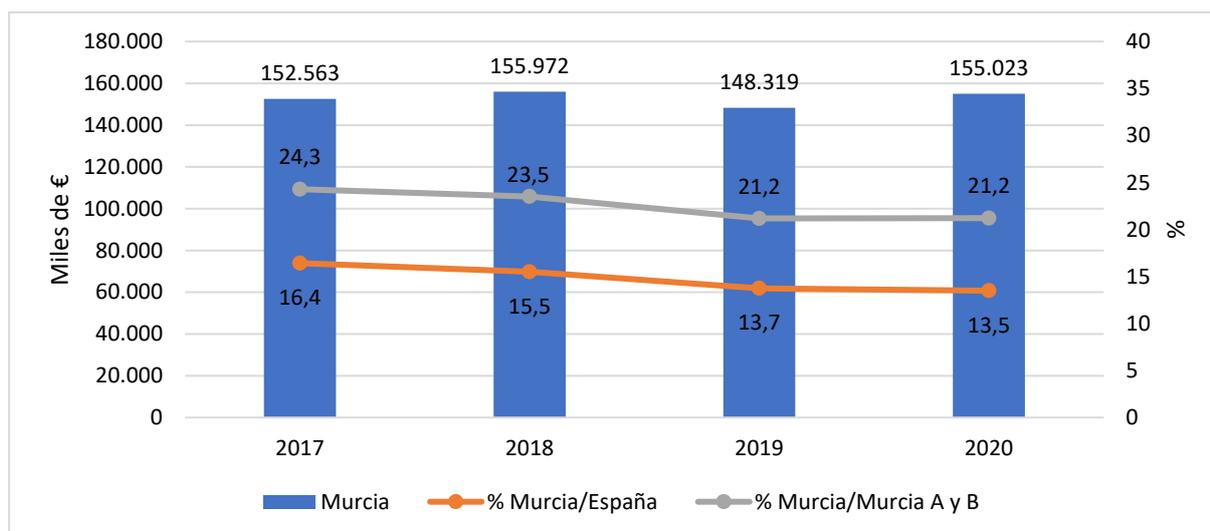


Fuente: Elaboración propia.

### 1.7. Gastos de personal

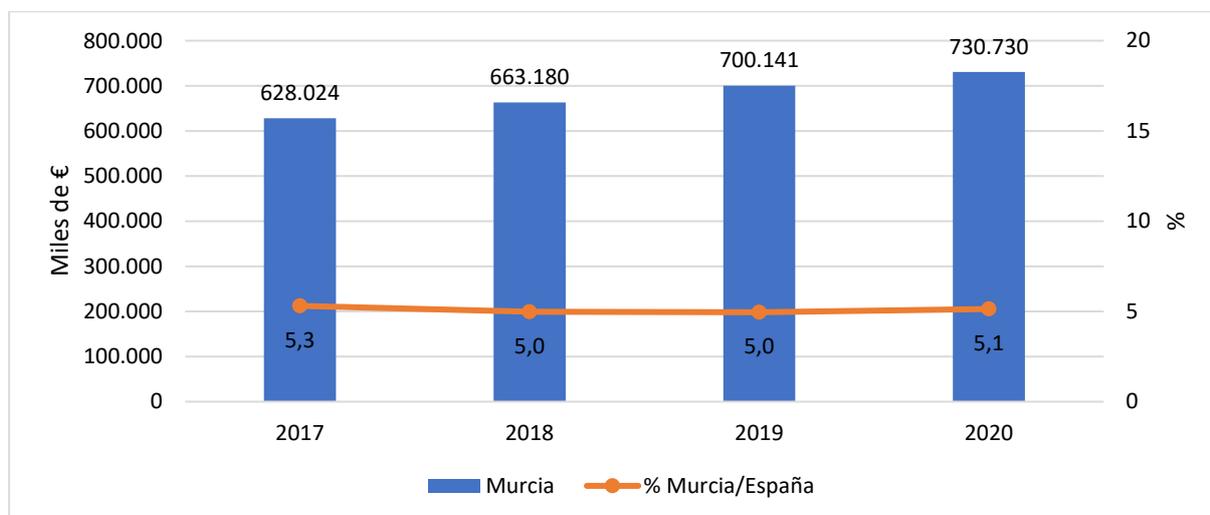
La evolución de los gastos de personal de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia ha tenido un comportamiento contrario al de las horas trabajadas, lo que deja entrever un incremento del coste de la hora. Este incremento ha sido del 1,6% entre 2017 y 2020 y del 4,5% entre 2019 y 2020 (Figura 25). La contribución de estos gastos a los de las empresas españolas, aunque ha ido descendiendo a lo largo del período 2017-2020, en este último año alcanza, todavía, un valor elevado (13,5%), que casi multiplica por tres a la aportación (5,1%) que los gastos de personal de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realiza a los de las empresas españolas de este sector (Figura 26). Algo similar sucede con la evolución de la aportación de los gastos de personal de las empresas murcianas de procesado de frutas y hortalizas a los de las empresas de la industria de alimentación y bebidas, aunque alcanzando valores superiores que van desde el 24,3% en 2017 al 21,2% en 2020 (Figura 25).

**Figura 25. Gastos de personal de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 26. Gastos de personal de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**

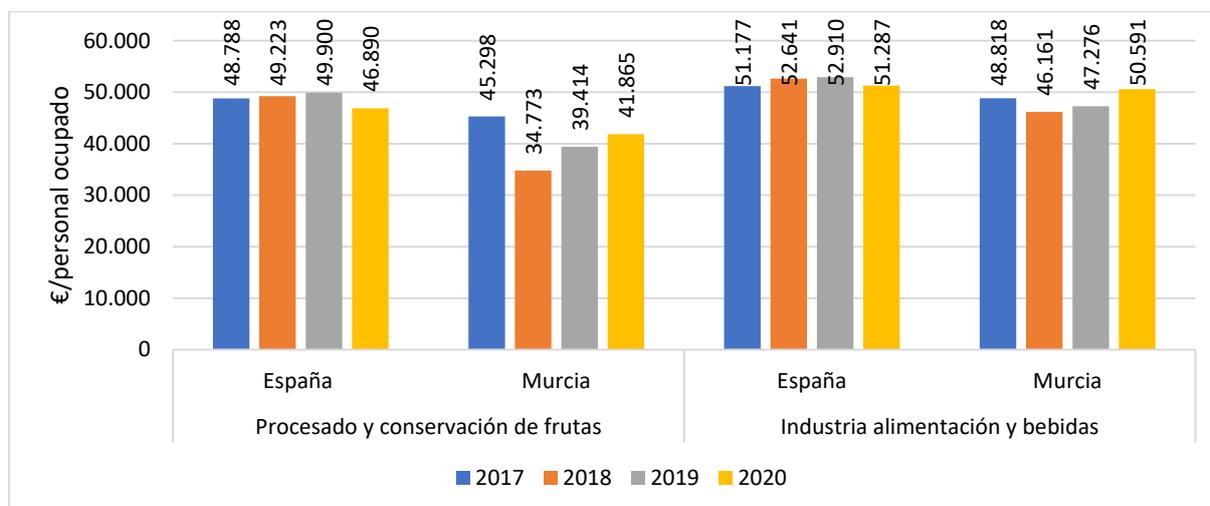


Fuente: Elaboración propia.

### 1.8. Productividad

La evolución de la productividad (valor añadido bruto/personal ocupado) de la industria murciana de procesado y conservación de frutas y hortalizas ha seguido unas pautas similares a las del valor añadido. Los datos de la Estadística Estructural de Empresas muestran un descenso del -7,6% en 2020 respecto a 2017 y un incremento del 6,2% respecto a 2019, pasando de 45.298 euros/ocupado en 2017 a 39.414 millones de euros/ocupado en 2019 y 41.442 euros/ocupado en 2020 (Figura 27). Esta productividad está ligeramente por debajo, en todos los años analizados, de la que presentan las empresas españolas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas y las murcianas de la industria de alimentación y bebidas, situándose en 2020 en el 89,3% y 82,7%, respectivamente.

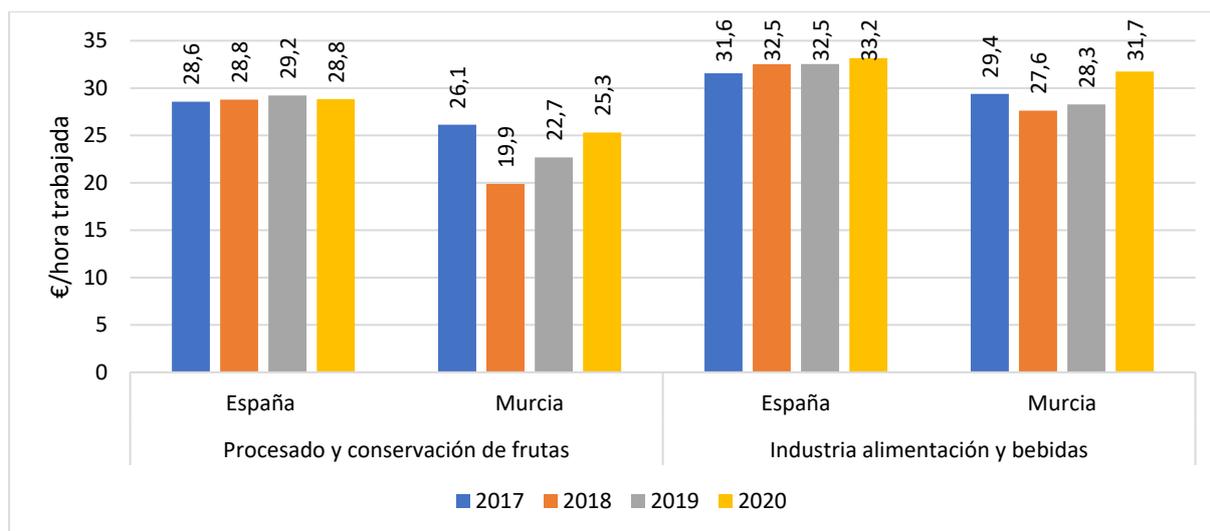
**Figura 27. Productividad de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas**



Fuente: Elaboración propia.

El recurso al contrato fijo-discontinuo por las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas aconseja conocer la productividad por hora trabajada (valor añadido bruto/hora trabajada). Como era de esperar, su evolución sigue una tendencia similar a la del personal ocupado. También se observa un descenso, aunque inferior, del -3,2% en 2020 respecto a 2019, y un incremento, superior, del 11,6% respecto a 2019, pasando de 26,1 euros/hora trabajada en 2017 a 22,7 euros/hora trabajada en 2019 y 25,3 euros/hora trabajada en 2020 (Figura 28).

**Figura 28. Productividad de las empresas de la industria de alimentación y bebidas**



Fuente: Elaboración propia.

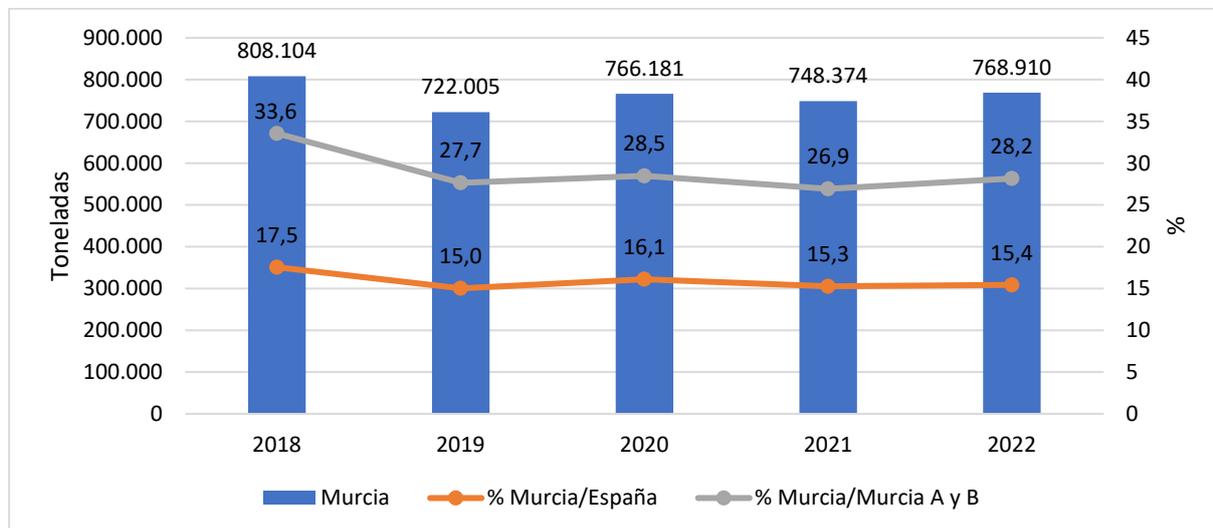
Esta productividad también está ligeramente por debajo, en todos los años del periodo analizado, de la que presentan las empresas españolas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas y las murcianas de la industria de alimentación y bebidas, situándose en 2020 en el 87,8% y 79,8%, respectivamente.

### 1.9. Exportaciones

Los datos del volumen y del valor de las exportaciones de las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas, procedentes de DATACOMEX ponen de relieve la elevada vocación exportadora de estas empresas. Las 768.910 toneladas exportadas en 2022 superan a las de los años anteriores del periodo analizado, con la excepción de 2018, experimentando un crecimiento del 2,7%, respecto a 2021, año en el que se exportaron 748.374 toneladas (Figura 29). Estos valores representan en 2022 el 15,4% de las exportaciones españolas, más del doble (6,7%) de la contribución de las exportaciones murcianas de la industria de alimentación y bebidas a las españolas (Figura 30), y el 28,2% de las exportaciones de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas. Estos porcentajes, aunque inferiores a los correspondientes a 2018, del 17,5%

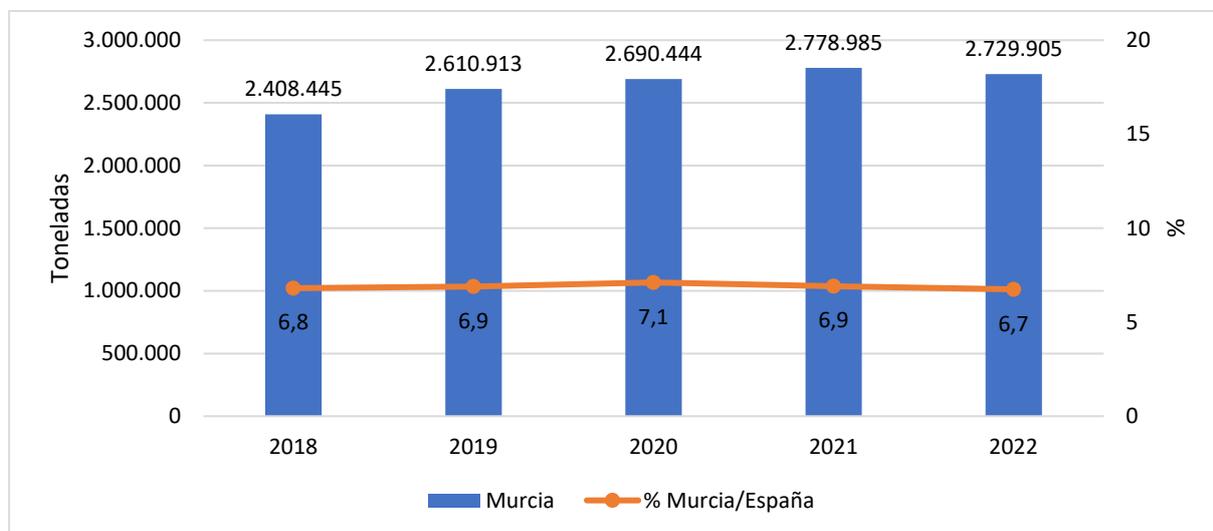
y 33,6%, respectivamente, sitúan a estos productos a la cabeza de las exportaciones de las empresas de la industria de alimentación y bebidas (Figura 29).

**Figura 29. Volumen de las exportaciones de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 30. Volumen de las exportaciones de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**

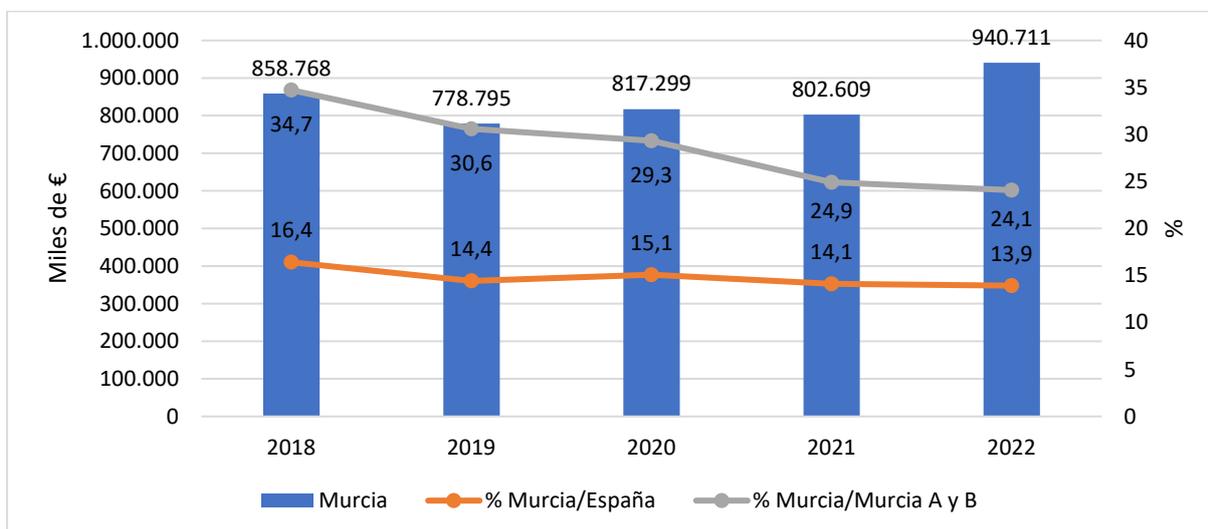


Fuente: Elaboración propia.

La evolución del valor de las exportaciones sigue un comportamiento similar al del volumen, pero con incrementos mayores y contribuciones ligeramente inferiores. Así, el valor aumentó el 9,5% en 2022, respecto a 2018, y el 17,2% respecto a 2020, pasando de 859 millones de euros en 2018 a 803 millones de euros en 2021 y 941 millones de euros en 2022 (Figura 31). Estos valores suponen en 2022 el 13,9% de las exportaciones españolas, más del doble (5,6%) de la contribución de las exportaciones

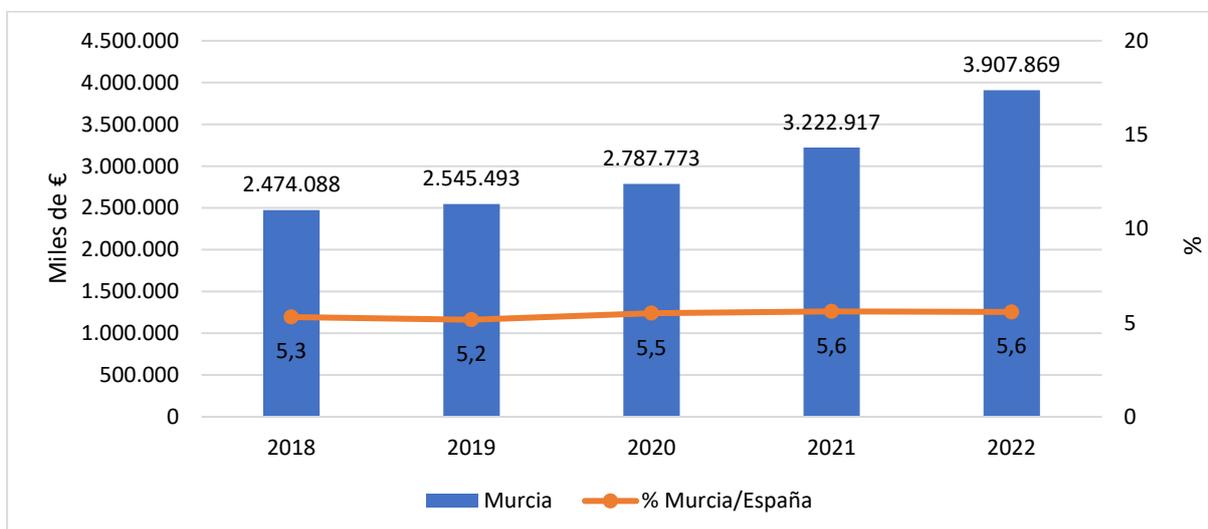
murcianas de la industria de alimentación y bebidas a las españolas (Figura 32) y el 24,1% de las exportaciones de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas, siendo inferiores a los correspondientes a 2018, del 16,4% y 34,7%, respectivamente (Figura 31).

**Figura 31. Valor de las exportaciones de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 32. Valor de las exportaciones de las empresas de la industria de alimentación y bebidas en la Región de Murcia**



Fuente: Elaboración propia.

Por último, cabe resaltar que la importancia socioeconómica de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia se ve ampliamente incrementada por los efectos inducidos que estas empresas tienen sobre otras actividades empresariales. Entre estas actividades destacan las desarrolladas por el numeroso entramado de

empresas auxiliares que, en parte, subsisten por las relaciones comerciales que mantiene con ellas. Tal es el caso de las empresas agrarias que les proveen de las frutas y hortalizas frescas, de las empresas de servicios (transporte, finanzas, mantenimiento...) y de las que les dotan de las construcciones, maquinaria, instalaciones (eléctricas, frigoríficas, calefacción...) e insumos (energía, productos químicos, envases, embalajes...) necesarios para el desarrollo de su actividad.



## **Capítulo 2 DIGITALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD**



Las empresas son la principal fuente de generación de riqueza y empleo. Para ser competitivas deben comprender el entorno donde realizan su actividad y adoptar un planteamiento estratégico que les permita la consecución de sus objetivos.

Las empresas de alimentación pertenecientes a Agrupal, fundamentalmente en el sector de procesado y conservación de frutas y hortalizas, son parte esencial de la actividad económica en la Región de Murcia por lo que el análisis de las formas de mejorar su competitividad es sumamente importante.

De entre los diversos retos que las empresas deben afrontar derivados de la creciente complejidad, dinamicidad e incertidumbre del entorno actual destaca la digitalización y sostenibilidad.

En este informe se introducen estos temas desde una perspectiva empresarial presentando un modelo de análisis para, seguidamente, realizar un diagnóstico de la situación de las empresas de Agrupal y, finalmente, ofrecer unas recomendaciones.

## **2.1. Digitalización**

### **2.1.1. Digitalización y transformación digital**

Las tecnologías digitales constituyen hoy día tanto una amenaza como una oportunidad. La amenaza porque tiene el potencial de disrupir cualquier empresa o sector, la oportunidad porque posibilita la innovación (WEF, 2018). La creciente digitalización afecta al modelo de negocio posibilitando nuevas formas de cooperación y el desarrollo de nuevos productos y servicios así como nuevas formas de relación con clientes y empleados (Rachinger et al., 2018). Así, las empresas pueden optimizar el uso de recursos, reducir costes, incrementar la productividad, optimizar las cadenas de aprovisionamiento, aumentar la satisfacción y lealtad de sus clientes, entre otros.

Uno de los primeros estudios en estudiar el estado de la transformación digital en España y proponer una hoja de ruta es “España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía” realizado por Berger (2016). En este trabajo se pone de manifiesto que la transformación digital es uno de los mayores retos económicos y sociales para España. En el mismo sentido se expresa el Consejo Económico y Social de España (CES, 2017) al afirmar que la transformación digital ofrece a España la oportunidad de cambiar el patrón de crecimiento y asegurar así un avance estable y sostenible tanto en la perspectiva económica como en la social y en la ambiental.

Es necesario diferenciar entre digitalización y transformación digital. El término digitalización hace referencia a la adopción de las nuevas tecnologías, pero haciendo un uso similar y con los mismos objetivos. Transformación digital es diferente a digitalización (Legner et al., 2017), puesto que requerirá que las organizaciones experimenten una transformación social y técnica generalizada que

afecta a sus estructuras organizacionales, estrategias, arquitecturas de TI, métodos de trabajo y modelos comerciales. Matt et al. (2016) se refieren a la transformación digital como los cambios en los modelos de negocio (productos, procesos, estructuras organizativas) que conllevan las nuevas tecnologías para las empresas. Por simplicidad, en este informe se emplea el término digitalización, y sólo cuando se quiera remarcar los cambios asociados se usará transformación digital.

### 2.1.2. Oportunidades que ofrece la transformación digital

En principio se puede pensar que la transformación digital es solo apta para empresas de gran dimensión. Sin embargo, la ubicuidad de las tecnologías no propietarias y las plataformas de acceso abierto ofrece a las pymes oportunidades sin precedentes para desarrollar su infraestructura tecnológica. Las pymes poseen ciertas fortalezas que son más difíciles de emular para las grandes empresas, incluyendo la tasa a la que pueden innovar debido a su flexibilidad y cultura (Eller et al., 2020).

En la Figura 33 se muestra una clasificación donde sintetizo los principales beneficios asociados a la digitalización.

Figura 33. Beneficios de la digitalización



**Eficiencia operativa.** La tecnología ofrece un mejor control en los procesos operativos: compras, inventarios, distribución, contratación, entre otros, a la vez que consigue ahorro de costes. Una ventaja innegable de la digitalización es que los procesos digitales detienen los errores al eliminar la entrada manual de datos que consume mucho tiempo.

**Experiencia del cliente.** Los clientes quieren servicios personalizados que satisfagan sus necesidades individuales. Además, cada vez más prefieren realizar ellos mismos tareas como acceder, actualizar o consultar información. La mejora en la experiencia de cliente se vincula estrechamente con la fidelización y retención de clientes. El proceso de compra ha cambiado, se navega por Internet, se visita la tienda física y compra por Internet. Al tener presencia digital en todos los canales y plataformas

posibles, las empresas pueden mantenerse constantemente conectadas con los clientes, comunicarse con ellos, abordar sus preocupaciones y prevenir la pérdida de ventas.

**Gestión del conocimiento.** Uno de los beneficios más importantes de la transformación digital es que la empresa podrá recopilar y analizar datos que se convierten en información útil que genere ingresos. En el pasado, los datos estaban dispersos en múltiples plataformas desconectadas que dificultaban su explotación. La transformación digital permitirá la recopilación de datos sólida, el almacenamiento de datos centralizado y la creación de herramientas para analizar y traducir datos en información que promueva la toma de decisiones corporativas informadas. Un ejemplo son las aplicaciones CRM (Customer Relationship Management) que integran toda la información de los clientes aun procediendo de diferentes fuentes.

**Comunicación.** Las soluciones en la nube, los gestores documentales, y las herramientas de trabajo colaborativo, hacen posible hoy acceder a la información desde cualquier lugar, trabajar de forma compartida, y actualizar la información de forma instantánea. Esto representa una mejora en la productividad del trabajo en equipo en términos de rapidez y calidad. La transformación digital elimina la comunicación indirecta, la redundancia, los tiempos de respuesta lentos, la pérdida de información y el intercambio de ideas ineficaz. No solo mejora la comunicación a nivel interno de la compañía, los proveedores y clientes también pueden intervenir creando una red de comunicación más satisfactoria para todas las partes involucradas.

**Reputación.** Las empresas deben estar presentes en todas las plataformas digitales disponibles (sitios web, tiendas en línea, etc.) y comunicarse a través de todos los medios en línea disponibles (blogs, redes sociales, etc.) asegurando el alcance y la visibilidad de la marca. Hoy en día, cualquiera puede opinar a través de redes sociales, siendo fundamental contar con un plan de contingencia, para poder gestionar adecuadamente cualquier crisis, también de reputación digital.

Las empresas que invierten en transformación digital son mejor valoradas que las que no lo hacen. Los clientes valoran positivamente las ventajas de la omnicanalidad. Por otra parte, la cultura de la innovación atrae a nuevo talento y contribuye a la retención de los trabajadores. Con la digitalización, los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar, lo que aumenta la movilidad del equipo y logra que la conciliación familiar de los empleados sea una realidad.

**Competitividad.** La transformación digital permite a las pymes ponerse un paso por delante de sus competidores. El aumento de la competencia y el comportamiento cambiante del consumidor solo pueden abordarse a través de la digitalización. Gracias a la tecnología, no solo pueden mejorar su eficiencia operativa y tomar mejores decisiones, sino también identificar nuevas áreas de negocio,

productos o servicios que permitan a la empresa crecer y diversificarse. Contar con una página web y con perfiles activos en las redes sociales contribuye a mejorar nuestra presencia y podremos llegar a más clientes potenciales, lo que se traduce en nuevas oportunidades de negocio.

### **2.1.3. Estrategia de digitalización**

La digitalización afecta a todos los sectores productivos, pero el ritmo de transformación de los productos, los procesos y los modelos de negocio no resulta igual en todos ellos. De hecho, aquellos en los que existe una mayor presión competitiva son los que lideran estos cambios y se han planteado específicamente estrategias digitales de negocio (CES, 2017).

Las empresas perciben los beneficios de la transformación digital, pero existen una serie de obstáculos y problemas que explican el bajo nivel de implantación y de experiencias infructuosas. Morgan (2021) afirma que un 70% de las transformaciones digitales fracasan, según Berger (2016) destacan las barreras relacionadas con la resistencia al cambio y el coste. Trabajos como Parviainen et al. (2017) y Ciruela-Lorenzo et al. (2020) abordan la necesidad de desarrollar un planteamiento estratégico como prerrequisito de la transformación exitosa.

Puesto que son varios y diversos los beneficios derivados de la digitalización, el primer paso en la transformación digital es la determinación del propósito, en este caso se recomienda abordar cualquiera de las ventajas señaladas en el apartado “Oportunidades que ofrece la transformación digital”: eficiencia operativa, gestión del conocimiento, trabajo colaborativo, reputación o competitividad. Aun cuando estén interrelacionados es buena idea empezar con un proyecto concreto. Seguidamente hay que valorar las implicaciones, tanto internas (empleados) como externas (relación con terceros). Si los cambios son importantes puede generar cierta resistencia. En este sentido, cobra especial importancia desarrollar un plan de implantación que implique a las personas que puedan verse afectadas para recoger sus inquietudes y para que comprueben los beneficios del cambio.

Un posible esquema de implantación sería el siguiente:

- 1) Asignar responsable que lidere el proceso de transformación digital
- 2) Identificar y priorizar las áreas del negocio que requieren mejoras de digitalización
- 3) Fijar objetivos estratégicos e indicadores de control
- 4) Fijar presupuesto y plazos
- 5) Informar y formar a los empleados
- 6) Determinar los socios tecnológicos más adecuados

#### **2.1.4. Modelo de análisis de digitalización**

Para conocer la situación sobre digitalización a nivel país la Comisión Europea elabora el índice de Economía y Sociedad Digital (DESI) que muestra el grado de competitividad de los Estados miembros en lo relativo a la Economía y Sociedad Digital. Dicho índice combina y sintetiza los valores de 37 indicadores relacionados con cinco dimensiones: conectividad, capital humano, uso de servicios de internet, integración de la tecnología digital y servicios públicos digitales. España ocupa en 2022 el puesto 7 de 28. En el Indicador Integración Tecnológica ocupó el puesto 11. Se trata de un indicador compuesto de Digitalización empresarial (Big Data, Intercambio Electrónico de Datos, Nube y Redes Sociales) y Comercio Electrónico, en los que España ocupó los puestos 12 y 13, respectivamente.

Más allá de conocer estas cifras globales considero necesario contar con un marco integrado que permita realizar propuestas de mejora a partir de un diagnóstico. En el caso de la digitalización empresarial he revisado una serie de modelos que se orientan a la determinación del nivel de madurez digital. La principal ventaja de este enfoque es que permite medir la situación en diferentes dimensiones y poder compararla con los valores medios o deseados y, de esta forma, conocer en qué variables se han de centrar los esfuerzos. Seguidamente se exponen una serie de modelos existentes para, finalmente, ofrecer mi propuesta.

##### *Modelo Gobierno de España*

El Gobierno de España, consciente del impacto que representa para la ciudadanía y las empresas la transición hacia la sociedad y la economía digital, publicó en julio de (2020) la «Estrategia España digital 2025» con el objetivo de impulsar la transformación digital del país como una de las palancas fundamentales para relanzar un crecimiento económico inclusivo, reducir la desigualdad, aumentar la productividad y aprovechar todas las oportunidades que brindan las nuevas tecnologías. En el marco de esta estrategia, en enero de (2021), presentó el «Plan de digitalización de las pymes 2021- 2025» que acompañará a las empresas en el reto que representa su digitalización, poniendo en marcha un conjunto de programas y medidas enfocadas a impulsar la innovación y el cambio de las organizaciones empresariales a través de las tecnologías y servicios digitales, prestando especial atención a la microempresa y a la pequeña y mediana empresa. El informe permite conocer la situación de la transformación digital del tejido empresarial español a partir de las seis dimensiones de la transformación digital establecidas en el «Plan de digitalización de pymes» (Tabla 1).

**Tabla 1. Dimensiones de Transformación Digital**

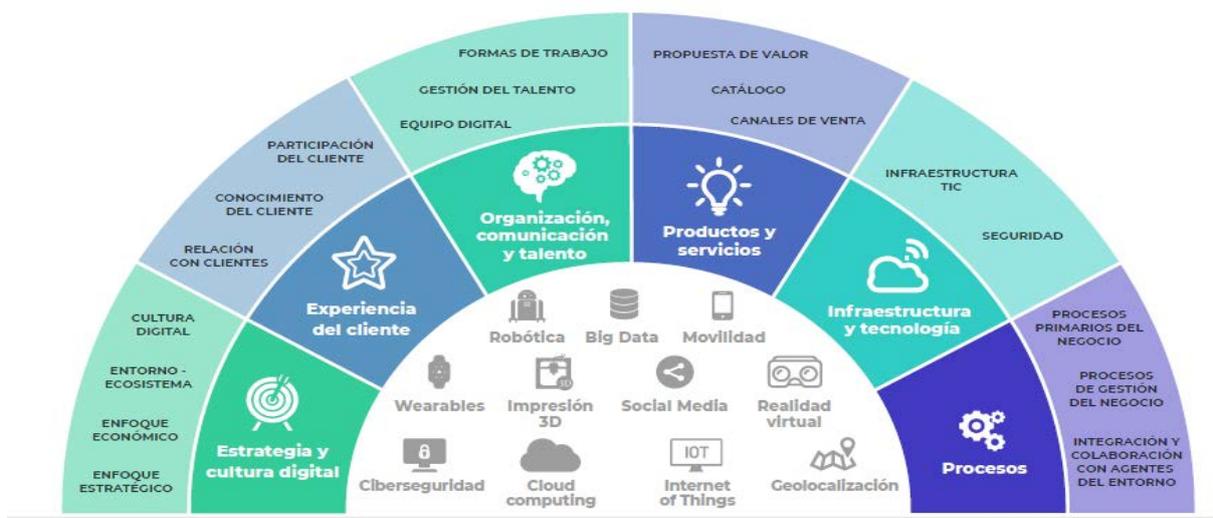
<p><b>EQUIPAMIENTOS E INFRAESTRUCTURAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a internet por banda ancha fija y tecnologías utilizadas</li> <li>• Uso de medidas de ciberseguridad</li> </ul>	<p><b>CAMBIO CULTURAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de ordenadores</li> <li>• Movilidad (dispositivos móviles que permiten el acceso a internet y uso por parte del personal)</li> <li>• Uso de servicios de cloud computing</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA DE CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de página/sitio web</li> <li>• Uso de medios sociales</li> </ul>	<p><b>CAPACITACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que emplean especialistas en tecnología</li> <li>• Formación en tecnologías</li> </ul>
<p><b>PRODUCTOS Y SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras y ventas realizadas por comercio electrónico</li> </ul>	<p><b>REDISEÑO DE PROCESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de big data</li> <li>• Impresión 3D</li> <li>• Robótica</li> <li>• Uso de dispositivos de internet de las cosas (IoT)</li> <li>• Envío de facturas electrónicas</li> </ul>

Fuente: Plan de Digitalización de las pymes 2021-2025.

*Modelo Andalucía Conectada*

El proceso de transformación digital de un negocio debe tratarse abarcando todas las áreas de una empresa. Para ello, el modelo se ha estructurado en ejes, áreas y conceptos clave que se ven impactados por el proceso de transformación digital (*Impulsa tu negocio en la era digital*, 2022). La Figura 34 presenta visualmente los ejes del modelo.

**Figura 14. Modelo de Madurez Digital Andalucía Conectada**



### *Modelo HADA*

El concepto de Industria 4.0 es relativamente reciente y se refiere a la cuarta revolución industrial que consiste en la introducción de las tecnologías digitales en la industria. Con este objetivo, desde la Secretaría de Industria y la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, se ha diseñado un modelo de madurez digital en Industria 4.0 (2022) con el objetivo de apoyar el entendimiento y la aproximación a este nuevo paradigma de la transformación empresarial, aproximando a las empresas españolas las diferentes dimensiones y palancas sobre las que actuar.

La nueva versión de HADA tiene como objetivo dotar a la industria española de un instrumento gratuito, moderno y de calidad que permita a las empresas evaluar su nivel de madurez en relación con el paradigma de la Industria 4.0, además de ofrecer el nivel de impacto y utilidad de diversos habilitadores digitales en la organización obteniendo el grado de prioridad para su implantación. Del mismo modo, HADA está pensada para conocer la situación comparativa respecto a otras organizaciones con diferentes niveles de madurez, recursos y actividad.

Dicho modelo de madurez digital, sobre el que se basa el análisis de madurez de HADA, se aproxima a la empresa a través del análisis de las cinco dimensiones claves en la estrategia y operaciones de la empresa:

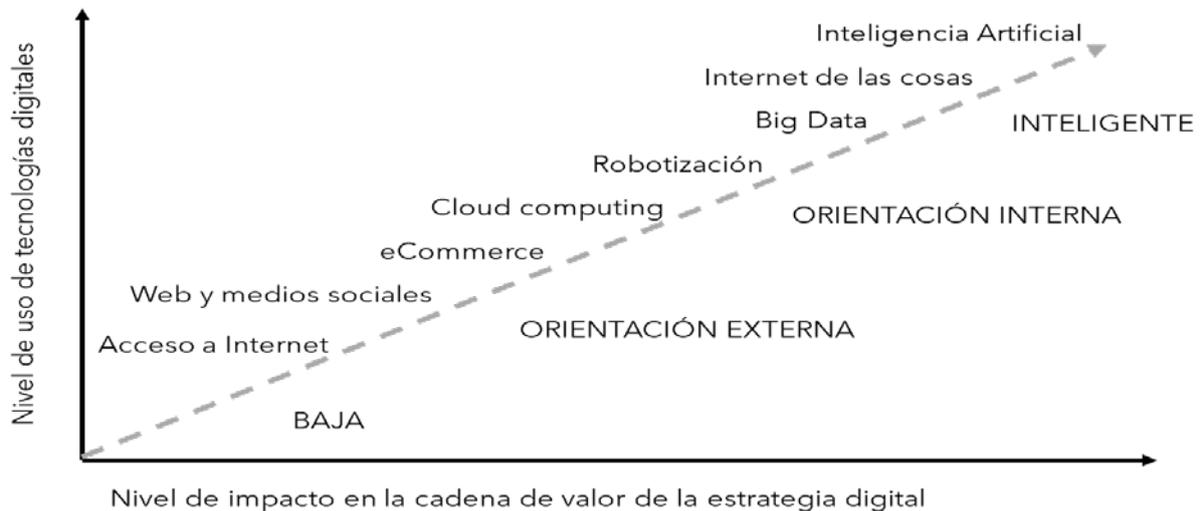
- **Habilitadores digitales:** Evaluando el nivel de integración digital y tecnológico actual de la empresa.
- **Estrategia y modelo de negocio:** evaluando la capacidad de adaptación de la organización al entorno y al mercado.
- **Organización y personas:** Identificando las capacidades de la organización y su modelo de relación con otros agentes.
- **Productos y servicios:** Evaluando el nivel de incorporación de tecnología a los productos y servicios existentes, así como su potencial de digitalización.

### *Modelo Ciruela-Lorenzo y otros*

Ciruela Lorenzo y otros autores (2020) proponen un modelo de evolución incremental del proceso de transformación digital. Por un lado, dependería del uso de tecnologías digitales (eje y) y, de otro lado, del impacto de dichas tecnologías en la cadena de valor (eje x). El progreso de la transformación digital es función de una clara estrategia digital donde el factor humano y directivo es determinante.

La Figura 35 muestra cuatro etapas en el proceso de transformación digital que se corresponden con sus respectivas estrategias de digitalización según las tecnologías digitales adoptadas y su nivel de impacto en la cadena de valor.

**Figura 35. Estrategias de digitalización: proceso de transformación digital**



**Etapas 1- Estrategia digital baja.** La empresa dispone de una conexión a Internet, un sitio web estático y perfil en medios sociales, aunque no lo usan como herramientas de interacción.

**Etapas 2 – Estrategia digital orientada hacia el exterior.** Usos básicos de Internet como medio de comunicación y relación con los grupos de interés. Se comienza a automatizar ciertos procesos, aunque todavía predominan los procesos manuales.

**Etapas 3 – Estrategia digital orientada hacia el interior.** Se persigue mejoras en eficiencia y se implantan transacciones electrónicas con clientes y proveedores. Comienza la integración de sistemas de información internos que se enlazan con los externos. Se desarrollan plan de digitalización con presupuestos específicos destinados a la incorporación de tecnología, pero también a la creación de una cultura propicia.

**Etapas 4 – Estrategia digital inteligente.** Integración de las operaciones de la cadena de valor desde la compra hasta el servicio postventa. Además, los datos que se generan son gestionados y analizados. La empresa está enlazada a sus agentes externos (clientes, proveedores, socios).

*Modelo propuesto*

A partir de la revisión de la literatura e informes sobre digitalización consideramos de gran utilidad disponer de un modelo que nos permita analizar los planteamientos sobre digitalización, especialmente orientado a guiar la transformación digital. Con esta idea se han revisado modelos

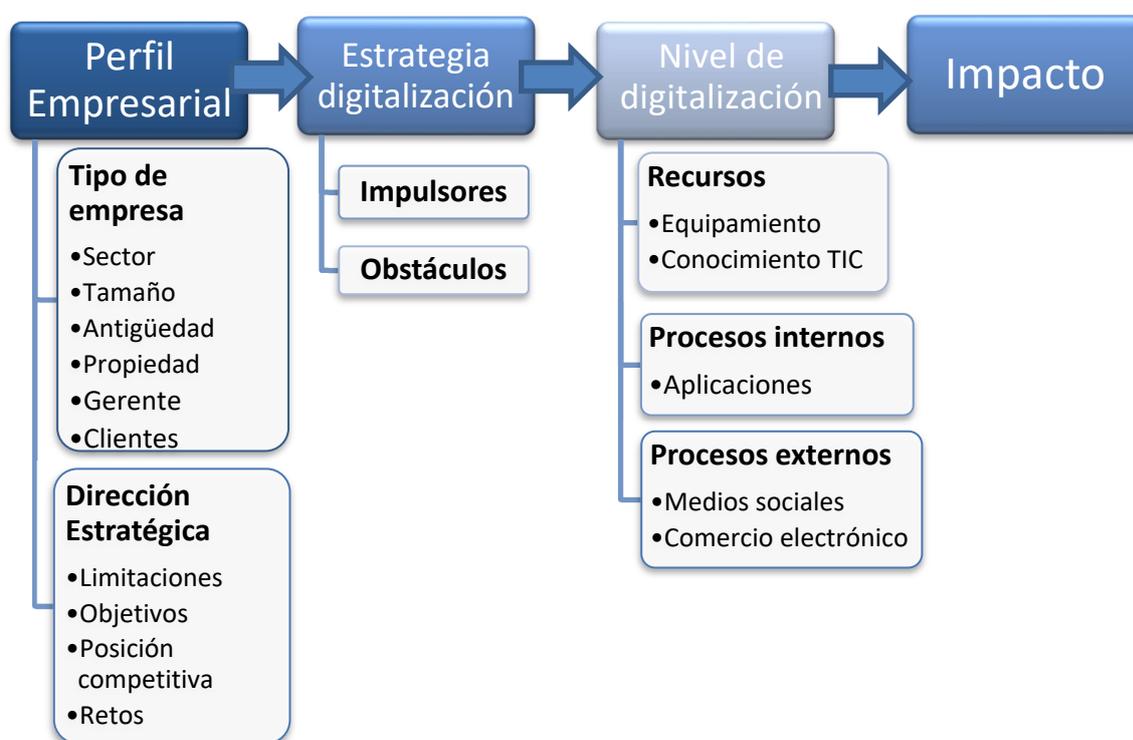
similares de madurez digital que nos sirve para elaborar nuestra propuesta que mostramos en la Figura 36.

El elemento central es la medida del nivel de digitalización, para ello proponemos la medida de los recursos materiales y humanos, en términos de equipos, aplicaciones y personal. Adicionalmente, se tiene en cuenta las relaciones digitales externas que mantienen las empresas.

El punto de partida es el conocimiento del perfil de la empresa en términos de tipo de empresa, pero también de sus planteamientos estratégicos en términos de valorar los obstáculos y facilitadores del proceso de transformación digital.

Finalmente, se propone medir el impacto de la digitalización sobre una serie de variables fundamentales de resultado y competitividad.

Figura 36. Modelo de Transformación Digital



### 2.1.5. Diagnóstico del nivel de digitalización

#### Metodología

La recogida de información se realizó a través de un cuestionario electrónico diseñado expresamente para conocer la situación en cada una de las variables del modelo. La muestra la componen 28 empresas y la información se recogió durante el primer trimestre de 2023

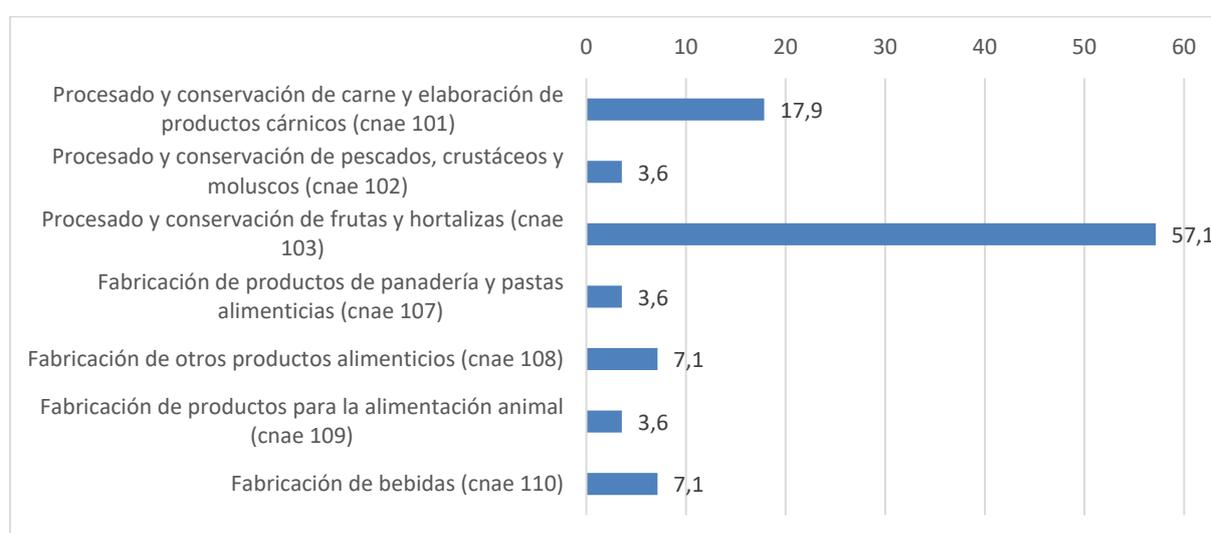
El análisis se completa con otras fuentes como el *informe Pyme 2022 sobre digitalización y desarrollo sostenible* elaborado por Faedpyme (Duréndez et al., 2022) y la *Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico* que elabora el Instituto Nacional de Estadística que facilita datos sobre digitalización del sector de alimentación (CNAE 10-18).

### Perfil Empresarial

#### Tipo de empresa

La mayoría de la muestra (57%) pertenece al sector de procesado y conservación de frutas y hortalizas (Figura 37).

**Figura 37. Subsectores de actividad**



Las características de la empresa se muestran en las Figuras 38 y 39. Las características del gerente aparecen en la Figura 40.

Las empresas encuestadas, en su casi totalidad (96%) son empresas familiares consolidadas ya que solo un 21% está dirigida por su fundador, y cuentan con una antigüedad mínima de 23 años. También cuentan con un tamaño por encima de la media, un 19% tiene más de 250 empleados.

En cuanto al gerente, mayoritariamente es hombre (92%) y se cuentan con profesionales externos a la familia en un 35% de los casos.

**Figura 38. Características de la empresa**



**Figura 39. Tamaños (número de empleados)**

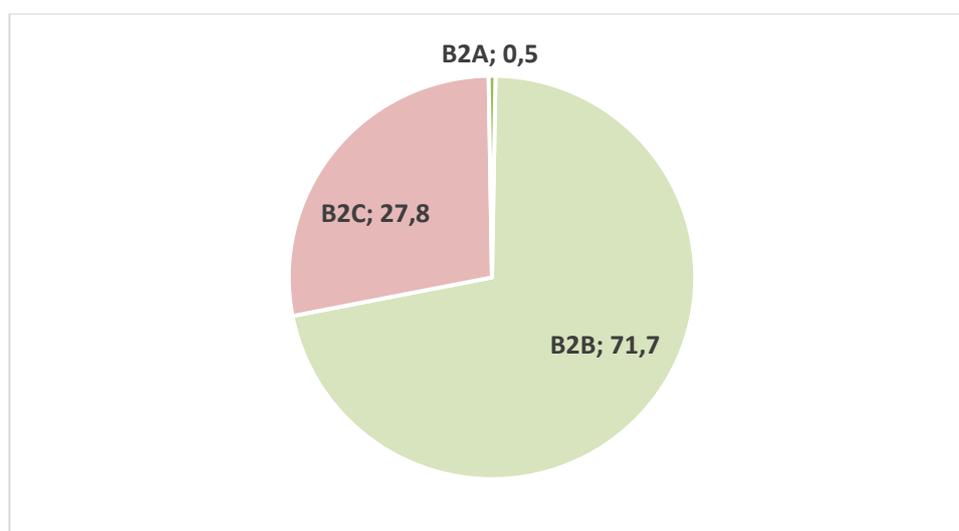
<b>27%</b>	<b>54%</b>	<b>19%</b>
Pequeñas	Medianas	Grandes

**Figura 40. Gerente**

<b>21%</b>	<b>65%</b>	<b>92%</b>
Fundador	Familiar	Hombre

El 71,7% de las ventas del sector se dirigen a otras empresas (B2B), de hecho, el 42% de las empresas solo vende a otras empresas. El 27,8% de las ventas son a consumidores finales (B2C) (el 8% de las empresas solo venden directamente a consumidores). Finalmente, solo un 0,5% de las ventas del sector son a administraciones públicas (B2A).

**Figura 41. Distribución de ventas por tipo de cliente**



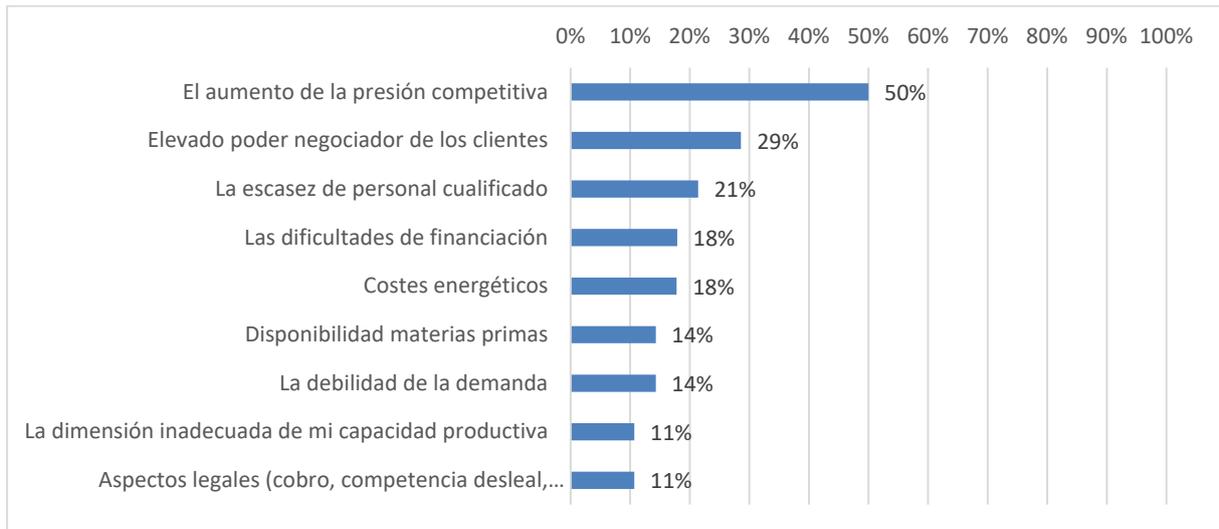
### Dirección Estratégica

El conocimiento del planteamiento estratégico se realiza a partir de la identificación de:

- 1) los factores que han limitado su actividad durante el último año (Figura 42)
- 2) los factores que han centrado sus esfuerzos durante el último año (Figura 43)
- 3) su posición competitiva respecto a sus competidores directos (Figura 44)
- 4) las cuestiones que consideran claves para el próximo año (Figura 45)

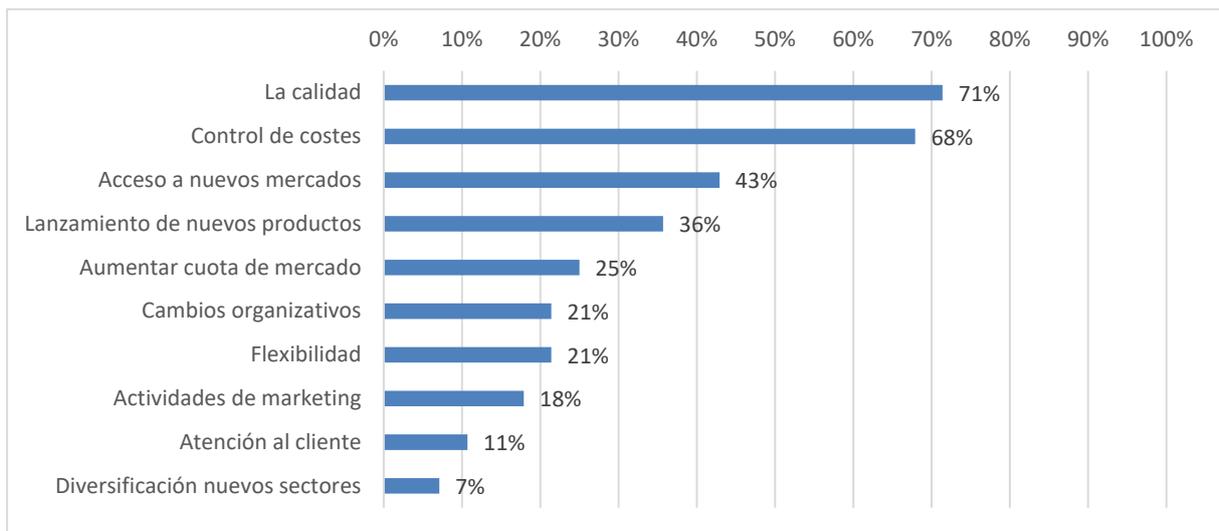
El principal factor limitador de su actividad es el aumento de la presión competitiva, así lo expresan la mitad de las empresas encuestadas. Le sigue en importancia el elevado poder negociador de sus clientes.

**Figura 42. Factores limitadores actividad empresarial durante último año**



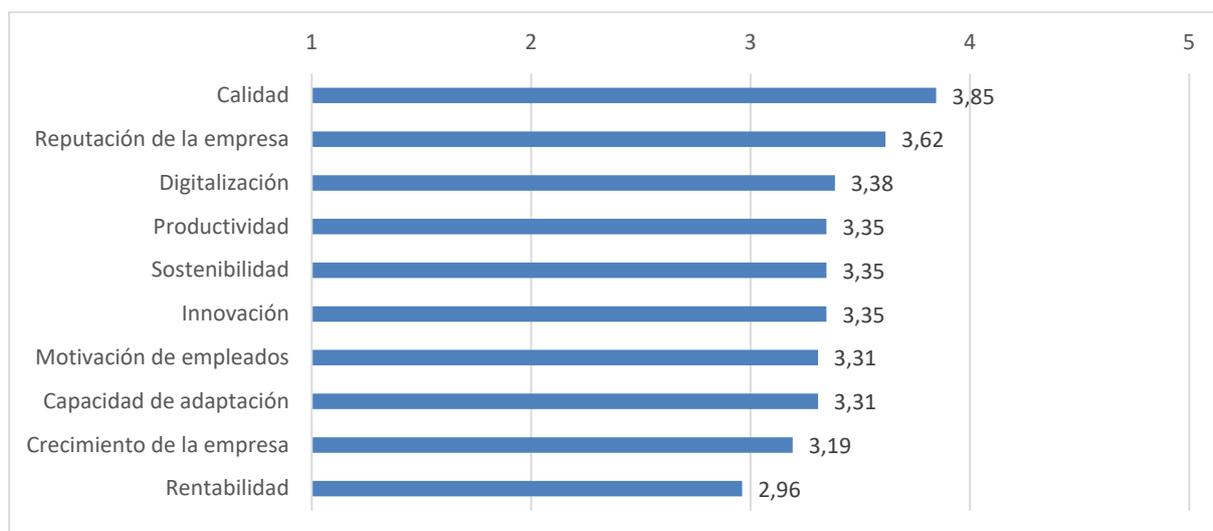
En cuanto a los factores estratégicos, fundamentalmente las empresas compiten por calidad y control de costes, en un siguiente nivel a través del acceso a nuevos mercados y la innovación en producto.

**Figura 43. Objetivos estratégicos fundamentales último año**



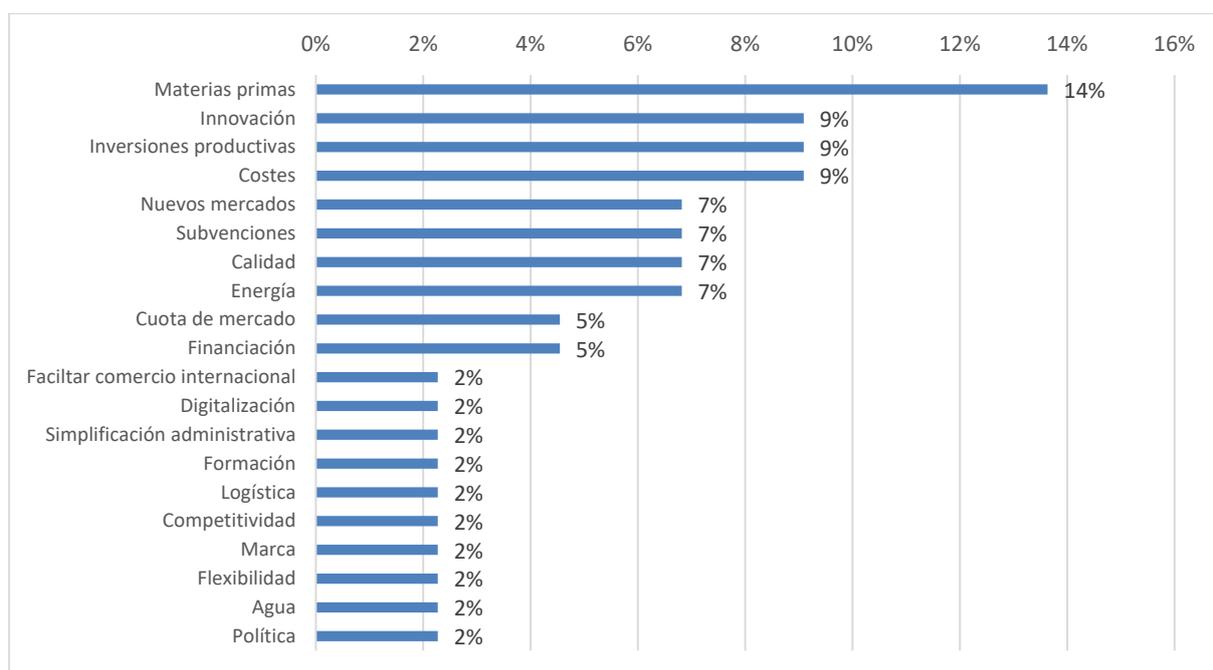
Con referencia a cómo se perciben respecto a sus competidores directos (1= muy inferior | 5= muy superior), en general, se sitúan en una posición superior. Principalmente creen que sus productos son de mejor calidad y que sus empresas disfrutan de una reputación superior. Respecto a los aspectos que centran este informe, digitalización y sostenibilidad, también se ven en una posición ligeramente superior a sus competidores.

**Figura 44. Posición respecto a competidores directos**



A través de una pregunta abierta se ha recogido la opinión sobre las cuestiones claves para el próximo año. La Figura 45 recoge la proporción de cada una de las cuestiones mencionadas sobre el total de menciones. Para el próximo año preocupa especialmente la disponibilidad de materias primas (14% de las menciones).

**Figura 45. Cuestiones claves para el próximo año**



### *Estrategia de digitalización*

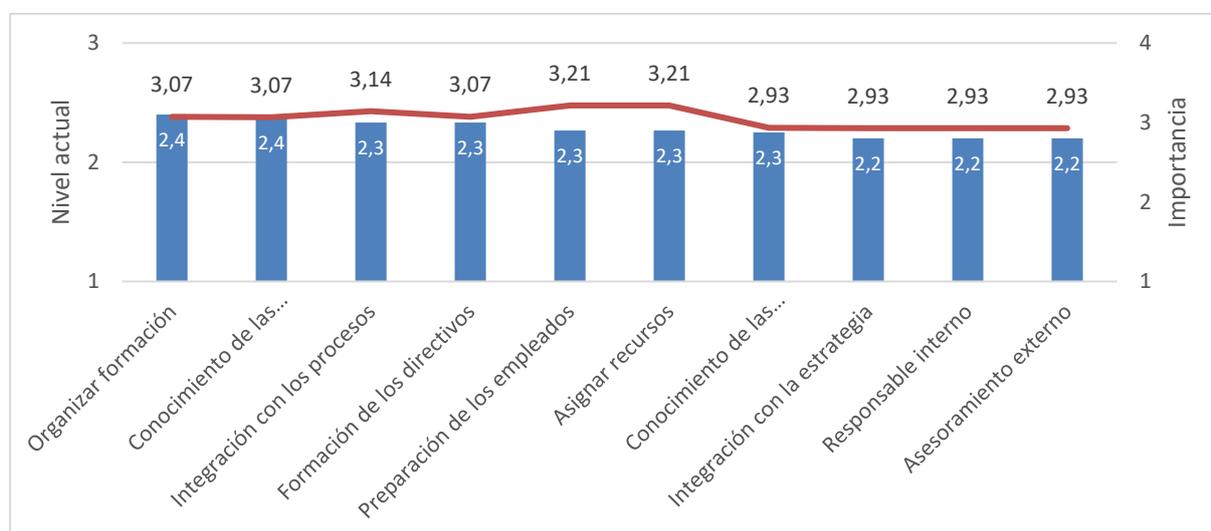
Para valorar los planteamientos de digitalización se analiza, por un lado, los elementos que impulsan la digitalización (Figura 46) y, por otro lado, los obstáculos que afrontan las empresas (Figura 48).

### Impulsores Digitalización

A los participantes se les pidió que valoraran el nivel (bajo, medio o alto) en el que se encontraba su organización respecto a una lista de variables que facilitan la digitalización. Al mismo tiempo se pidió que calificara la importancia de cada una de esas variables en una escala de 1=poca a 4=mucha.

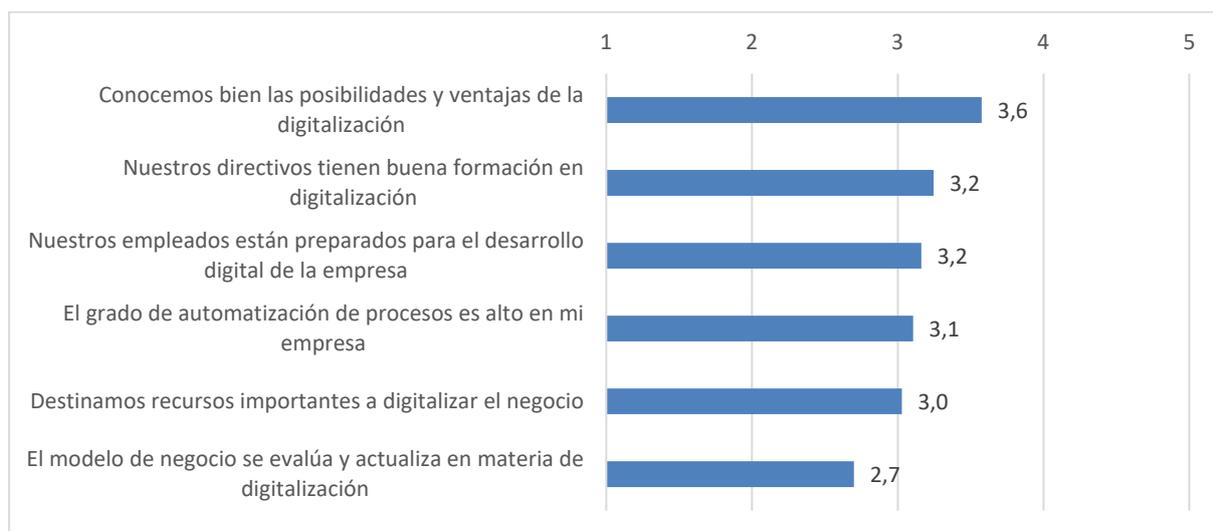
Los resultados muestran que la mayor importancia se centra en la preparación de los empleados y en asignar recursos (ambos 3,21 sobre 4), seguida de la integración de la digitalización con los procesos (3,14). Por otro lado, la formación y el conocimiento de las herramientas (ambas con 2,4 sobre 3) son las variables que más han cuidado las empresas para su digitalización. Por tanto, considerando las diferencias entre importancia y nivel, se deduce que los esfuerzos deben encaminarse precisamente en cuidar la implantación práctica de la digitalización asignando recursos y preparando empleados.

**Figura 46. Impulsores de la digitalización**



La Figura 47 recoge la importancia (escala de 1 a 5) de una serie de impulsores de la digitalización según el “Informe Pyme 2022. Digitalización y desarrollo sostenible de la pyme en España” (Duréndez et al., 2022). Los resultados coinciden en gran medida con las respuestas de los encuestados. El principal impulsor de la digitalización es el conocimiento de sus posibilidades y ventajas (3,6). Le siguen en importancia la formación directiva en digitalización (3,3), y la preparación de sus empleados (3,2). La menor importancia se da a la conexión con el modelo de negocio (2,7).

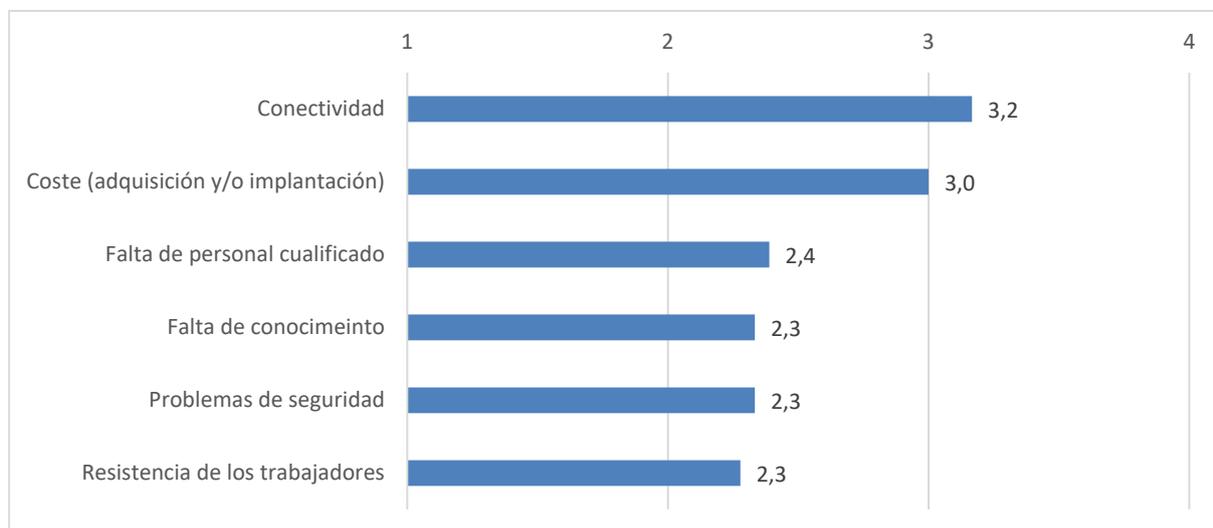
**Figura 47. Impulsores de la digitalización**



### Obstáculos

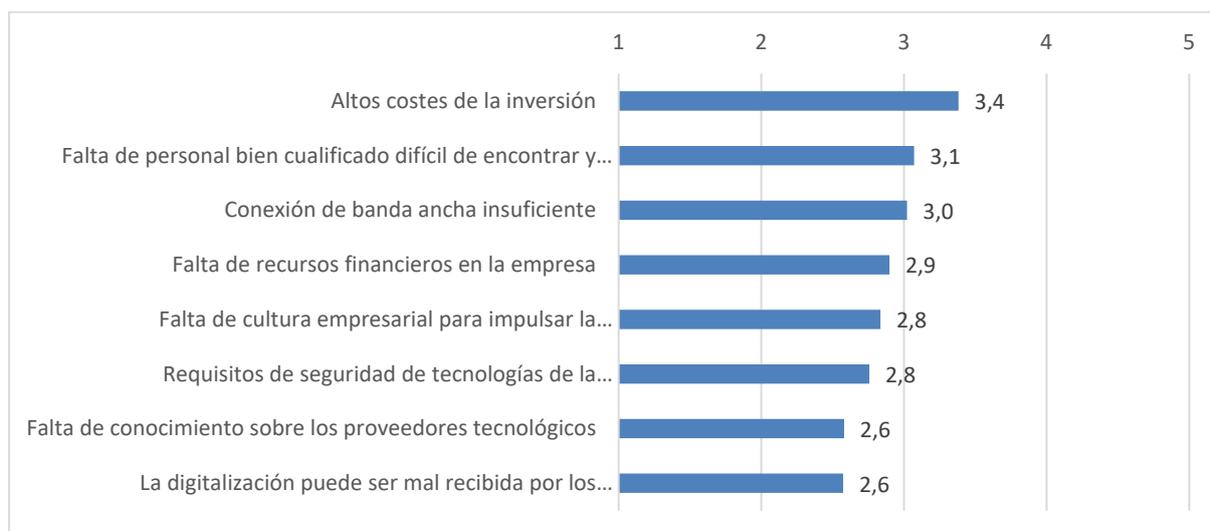
Preguntados sobre la importancia (de 1 a 4) sobre una serie de obstáculos en las decisiones sobre digitalización (Figura 48), en primer lugar, aparece la conectividad seguido del coste de adquisición e implantación. El resto de los factores no parecen suponer un problema importante (personal cualificado, conocimiento, seguridad y resistencia).

**Figura 48. Obstáculos para la digitalización**



De la serie de barreras presentadas en el Informe de la Pyme 2022 (Duréndez et al., 2022) (Figura 49) son los altos costes de inversión (3,4) y la falta de personal cualificado (3,1) las que reciben una puntuación superior a 3, o lo que es lo mismo, tienen cierta importancia. La menor importancia se sitúa en la falta de conocimiento de proveedores (2,6) y el mal recibimiento por los trabajadores (2,6).

**Figura 49. Obstáculos para la digitalización**



### *Nivel de digitalización*

El nivel de digitalización se mide atendiendo, por un lado, a sus recursos en término de la conexión de la empresa y empleados a Internet, así como sus conocimientos TIC; y la disponibilidad y contenidos del sitio web. Por otro lado, atendiendo a la incorporación de tecnología en sus procesos, tanto internos como externos.

Además de los resultados de la encuesta se facilitan también cifras del sector de Alimentación (CNAE 10-18) procedentes de la Encuesta sobre TIC y Comercio Electrónico realizada por el INE. Estas cifras permiten realizar una autoevaluación de cualquier empresa interesada en el diagnóstico de su nivel de digitalización.

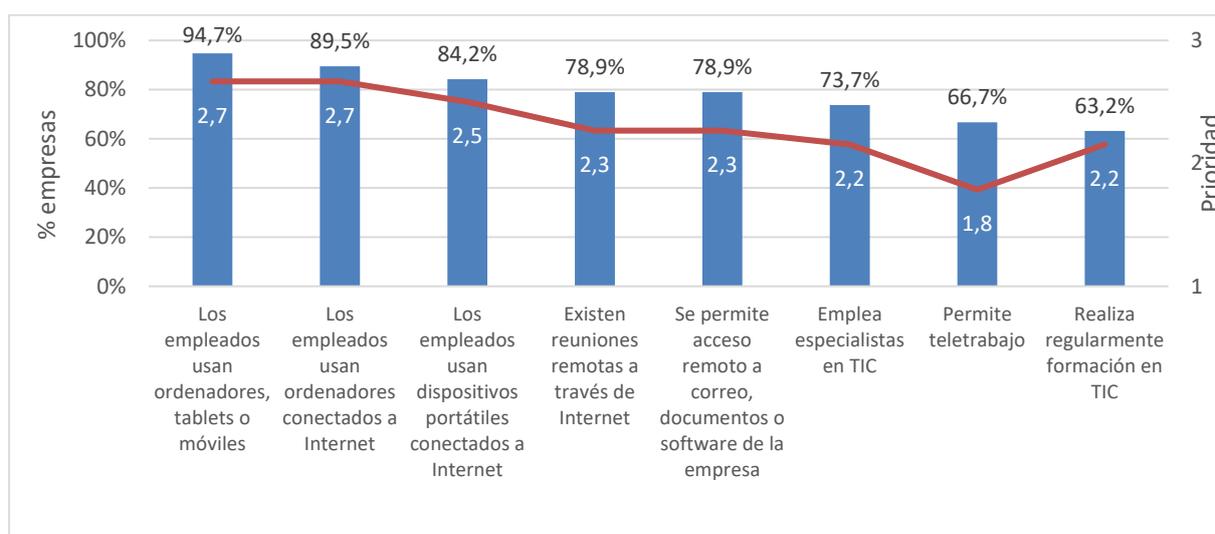
### Recursos

#### **Equipamiento y conocimiento TIC**

El mayor acceso a la digitalización depende del equipamiento y acceso de los empleados a las herramientas TIC, así como de la formación y la existencia de especialistas TIC. La Figura 50 recoge para cada recurso, por un lado, si está disponible en la empresa y, por otro lado, la prioridad con tres posiciones baja=1, normal=2 y alta=3.

En general se aprecia una correlación entre dotación de recursos y la prioridad que las empresas dan a cada uno de ellos. Prácticamente todas las empresas facilitan a sus empleados el uso de ordenadores o dispositivos conectados a Internet. El 79% les permite acceder remotamente al correo, documentos o aplicaciones de la empresa. Destaca también como el 74% emplea especialistas en TIC.

Figura 50. Equipamiento y conocimiento TIC



Los resultados del INE revelan un nivel de acceso similar de las empresas encuestadas, destacando en la existencia de especialistas TIC y en la formación TIC.

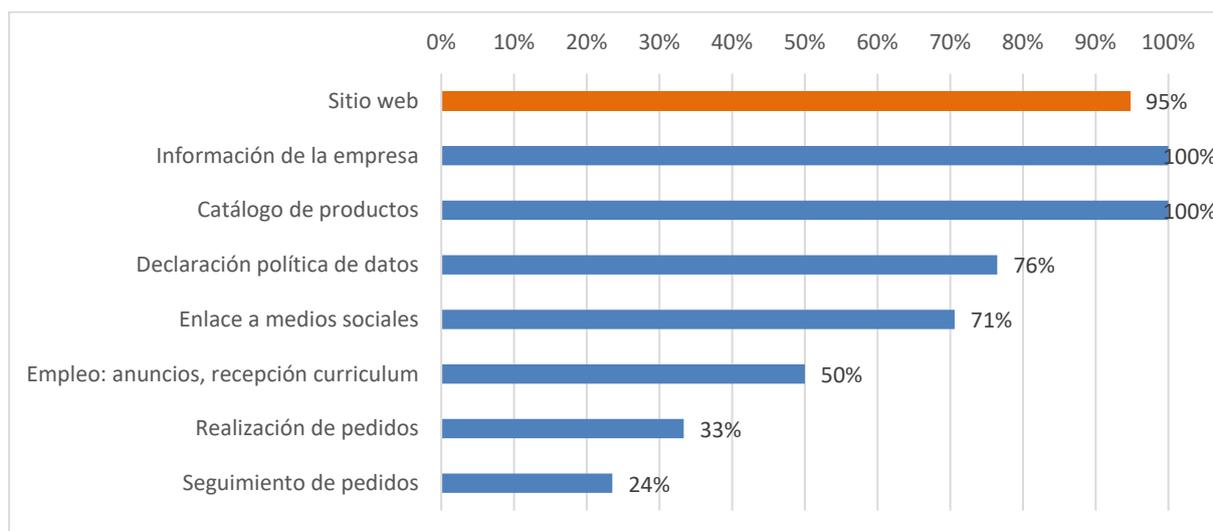
Tabla 2. Recursos para digitalización % (Encuesta TIC INE 2021)

	Alimentación	Encuesta
<b>1. Uso de ordenadores</b>		
Empresas que disponen de ordenadores	98	95
<b>2. Acceso a Internet</b>		
Empresas que disponen de conexión a Internet	97	90
<b>3. Dispositivos conectados a Internet</b>		
<b>4. Reuniones remotas</b>		
empresas que llevan a cabo reuniones remotas a través de Internet	42	79
<b>5. Acceso remoto</b>		
empresas cuyo personal tiene acceso remoto al correo, documentos o software de la empresa	75	79
<b>6. Teletrabajo</b>		
empresas que permiten la realización de teletrabajo por parte de sus empleados	26	67
<b>7. Especialistas TIC</b>		
empresas que emplean especialistas en TIC	7	74
<b>8. Formación TIC</b>		
empresas que proporcionaron actividades formativas en TIC a sus empleados	12	63

### Sitio web

El 95% de las empresas encuestadas dispone de sitio web (Figura 51), todas ellas ofrecen información de la empresa y de sus productos. Solo un tercio permite la realización de pedidos.

**Figura 51. Sitio web: disponibilidad y funcionalidades**



La comparación con los datos del INE para 2020 para las empresas de alimentación (Tabla 3) revela un uso más intenso del sitio web destacando en la información de sus productos y como herramienta de reclutamiento.

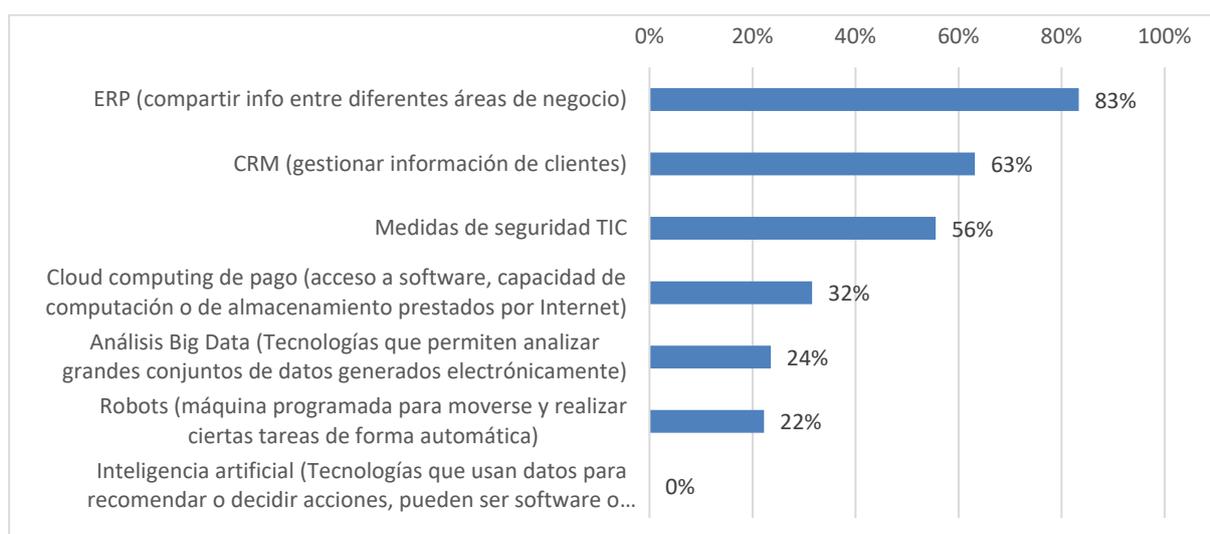
**Tabla 3. Sitio web (Encuesta TIC INE 2020)**

	Alimentación	Encuesta
<b>empresas con conexión a Internet y sitio/página web</b>	76	95
Servicios web		
Presentación de la empresa	89	100
Recepción de pedidos o reservas online	24	33
Acceso a catálogos de productos o a listas de precios	56	100
Seguimiento online de pedidos	16	24
Vínculos o referencias a los perfiles de la empresa en medios sociales	54	71
Declaración de política de intimidad o certificación relacionada con la seguridad del sitio web	78	76
Anuncios de ofertas de trabajo o recepción de solicitudes de trabajo online	13	50

### Procesos internos

El nivel de digitalización referido a los procesos internos viene determinado fundamentalmente por la adopción de tecnologías y aplicaciones digitales. Los resultados (Figura 52) revelan que la aplicación más extendida son los ERPs, el 83% de las empresas disponen de estas herramientas que les permite compartir información entre las diferentes áreas de negocio. Le sigue los CRM para la gestión de información de clientes. El resto de las tecnologías no están tan presentes, cloud computing (32%), big data (24%), robots (22%) y ninguna cuenta con aplicaciones de inteligencia artificial.

**Figura 52. Aplicaciones**



Los datos para las empresas españolas de alimentación se muestran en la Tabla 4. El equipamiento tecnológico de nuevo resulta superior en las empresas encuestas. Además, los datos nacionales permiten conocer las motivaciones en la adopción de algunas tecnologías las cuales serían extrapolables a las empresas encuestadas:

- El empleo de robots se orienta principalmente a asegurar la calidad de los procesos y mejorar la seguridad en el trabajo
- El recurso a la inteligencia artificial persigue, fundamentalmente, la automatización de flujos de trabajo, el procesamiento de imágenes y el movimiento físico de máquinas
- En el análisis de Big Data, principalmente se emplean datos generados en medios sociales y datos de geolocalización

**Tabla 4. Tecnologías digitales procesos internos (Encuesta TIC INE 2021)**

	Alimentación	Encuesta
<b>1. ERP*</b>		
empresas que disponían de herramientas ERP para compartir información entre diferentes áreas de negocio de la empresa	55	83
<b>2. CRM*</b>		
empresas con alguna aplicación informática para gestionar información de clientes dentro de la empresa (herramientas CRM)	38	63
<b>3. Cloud Computing*</b>		
empresas que compran algún servicio de cloud computing usado a través de Internet	25	32
<b>4. Robot</b>		
empresas que utiliza algún tipo de robot	12	22
empresas por motivo para utilizar robots		
Alto coste de mano de obra (3)	47	
Dificultades para contratar personal (3)	26	
Mejorar la seguridad en el trabajo (3)	80	

Asegurar alta precisión o calidad estandarizada de procesos y/o bienes y servicios producidos (3)	85	
Ampliar la gama de bienes producidos o servicios prestados por la empresa (3)	63	
Impuestos u otros incentivos gubernamentales (3)	15	
<b>5. IA</b>		
empresas que emplean tecnologías de Inteligencia Artificial (IA)	7,4	0
análisis del lenguaje escrito (minería de texto) (4)	16	
convierte el lenguaje hablado en formato legible por una máquina (reconocimiento de voz) (4)	21	
genera lenguaje escrito o hablado (4)	11	
identificación de objetos o personas en función de imágenes (4)	40	
análisis de datos (Aprendizaje automático) (4)	18	
automatización de flujos de trabajo o ayuda en la toma de decisiones (4)	57	
permite el movimiento físico de máquinas (4) (robots autónomos, vehículos autónomos, drones autónomos)	33	
<b>6. Big Data</b>		
empresas que analizaron Big Data	7,5	24
por tipo de fuente		
datos de la propia empresa con sensores o dispositivos inteligentes (5)	25	
datos por geolocalización a partir de dispositivos portátiles (5)	50	
datos generados por medios sociales (5)	53	
otras fuentes de Big Data (5)	23	
<b>7. Seguridad TIC</b>		
empresas con alguna medida de seguridad TIC	84	56

\* Datos 2020

(3) Porcentaje sobre el total de empresas que utilizan robots

(4) Porcentaje sobre el total de empresas que utilizan tecnologías de Inteligencia Artificial

(5) Porcentaje sobre total de empresas que realizaron análisis de Big Data

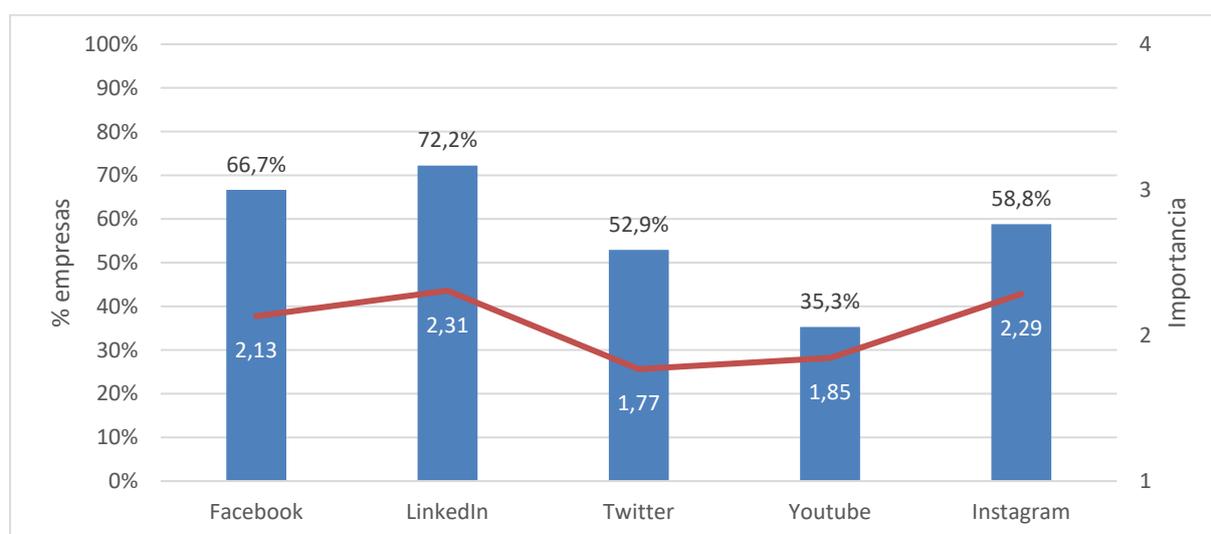
#### Procesos externos

Con relación a la digitalización de sus procesos externos se distingue, en primer lugar, el uso de medios sociales y, a continuación, la realización de actividades de compra y venta electrónicas.

#### **Medios sociales**

La Figura 53 muestra para los principales medios sociales su nivel de adopción y la importancia que tiene cada uno de ellos para las empresas (de 1=poca a 4=mucha). LinkedIn es la red más usada y también la que se considera más importante. Por nivel de adopción le sigue Facebook, Instagram, Twitter y Youtube, sin embargo, por importancia el orden sería Instagram, Facebook, Youtube y, en último lugar, Twitter.

Figura 53. Medios sociales



Los datos de la Encuesta TIC (Tabla 5) emplea distintos conceptos, pero coincide con nuestro estudio en un mayor uso de redes sociales frente a microblogs como Twitter. Sin embargo, muestra para las empresas de alimentación un mayor recurso a mostrar contenido multimedia como Youtube.

Tabla 5. Medios sociales (Encuesta TIC INE 2021)

	Alimentación
<b>empresas que utilizan Medios Sociales (1)</b>	63
Redes Sociales (Facebook, LinkedIn, Tuenti, Google+, Viadeo, Yammer, ...) (2)	89
blogs de empresas o microblogs (Twitter) (2)	34
Websites que comparten contenido multimedia (Youtube, Flickr, SlideShare, Instagram, Snapchat, Pinterest...) (2)	60
herramientas para compartir conocimientos, basadas en Wiki (2)	6,5

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico (INE, 2021).

- (1) Porcentaje sobre el total de empresas con conexión a Internet
- (2) Porcentaje sobre el total de empresas que usan medios sociales

### Comercio electrónico

Existen tres vías de compraventa electrónica, a través de su propio sitio web, a través de webs externos (marketplace) o a través de EDI. El sistema EDI consiste en un sistema compartido que con un formato predefinido permite la realización de operaciones de compraventa entre la empresa y sus proveedores y/o clientes. Por otra parte, también se distinguirán tanto para compras como para ventas, el porcentaje sobre el total, así como el origen o destino geográfico.

Considerando los datos obtenidos de la encuesta (Tabla 6) y los de la Encuesta TIC del INE tanto ventas (Tabla 7) como compras (Tabla 8), el 40% de las empresas de Alimentación (Tabla 7) venden por Internet representando un 25% de las ventas totales del sector frente a un escaso 2% de las empresas

encuestadas. Considerando solo las que venden por Internet, un 34% de sus ventas son por Internet. En cuanto a destinos, el 89% es en España, un 9% en la UE y 2% fuera de la UE.

El porcentaje de empresas que venden a través de sitios web o apps es 31%, un 93% lo hace con medios propios y un 36% con ajenos (plataformas digitales), cifras superiores a las empresas encuestadas, 84% y 22%, respectivamente. Sus ventas representan el 4% del total y el 8% de las que venden por estos medios. El grueso de ventas, 63%, se realiza a otras empresas (B2B), el 36% a consumidores finales (B2C) y el 2% a la Administración Pública.

Finalmente, un 18% de empresas venden a través de mensajes tipo EDI, frente al 13% de las empresas encuestadas, suponiendo el 21% de las ventas del sector. Un 98% de las ventas se dirigen a otras empresas y marginalmente, un 2% a la Administración Pública.

**Tabla 6. Comercio electrónico**

Venden online	% total ventas	Destino (%)		Medio (%)	
42,1%	2,2%	España	83%	Web o app propia	84%
		Unión Europea	15%	Marketplace	22%
		Otros	9%	Mensajes EDI	13%
Compran online	% total compras	Origen (%)		Medio (%)	
23,5%	6,3%	España	80%	Web o app propia	63%
		Unión Europea	15%	Marketplace	40%
		Otros	30%	Mensajes EDI	15%

**Tabla 7. Ventas electrónicas (Encuesta TIC INE 2021)**

%	Alimentación	Encuesta
empresas que han realizado ventas electrónicas	40	42
ventas electrónicas sobre el total de ventas	25	2
ventas electrónicas sobre el total de ventas de las empresas que venden por comercio electrónico	34	
Distribución de ventas electrónicas por área geográfica:		
España (1)	89	83
Otros países de la UE (1)	9	15
Resto de países (1)	2	9
empresas que han realizado ventas mediante páginas web o apps	31	
Propia web o app (4)	93	84
Plataforma digital (4)	36	22
ventas mediante páginas web o apps sobre el total de ventas	4	
Distribución de ventas mediante páginas web o apps realizadas a		
hogares (B2C) (2)	36	
otras empresas (B2B) (2)	63	
la Administración Pública (B2G) (2)	2	
empresas que han realizado ventas mediante mensajes tipo EDI	18	13
ventas mediante mensajes tipo EDI sobre el total de ventas	21	
Distribución de ventas mediante EDI realizadas		
a otras empresas (B2B) (3)	98	
a la Administración Pública (B2G) (3)	2	

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico (INE, 2021).

- (1) Porcentaje sobre el total de ventas mediante comercio electrónico
- (2) Porcentaje sobre el total de ventas de comercio electrónico realizadas mediante web o apps
- (3) Porcentaje sobre el total de ventas de comercio electrónico realizadas mediante EDI

En cuanto a las compras electrónicas (Tabla 8), el 31% de las empresas de alimentación compran por Internet, suponiendo un 7% de sus compras; cifras superiores al de las empresas encuestadas, 24% y 3% respectivamente. El 30% de las empresas han comprado a través de webs (suponiendo un 5% de las compras), y el 4% a través de EDI (2% de las compras). Respecto a estas tecnologías la situación de las empresas encuestadas es superior, 63% que compran a través de sitios web y 15% de EDI.

**Tabla 8. Compras electrónicas (Encuesta TIC INE 2021)**

%	Alimentación	Encuesta
empresas que han realizado compras por comercio electrónico	31	24
compras mediante comercio electrónico sobre el total de compras	7	3
compras mediante comercio electrónico sobre el total de compras de las empresas que compran por comercio electrónico	13	
Distribución de compras por comercio electrónico por área geográfica		
España (1)	84	80
Otros países de la UE (1)	13	15
Resto de países (1)	3	30
empresas que han realizado compras mediante páginas web o apps	30	63
compras mediante páginas web o apps sobre el total de compras	5	
compras mediante páginas web o apps sobre el total de compras de las empresas que compran por páginas web o apps	9	
empresas que han realizado compras mediante mensajes tipo EDI	4	15
compras mediante mensajes tipo EDI sobre el total de compras	2	
compras mediante mensajes tipo EDI sobre el total de compras de las empresas que compran por mensajes tipo EDI	15	

Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y Comercio Electrónico (INE, 2021).

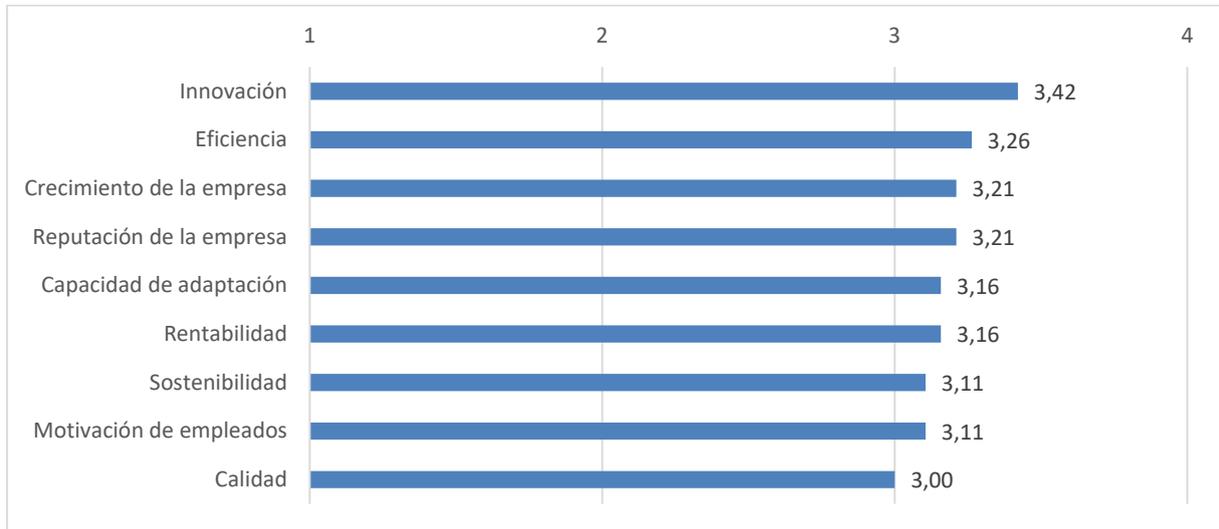
- (1) Porcentaje sobre el total de compras mediante comercio electrónico

### *Impacto*

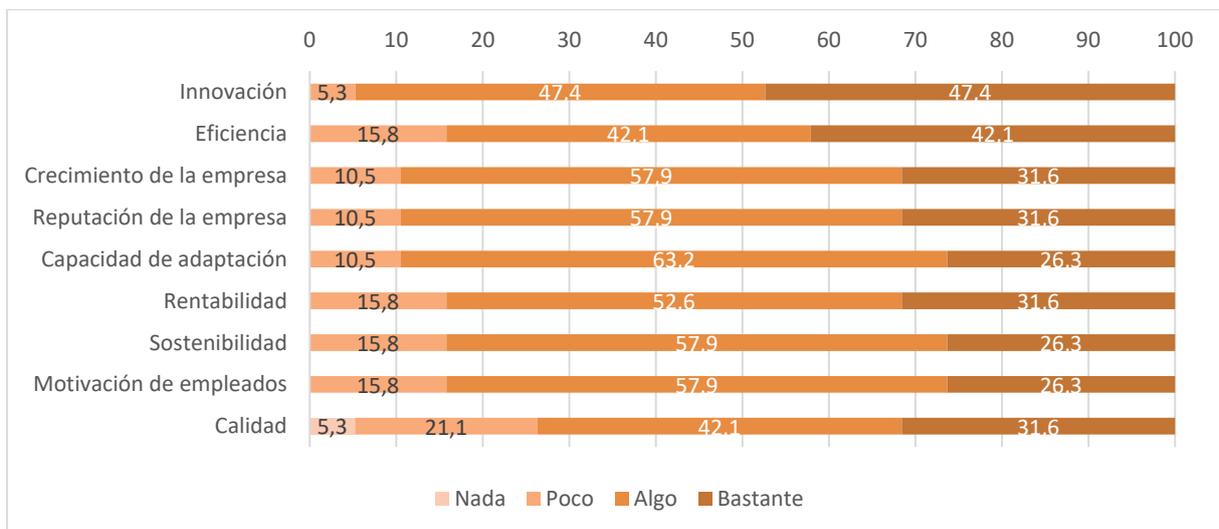
Las empresas fueron preguntadas sobre el impacto de la digitalización en la mejora de una serie de variables en una escala de 1=nada, 2=poco, 3=algo a 4=bastante. El mayor impacto medio se produce en la innovación (Figura 54), de hecho, para el 47,4% el impacto es máximo (Figura 55). Le sigue en importancia el impacto en la eficiencia, crecimiento y reputación; en un siguiente grupo aparece la capacidad de adaptación, rentabilidad, sostenibilidad y motivación de los empleados. De entre las diferentes variables, el menor impacto se produce en calidad, incluso para un 5,3%, la digitalización no tiene ningún impacto sobre esta variable.

Puesto que los dos temas que centran este informe son la digitalización y la sostenibilidad, es importante tener en cuenta que para el 84,2% de las empresas, la digitalización ha servido para mejorar algo (57,9%) o bastante (26,3%) la situación respecto a la sostenibilidad en la empresa. Por tanto, se demuestra la relación entre ambos aspectos.

**Figura 54. Impacto de la digitalización (escala 1-4)**



**Figura 55. Impacto de la digitalización**



## 2.2. Sostenibilidad

### 2.2.1. Triple resultado

En los últimos años, las empresas están comenzando a ser valoradas no sólo por su éxito empresarial, sino también por su contribución a un desarrollo sostenible. Distintas instancias están promoviendo prácticas de Economía Circular y Sostenibilidad que incluyen que las empresas divulguen información

sobre ello. Los informes de sostenibilidad corporativa constituyen un poderoso estímulo para el diálogo interno y la toma de decisiones sostenibles.

Son varios los motivos por los que las empresas se implican en la realización de acciones de sostenibilidad, algunos de origen interno (valores, relaciones con la comunidad, realización de informes) y otros externos (demandas de los grupos de interés o cumplimiento de la legislación). Kutzschbach y otros (2021) encuentran que la mayoría de las empresas realizan actividades de este tipo pero muy pocas lo gestiona explícitamente a través planes, principalmente porque no tienen la obligación de presentar informes. También se da el caso opuesto, forzar la realización de actividades sin estar convencido simplemente por la obligatoriedad de reportar.

Al margen de las obligaciones legales, la sostenibilidad también crean oportunidades de negocio pero para explotarlas no es suficiente con buenas intenciones, es necesario un esfuerzo sistemático que lo haga posible (Lueg & Radlach, 2016).

Triple bottom line, Triple impacto, Triple Objetivo o Triple Balance es un concepto establecido en 1994 como una manera de definir la sostenibilidad de una empresa a través de un proceso con tres elementos, lo económico, lo ambiental y lo social. Al integrar estos tres elementos clave en un solo proyecto, facilita la estructuración de estrategias para implementar la sostenibilidad empresarial. Enfoque que resulta consistente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovido por la ONU y que en nuestro país se materializa en la Agenda 2030. Los ODS son diecisiete metas de impacto social, económico y medioambiental que constituyen diecisiete prioridades para actuar.

Los aspectos medioambiental, social y económico deben estar interrelacionados. Para la sostenibilidad no es posible pensar, por ejemplo, en generar cientos de empleos, que a priori constituyen un impacto positivo, si esos empleos deshumanizan a las personas, no respetan los Derechos Humanos, y contaminan a gran escala. El enfoque sostenible nos dice que existe la posibilidad de generar trabajo que dignifique al territorio, a las personas, que ponga en valor los recursos naturales, y que económicamente sea viable respetando la vida.

En última instancia se persigue un triple resultado:

- Económico: Un beneficio de la empresa estable y positivo.
- Social: Que la empresa atienda las demandas de la sociedad (interna y externa), que sea Socialmente Responsable.
- Medioambiental: Acciones encaminadas a reducir el impacto de la actividad empresarial. Medir la responsabilidad ambiental.

### 2.2.2. Oportunidades

Inspirado por las oportunidades de negocio de los ODS (ICO, 2021) señalamos las siguientes oportunidades para las empresas:

- 1) Nuevos planteamientos estratégicos. El consumo responsable es una tendencia al alza, cada vez más los consumidores consideran los posibles impactos sociales y ambientales de los productos que compran. La incorporación de los ODS a las decisiones estratégicas conlleva:
  - Mejora de reputación de la empresa
  - Acceso a nuevos sectores
  - Innovación en productos socialmente responsables
- 2) Acceso a nuevos clientes. Concretamente:
  - Grandes empresas que invierten más en sostenibilidad y exigen estas cuestiones a empresas proveedoras
  - Contratos con el sector público que incluyen aspectos medioambientales o sociales
- 3) Cumplimiento normativo. La legislación en materia de sostenibilidad irá paulatinamente afectando a todo tipo de empresa independientemente de su tamaño. La adaptación voluntaria previa permitirá la preparación y transformación comprometida más allá del mero cumplimiento normativo.

### 2.2.3. Diagnóstico de la gestión de la sostenibilidad

Los planteamientos de sostenibilidad serán abordados atendiendo a:

1. Conocer qué acciones relacionadas con la sostenibilidad desarrollan las empresas
2. Analizar la motivación
3. Saber cómo gestionan la sostenibilidad en términos de realización de informes y asignación de responsabilidades en la organización
4. Identificar las barreras a la innovación

Los resultados de las empresas encuestadas se comparan con aquellos del Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia nº21 (Meroño-Cerdan et al., 2021) dedicado precisamente a la Sostenibilidad.

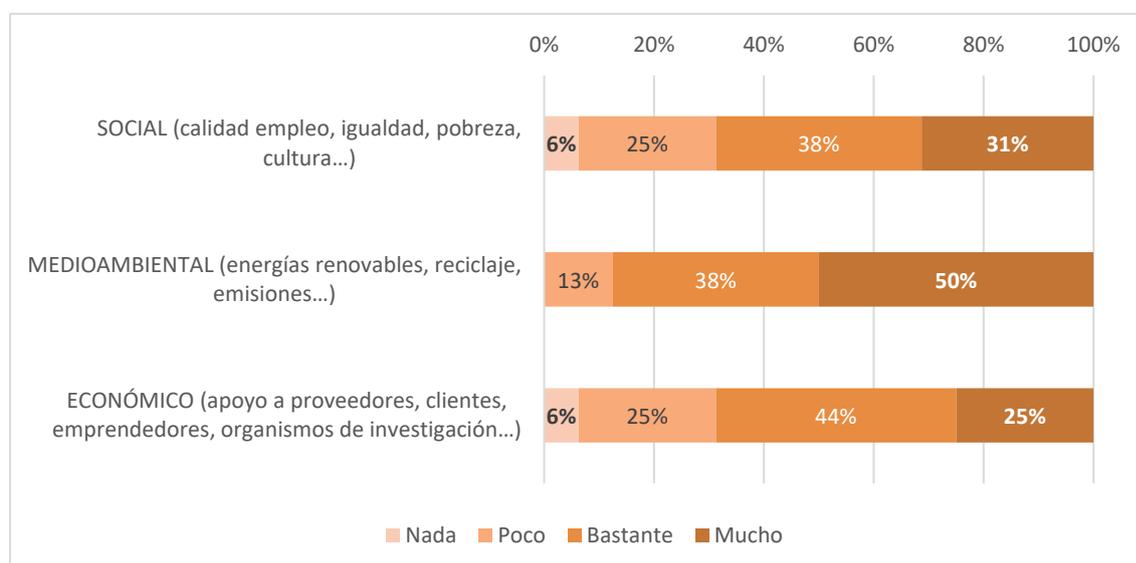
#### *Acciones desarrolladas*

En primer lugar, se preguntó a las empresas de la muestra si realizan, y en su caso, la intensidad, acciones de sostenibilidad en los ámbito social, medioambiental y económico. Los resultados se

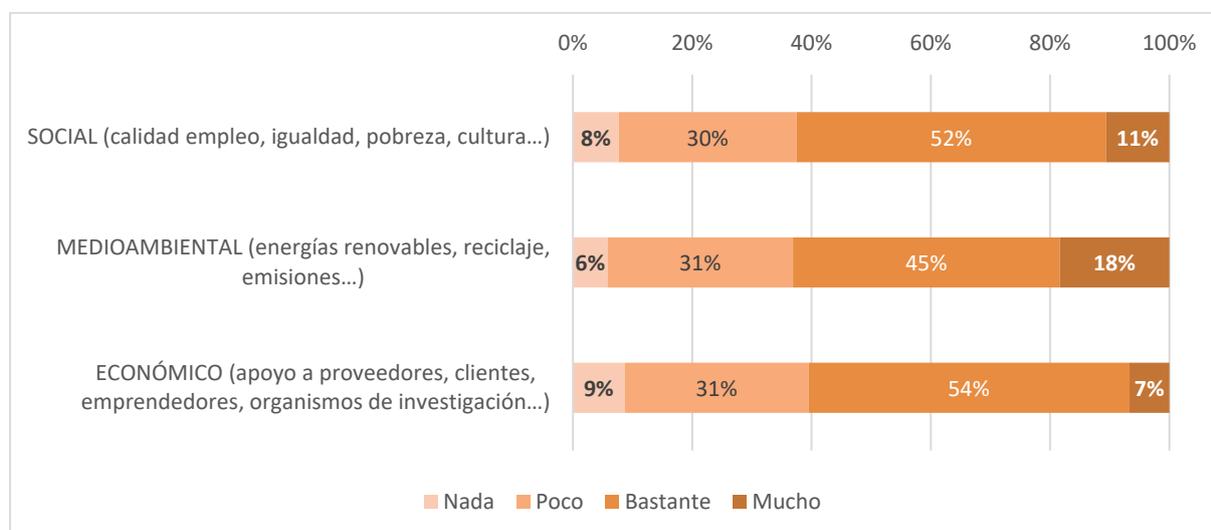
muestran en la Figura 56, para su comparación se muestran los resultados obtenidos en el Barómetro de la Empresa Familiar en 2021 (Figura 57).

Las acciones medioambientales capitalizan los planteamientos de sostenibilidad, de hecho, el 50% de las empresas encuestadas las realizan con mucha frecuencia, cifra claramente superior al 18% de la media de las empresas familiares murcianas. En segundo lugar, se sitúan las acciones sociales donde 69% realizan acciones con bastante o mucha frecuencia frente al 63% de las empresas familiares, la diferencia es que el nivel mucho es casi tres veces superior en las empresas de la encuesta. En tercer lugar, figuran las acciones económicas encaminadas a obtener resultados a largo plazo incluyendo la colaboración con proveedores, clientes y el ecosistema emprendedor e investigador donde la empresa desarrolla su actividad.

**Figura 56. Acciones de Sostenibilidad (encuesta)**



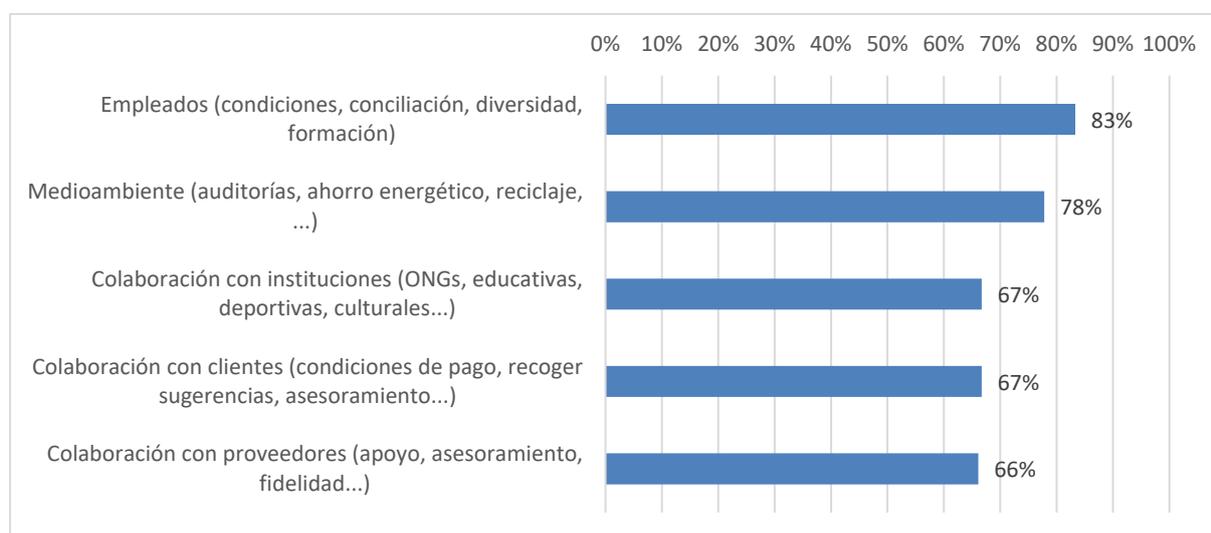
**Figura 57. Acciones de Sostenibilidad (Barómetro nº 21)**



Específicamente los encuestados fueron preguntados por la realización de una serie de acciones sostenibles (Figura 58) y, en su caso, se les pidió que explicaran en qué consistían.

- La acción más frecuente (83% de las empresas) pertenece al ámbito social y se dirige a mejorar las condiciones laborales y el desarrollo de sus empleados. El análisis de sus explicaciones revela que la conciliación familiar centra los esfuerzos de las empresas en este ámbito, le sigue la formación.
- En segundo lugar, 78% de las empresas, se realiza un esfuerzo en minimizar el impacto medioambiental, en este sentido, se realizan auditorías y asignan medios para el ahorro energético.
- En tercer lugar, se encuentra un objetivo social consistente en la colaboración con las instituciones. En este ámbito destaca la organización de eventos deportivos y culturales y la donación de productos.
- Finalmente, en el ámbito económico, dos tercios de las empresas colaboran con sus clientes y proveedores en su desarrollo y fortalecimiento, fundamentalmente con innovaciones en productos y mejorando su profesionalización.

**Figura 58. Tipo de acciones**

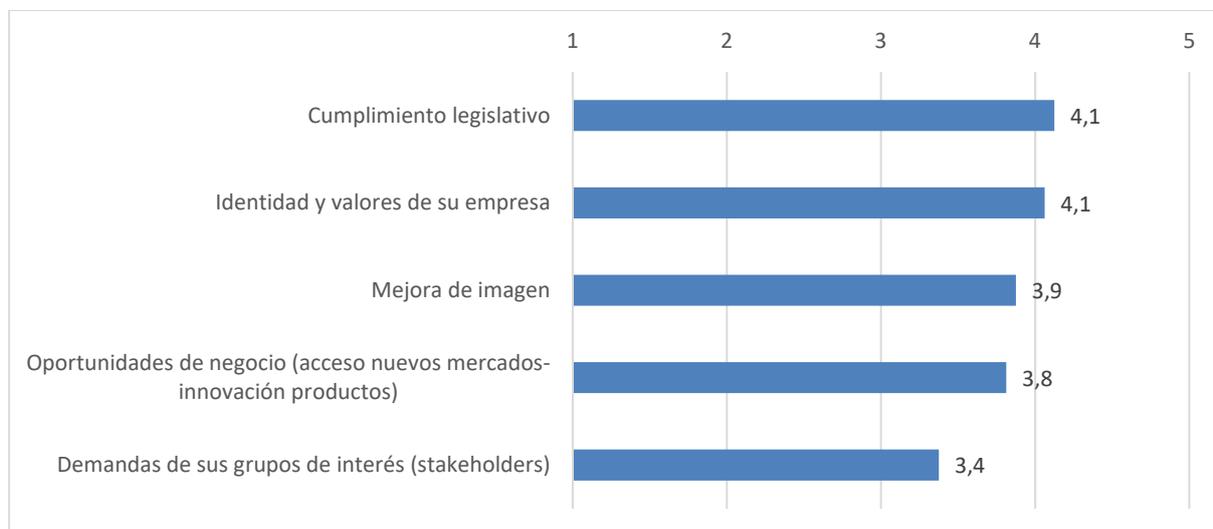


### *Motivación*

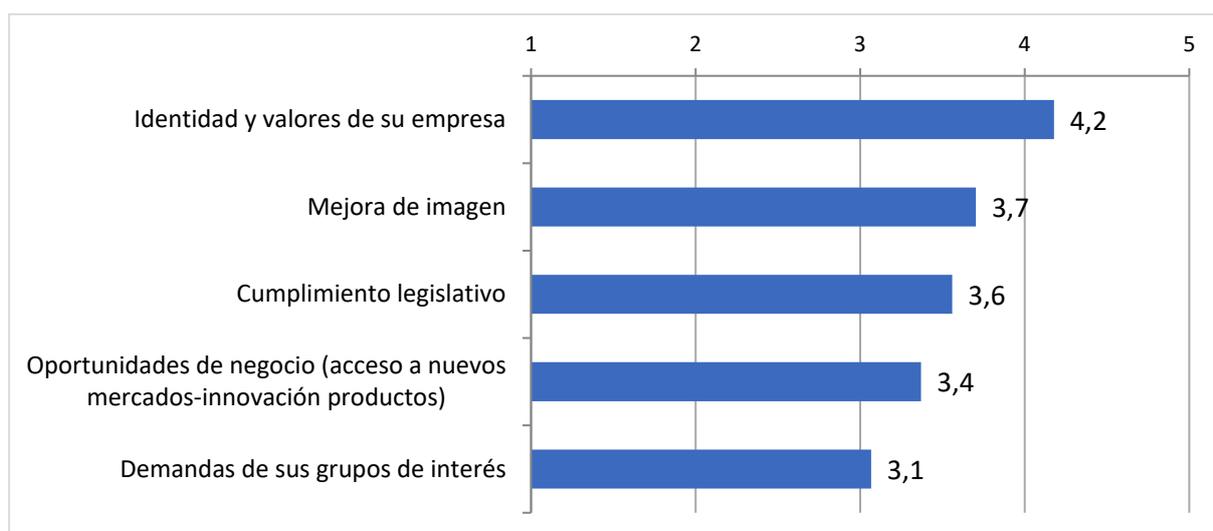
Las empresas encuestadas (Figura 59) consideran como principal razón para la sostenibilidad el cumplimiento legislativo junto con la consistencia con la identidad y valores de su empresa. A continuación, figura la mejora de imagen, las oportunidades de negocio derivadas y, en último lugar las demandas de su grupo de interés. La comparación con las empresas familiares revela que el

cumplimiento legislativo es menos importante para éstas ya que ocupa el tercer lugar. El resto de las motivaciones sigue el mismo orden, siendo en general más importantes en las empresas encuestadas.

**Figura 59. Motivación (encuesta)**



**Figura 60. Motivación (Barómetro nº 21)**

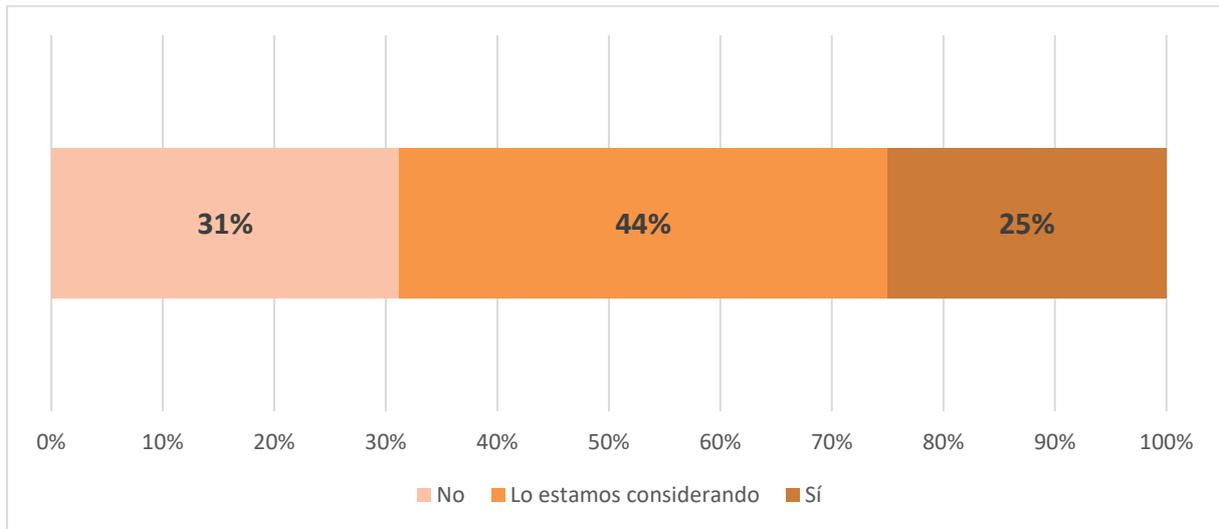


### *Informes y responsabilidad*

En cuanto a la realización de un informe (Figura 61), el 25% lo hace, un 44% lo está considerando, siendo un tercio (31%) las que no se lo plantean. Estas cifras son superiores a las empresas familiares en 2021, en ese momento, solo un 15% lo realizaba y un 25% estaba en proceso.

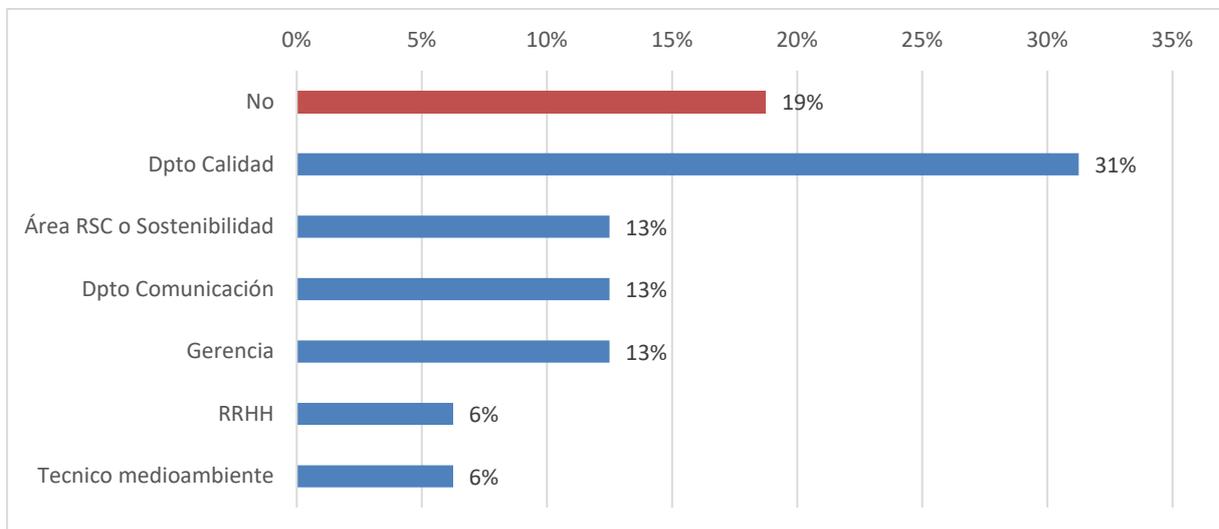
A tenor de las respuestas recibidas se trata de un informe mayoritariamente de periodicidad anual y de carácter público.

**Figura 61. Realización de un informe sobre sostenibilidad o RSC**



En cuanto a la existencia en la empresa de un responsable del diseño, gestión y/o comunicación de las acciones sostenibles (Figura 62), en un 19% de los casos no existe. Caso de existir, mayoritariamente pertenece al departamento de calidad (31%), solo un 13% cuenta con un área propia de RSC o Sostenibilidad. El resto de los casos corresponde al departamento de Comunicación (13%), directamente del Gerente (13%), Recursos Humanos (6%) o Medioambiente (6%).

**Figura 62. Responsabilidad en materia de sostenibilidad**



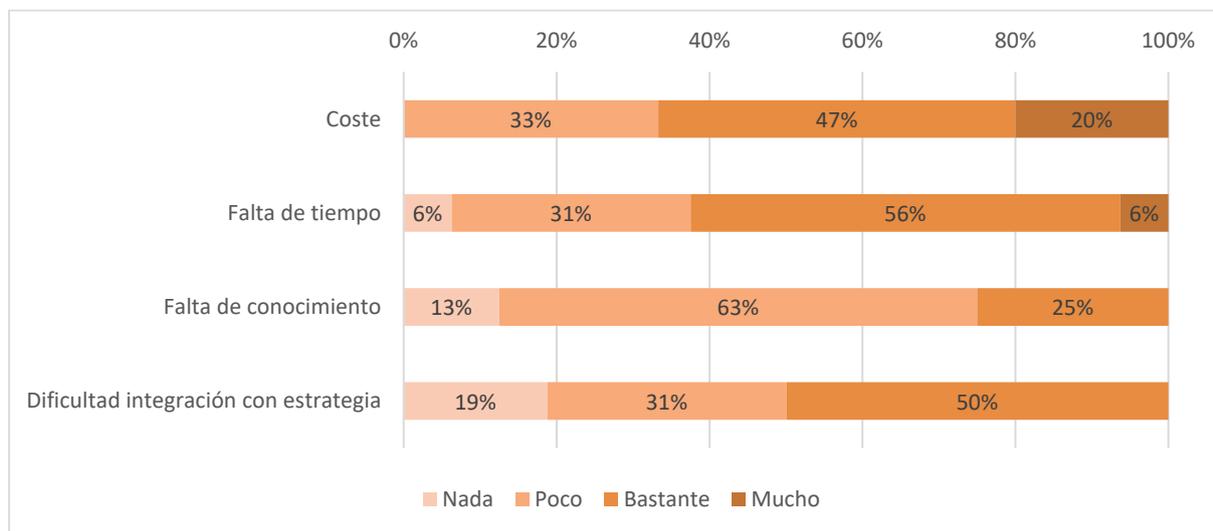
### **Barreras**

Finalmente, en cuanto a las barreras a la realización de acciones sostenibles, la principal es el coste. Es la única barrera donde todas las empresas encuestadas la encuentran como barrera, suponiendo una barrera muy importante para el 20%. Le sigue en importancia la falta de tiempo con un 62% de las empresas confiriéndole bastante o mucha importancia. A continuación, figura la dificultad de

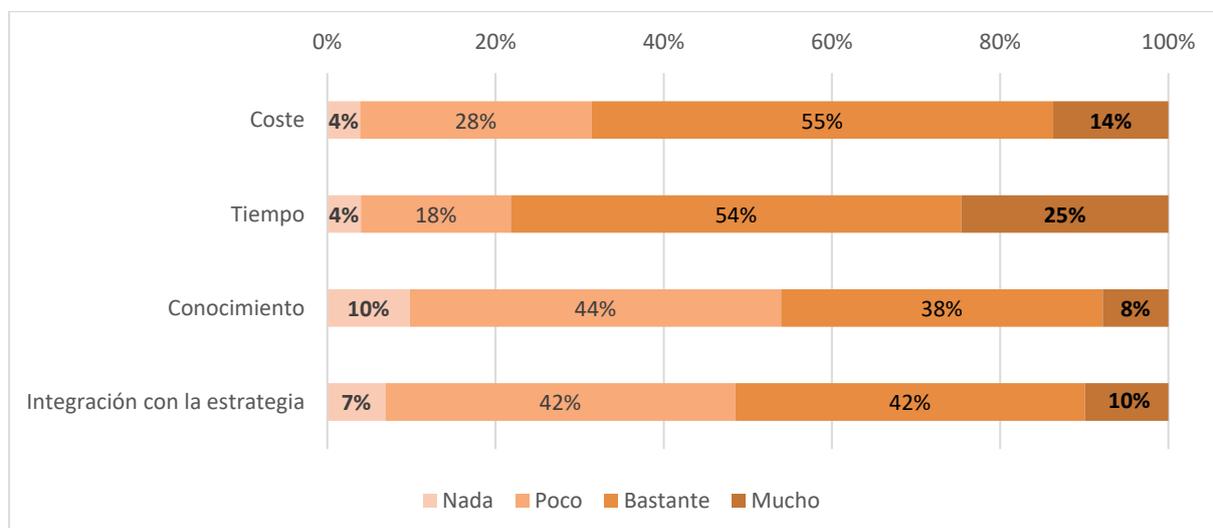
integración con la estrategia y, en último lugar, la falta de conocimiento. En estos dos casos, no hay empresas que le den mucha importancia.

En comparación con las empresas familiares (Figura 64), se percibe, en general, una disminución de la importancia de las distintas barreras.

**Figura 63. Barreras a la realización de acciones sostenibles (encuesta)**



**Figura 64. Barreras a la realización de acciones sostenibles (Barómetro nº 21)**





## **Capítulo 3 DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO**



### **3.1. Introducción**

Las empresas desarrollan su actividad bajo el cumplimiento de diferentes objetivos, tales como el crecimiento económico, obtener la rentabilidad esperada de la inversión y alcanzar una seguridad o estabilidad de permanencia en el tiempo. En un sistema de mercado la supervivencia de la empresa depende, por un lado, de la consecución de un crecimiento estable de los ingresos, acompañado de un beneficio suficiente para remunerar a todos los agentes que intervienen en el proceso de generación de valor añadido, y por otro lado, del mantenimiento de una adecuada estructura de endeudamiento que mantenga el equilibrio financiero de la empresa. A partir de estos objetivos, los órganos ejecutivos de las empresas deciden una serie de estrategias que delimitan una situación coyuntural económica y financiera, que se plasma en parte en los estados contables, pudiendo así analizar periódicamente el grado de cumplimiento de sus objetivos. La utilización de documentos contables nos permite, así, obtener una información cuantificable, objetiva y sistemática de la realidad de la empresa. El diagnóstico económico y financiero constituye, pues, una valiosa herramienta para la planificación de las estrategias a seguir por la empresa y para evaluar y controlar su gestión.

La estructura de mercado de un sector de actividad en particular condiciona la conducta de las empresas que la configuran. El tamaño de las empresas, el grado de concentración, la existencia de barreras de entrada y de salida del sector, pueden explicar la disparidad de los resultados de las empresas. La industria ejerce una serie de efectos sobre el sistema económico que la convierten en un elemento clave para propiciar un mayor crecimiento económico. Así, la capacidad de absorción del progreso tecnológico, la capacidad de generar innovaciones y los efectos de arrastre que ejerce la industria de alta tecnología sobre los distintos sectores del resto del sistema económico, genera una dinámica intersectorial de inducción al crecimiento.

El efecto del sector de actividad al que pertenece la empresa sobre su rentabilidad y su nivel de endeudamiento ha sido ampliamente estudiado en la literatura. Existe una abundante evidencia empírica a favor de que el sector de actividad influye en la rentabilidad y en el endeudamiento de las empresas. Las economías de escala, el grado de monopolio, las diferencias en la demanda de cada sector y sus activos específicos explican en gran parte que existan diferencias entre sectores en su rentabilidad y en su endeudamiento.

En este trabajo se realiza un diagnóstico económico y financiero del sector de la industria alimentaria en la Región de Murcia, al objeto de analizar su crecimiento, posición de liquidez, nivel de endeudamiento y su rentabilidad, en un intento de identificar sus características propias y evaluar los resultados de su gestión. Para conocer la posición competitiva de las empresas del sector se efectúa

un análisis comparado con la media a nivel nacional. El estudio empírico se realiza para el periodo 2018 a 2021 con una muestra de 663 empresas españolas de las que 89 son de la Región de Murcia.

La utilidad del estudio es doble. Desde un punto de vista de política interna de la empresa, la gerencia puede conocer la evolución y el comportamiento de las empresas que configuran su sector de cara a la planificación de sus estrategias y al control de la efectividad de su gestión. Y desde un punto de vista de política económica regional, la administración puede observar la posición competitiva de su entorno empresarial, al objeto de dirigir convenientemente sus programas de actuación.

El trabajo se ha estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, exponemos la metodología, las características de la muestra y la justificación de las variables utilizadas; en segundo lugar, llevamos a cabo el análisis de los resultados, y finalmente, exponemos las principales conclusiones alcanzadas.

### **3.2. Metodología**

Para llevar a cabo el diagnóstico hemos utilizado la información contable de la base de datos SABI (Informa. Informaciones Económicas, S.A.) para el período 2018-2021. En el estudio no se incluyen empresas sin asalariados. Los plazos que se regulan en la legislación sobre la formulación, aprobación y depósito de las cuentas anuales en el Registro Mercantil han imposibilitado incluir en el estudio el ejercicio 2022.

La utilización de documentos contables nos permite, así, obtener una información cuantificable, objetiva y sistemática de la realidad de la empresa. El diagnóstico económico y financiero constituye, pues, una valiosa herramienta para la planificación de las estrategias a seguir por la empresa y para evaluar y controlar su gestión. Las empresas desarrollan su actividad bajo el cumplimiento de diferentes objetivos, tales como el crecimiento económico, obtener la rentabilidad esperada de la inversión y alcanzar una seguridad o estabilidad de permanencia en el tiempo. En un sistema de mercado la supervivencia de la empresa depende, por un lado, de la consecución de un crecimiento estable de los ingresos, acompañado de un beneficio suficiente para remunerar a todos los agentes que intervienen en el proceso de generación de valor añadido, y por otro lado, del mantenimiento de una adecuada estructura de endeudamiento que mantenga el equilibrio financiero de la empresa. A partir de estos objetivos, los órganos ejecutivos de las empresas deciden una serie de estrategias que delimitan una situación coyuntural económica y financiera, que se plasma en parte en los estados contables, pudiendo así analizar periódicamente el grado de cumplimiento de sus objetivos.

La información contable derivada de la muestra seleccionada fue objeto de un minucioso estudio con el fin de detectar y subsanar, en su caso, posibles anomalías o incidencias significativas contables que pudieran distorsionar el análisis final. Tras el proceso de verificación de las empresas que configuran

la muestra, se procedió a la homogeneización de la información contable en un marco que permitiera una reclasificación operativa de los estados financieros, delimitando variables de comprobación al efecto de eliminar posibles errores en el manejo de los datos. El modelo de diagnóstico construido viene limitado por la información contable disponible, al presentar gran parte de las empresas cuentas anuales abreviadas.

### Las variables

La posición económica y financiera la analizaremos considerando su crecimiento, liquidez, nivel de endeudamiento y rentabilidad.

<i>Variables utilizadas</i>	
Crecimiento	Tasa de variación de las ventas
	Tasa de variación del valor añadido
	Tasa de variación de los activos
Posición de liquidez y equilibrio financiero	Liquidez a corto plazo
	Garantía a largo plazo
	Capital corriente sobre activo total
Nivel de endeudamiento	Autonomía financiera
	Recursos permanentes
	Capacidad devolución de la deuda
	Carga financiera
Rentabilidad	Rentabilidad económica
	Margen de explotación
	Rotación de las ventas sobre los activos
	Rentabilidad financiera

### 3.3. Crecimiento económico

Las variables que utilizaremos para caracterizar el crecimiento económico son: ventas, total de activo y el valor añadido. En particular, las tasas de variación de las ventas, del valor añadido y de los activos, constituyen variables tradicionales para medir el crecimiento económico de la actividad de un sector. En la Tabla 9 podemos apreciar los resultados del crecimiento de la actividad de procesado y conservación de frutas y hortalizas y de la industria alimentaria.

#### ***Procesado y conservación de frutas y hortalizas***

En la tasa de variación de las ventas podemos apreciar que en los años 2018 y 2019 las empresas a nivel nacional obtuvieron un crecimiento mayor que las empresas de la Región de Murcia (Tabla 9). Sin embargo, en el periodo de la pandemia COVID-19 las empresas murcianas tuvieron un comportamiento más favorable. Mientras en 2020 las empresas españolas sufrieron una caída del -

5,62%, las empresas en Murcia consiguieron mantener un volumen de ventas similar al año anterior, con una tasa de crecimiento 0. En 2021 el nivel de facturación de las empresas se incrementó significativamente gracias a la recuperación económica española. De esta forma, se puede ver cómo las empresas españolas consiguieron incrementar sus ventas un 10,70%, frente al 9,77% de las empresas en Murcia. Estos valores estuvieron claramente por encima de la inflación del 2021, con un IPC del 6,55%.

Al analizar la tasa de variación de los activos, que nos indica el esfuerzo inversor de las empresas, vemos un comportamiento muy similar al de la evolución de las ventas. En 2018 y 2019 el esfuerzo inversor fue superior en España que en la Región de Murcia (Tabla 9). Mientras que en 2020 se produjo un freno a las inversiones, sobre todo en la media nacional (-2,39% frente al -0,99% en Murcia). Aunque en 2021 las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas recuperaron su ritmo inversor, que fue superior al 7% tanto en las empresas españolas como en las murcianas.

Respecto al VAB se puede apreciar, en toda la serie analizada, valores superiores en las empresas murcianas, destacando el dato de 2021 que alcanzó un incremento del 5,68% (4,73% en España), poniendo de manifiesto una mayor eficiencia productiva.

### **Industria alimentaria**

La evolución de los datos relativo a la tasa de variación de las ventas en la industria alimentaria tuvo un comportamiento algo diferente al de la actividad de procesado y conservación de frutas y hortalizas. En 2018 y 2019 las tasas de variación de las ventas fueron superiores en Murcia al compararlas con las de España. Y en 2020, aunque las empresas murcianas vieron como sus ventas se reducían un -3,20%, en la media nacional experimentaban una caída muy superior del -8,75%. El año 2021, en ambos casos, supuso un punto de inflexión y las ventas se recuperaron con claridad. Las empresas de industria alimentaria crecieron en Murcia un 10,86%, frente a un 13,62% en España.

En cuanto a la evolución de las inversiones (Tabla 9) la industria alimentaria en Murcia tuvo un mayor ritmo inversor si lo comparamos con la media nacional. Así en el 2018 la tasa de inversión se incrementó en Murcia un 3,97% (2,92% en España), llegando a incrementar sus inversiones en 2021 un 7,48% (5,55% en España).

En el valor añadido (Tabla 9) se puede apreciar como la industria alimentaria en Murcia obtuvo una mayor eficiencia en los años 2018 y 2019. En 2020 la industria alimentaria se contrajo en Murcia con una tasa negativa en su valor añadido del -1,26%, aunque esta caída fue más significativa en España, con una reducción del -7,57%. No obstante, en 2021 se volvió a la senda eficiente y la tasa de variación del valor añadido creció un 10,54% en Murcia, frente a un 13,16% en España.

Tabla 9. Crecimiento

		2018	2019	2020	2021
PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	<b>Tasa variación de las ventas %</b>				
	Murcia	0,65	2,23	0,00	9,77
	España	1,69	4,49	-5,62	10,70
	<b>Tasa variación de los activos %</b>				
	Murcia	3,64	3,03	-0,99	7,35
	España	4,82	5,25	-2,39	7,80
	<b>Tasa variación del VAB %</b>				
	Murcia	3,27	4,34	3,44	5,68
	España	2,60	1,98	1,83	4,73
INDUSTRIA ALIMENTARIA	<b>Tasa variación de las ventas %</b>				
	Murcia	3,46	3,56	-3,20	10,86
	España	2,65	3,10	-8,75	13,62
	<b>Tasa variación de los activos %</b>				
	Murcia	3,97	4,54	4,38	7,48
	España	2,92	2,97	1,74	5,55
	<b>Tasa variación del VAB %</b>				
	Murcia	5,21	5,52	-1,26	10,54
	España	4,66	4,90	-7,57	13,16

### 3.4. Posición de liquidez y equilibrio financiero

Liquidez a corto plazo, mide la relación entre los activos disponibles líquidos no inmovilizados en el proceso de explotación y aquellos que precisan únicamente de la fase de cobro para transformarse en tesorería, con los recursos ajenos con vencimiento a un año. Delimita la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes excluyendo las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta.

La garantía a largo plazo mide la relación de los activos totales con el total de los pasivos, como garantía de liquidez a largo plazo que ofrece la empresa frente a terceros.

El equilibrio financiero, lo mediremos a través del cálculo del capital corriente (diferencia entre el activo y el pasivo corriente), y para facilitar la comparabilidad determinamos el porcentaje que representa el capital circulante sobre el total del activo. Cuando el capital circulante es positivo, significa que todo el inmovilizado o activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo (pasivos no corrientes). Por contra, un capital circulante negativo, implica que parte del activo no corriente o inmovilizado está siendo financiado con pasivos corrientes a corto plazo.

Tabla 10. Posición de liquidez y equilibrio financiero

		2018	2019	2020	2021
PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	<b>Liquidez a corto plazo %</b>				
	Murcia	84,45	92,22	101,42	112,06
	España	86,01	89,53	106,13	101,13
	<b>Garantía a largo plazo %</b>				
	Murcia	161,98	169,48	168,00	165,54
	España	159,80	164,47	164,61	171,81
	<b>Capital corriente sobre activo total %</b>				
	Murcia	14,24	15,99	19,86	20,75
	España	15,21	16,26	21,48	22,49
INDUSTRIA ALIMENTARIA	<b>Liquidez a corto plazo %</b>				
	Murcia	103,30	105,28	117,08	112,13
	España	101,09	102,05	117,97	118,25
	<b>Garantía a largo plazo %</b>				
	Murcia	149,85	153,96	152,50	154,36
	España	151,12	153,09	153,02	158,17
	<b>Capital corriente sobre activo total %</b>				
	Murcia	16,44	17,51	24,43	23,65
	España	17,95	18,20	24,52	25,23

#### **Procesado y conservación de frutas y hortalizas**

La posición de liquidez a corto plazo que presentan las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas, tanto murcianas como del conjunto de España, presenta valores muy favorables, reflejando una sólida capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes más líquidos (Tabla 10). Sin embargo, esta ratio presenta una evolución más favorable en la Región de Murcia. Así, en 2018 la liquidez a corto plazo en Murcia se situó en un 84,45, frente al 86% del conjunto de las empresas españolas, alcanzando en 2021 una liquidez del 112% en Murcia (101,13% en España). Es importante señalar que pese a la crisis generada por la pandemia COVID-19 las empresas murcianas incrementaron su posición de liquidez para minimizar sus riesgos financieros frente a terceros.

Con relación a la garantía a largo plazo, en el periodo 2018 a 2020 también se aprecia una posición más favorable para las empresas en Murcia. Así, en 2020 las empresas murcianas con sus activos reales eran capaces de hacer frente al 168% del total de sus deudas, frente al 164% en España. Sin embargo, en 2021 las empresas españolas mostraron un nivel más favorable en su garantía frente a terceros, alcanzando un valor de 171,81% (165,54% en Murcia).

En toda la serie analizada, las empresas presentan un capital corriente con signo positivo muy favorable, lo que pone de manifiesto, la importancia que dan las empresas en Murcia y en España a

financiar correctamente sus inmovilizados (Tabla 10). Estos valores positivos significan que las empresas financian con recursos permanentes (propios y ajenos a largo plazo) todo su inmovilizado y parte de su activo corriente. Los valores más favorables son los ofrecidos por las empresas a nivel nacional, presentado un equilibrio financiero positivo y en aumento todo el periodo estudiado, incluso en 2020 y 2021 años de incertidumbre provocada por la pandemia COVID-19. En Murcia también se aprecia esta tendencia favorable, pero con valores ligeramente inferiores a la media nacional. Así, en 2018, el capital corriente positivo representaba en Murcia el 14,24% del activo de la empresa, frente al 15,21% a nivel nacional. En ambos casos este indicador evolucionó muy favorablemente, hasta representar el capital corriente el 20,75% de sus activos en Murcia, frente al 22,49% a nivel nacional (Tabla 10).

### ***Industria alimentaria***

La liquidez a corto plazo en la industria alimentaria es algo superior a la obtenida por la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas (Tabla 10). En los años 2018 y 2019 las empresas murcianas presentaban una posición ligeramente más favorable, invirtiéndose esta tendencia en los 2020 y 2021. Así, en 2021, las empresas murcianas pudieron hacer frente, por término medio, al 112,13% de sus pasivos corrientes con sus activos más líquidos, mientras que este porcentaje subía al 118,25% en las empresas a nivel nacional.

Los valores de garantía a terceros que obtienen las empresas en España son superiores a las empresas de Murcia. Y esta diferencia se ensancha especialmente en 2021, donde las empresas españolas con el total de sus activos podían hacer frente al 158,17% del total de sus pasivos, mientras que en Murcia solo podían hacer frente al 154,36%.

El equilibrio financiero de las empresas de la industria alimentaria experimentó una evolución muy favorable en el periodo analizado. En especial en las empresas españolas donde su capital corriente en 2021 representaba el 25,23% del activo total, mientras que las empresas de Murcia obtenían un valor medio ligeramente inferior del 23,65%.

### **3.5. Nivel de endeudamiento**

La estructura financiera de la empresa ofrece información sobre el origen y composición de los recursos financieros, propios o ajenos, aplicados en el conjunto de elementos que integran la estructura económica de la empresa. Para que se dé un correcto equilibrio la empresa debe conjugar con acierto los siguientes aspectos: obtener recursos o fuentes financieras, apropiadas para llevar a cabo la inversión, disponer de ellos en el momento preciso, y al menor coste posible. El estudio de la

composición de las fuentes financieras se erige en la clave principal del análisis financiero. En este apartado proponemos el análisis de las siguientes ratios:

*Autonomía financiera*, estudia el porcentaje que representan los recursos propios sobre el total de la estructura financiera. Constituye el grado de capitalización de la empresa.

*Carga financiera*, representa el porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el total de ingresos de la explotación. Un elevado coste financiero repercute directamente en la rentabilidad final alcanzada por la empresa. Por ello, se debe analizar con prudencia la relación del endeudamiento bancario/autofinanciación de la empresa, y no abusar de los recursos bancarios, aunque se tenga fácil acceso a ellos.

*Capacidad de devolución de deuda*, expresada por la relación entre los recursos generados durante el ejercicio con el total de deudas a corto y largo plazo, y que resulta un excelente indicador de la posición de riesgo de una empresa. Mide la suficiencia de la empresa para hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios + amortizaciones) que ella misma es capaz de generar.

#### ***Procesado y conservación de frutas y hortalizas***

Las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas presentan una buena posición en su autonomía financiera, mostrando un claro esfuerzo por capitalizar la empresa. En el periodo 2018 a 2020 las empresas murcianas obtuvieron un mayor valor en su ratio de autonomía financiera (Tabla 11). En este sentido, los recursos propios de las empresas de la Región de Murcia representaban en 2020 el 40,48% del total de la estructura financiera, siendo del 39,25% para el resto de las empresas españolas. Sin embargo, en 2021 esta evolución se contrajo para las empresas murcianas, pasando a disponer de una autonomía financiera del 39,57%, frente al 41,80% de las empresas españolas.

Si consideramos los recursos permanentes (neto y pasivos no corrientes), las empresas murcianas consiguen una mayor solidez financiera respecto a las empresas a nivel nacional (Tabla 11). Y destaca que en los años de pandemia 2020 y 2021 han experimentado un importante aumento. Esto pone de manifiesto que las empresas murcianas han seguido una estrategia de consolidación de su estructura financiera permanente para evitar tensiones de financiación y así aguantar estos años de incertidumbre con una menor dependencia del endeudamiento a corto plazo. Así, podemos ver cómo los recursos permanentes en 2018 representaban el 64,81%, incrementando este valor hasta el 68,14% en 2021.

Tabla 11. Nivel de endeudamiento

		2018	2019	2020	2021
PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	<b>Autonomía financiera %</b>				
	Murcia	38,24	40,99	40,48	39,57
	España	37,48	39,20	39,25	41,80
	<b>Recursos permanentes (%)</b>				
	Murcia	64,81	61,06	69,39	68,14
	España	59,96	60,38	67,52	67,58
	<b>Capacidad de devolución de deuda (%)</b>				
	Murcia	8,81	09,32	7,03	8,16
	España	8,49	07,90	7,48	9,17
	<b>Carga financiera (%)</b>				
	Murcia	0,60	0,42	0,33	0,20
	España	0,43	0,39	0,46	0,32
INDUSTRIA ALIMENTARIA	<b>Autonomía financiera %</b>				
	Murcia	33,39	35,10	34,48	35,28
	España	33,88	34,79	34,73	36,82
	<b>Recursos permanentes (%)</b>				
	Murcia	53,37	53,22	59,96	57,98
	España	52,72	53,19	60,14	59,04
	<b>Capacidad de devolución de deuda (%)</b>				
	Murcia	8,29	8,46	6,92	7,65
	España	7,60	7,61	5,68	8,28
	<b>Carga financiera (%)</b>				
	Murcia	0,20	0,19	0,22	0,23
	España	0,16	0,15	0,20	0,18

El indicador capacidad de devolución de deuda muestra la capacidad de la empresa para hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios + amortizaciones) que ella misma es capaz de generar. Como podemos observar, esta capacidad es superior en las empresas murcianas durante 2018 y 2019 (Tabla 11). Sin embargo, esta tendencia se revierte, aunque ligeramente, en los años de la pandemia 2020 y 2021. En 2021, con sus recursos generados, las empresas de la Región de Murcia podían devolver el 8,16% del total de su deuda a corto y largo plazo, sin necesidad de recurrir a nuevo endeudamiento, mientras que las empresas españolas lo hacían en un 9,17%.

Por último, el indicador de carga financiera muestra que los gastos financieros de las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas son muy bajos (Tabla 11). Esto obedece al esfuerzo capitalizador realizado por las empresas que consiguieron reducir su carga financiera favorablemente hasta el 0,20% en Murcia (0,32% en España), lo que favorece la competitividad del sector, donde

elevados gastos financieros imposibilitan la concurrencia en el mercado al no poder competir vía precios.

### **Industria alimentaria**

Las empresas de industria alimentaria de forma global presentan una autonomía financiera y una estructura de sus recursos permanentes más reducida que las de procesado y conservación de frutas y hortalizas (Tabla 11). Así, su grado de capitalización supone en Murcia en torno al 35% en toda la serie analizada, muy similar a la media nacional. En cuanto a los recursos permanentes en los años 2020 y 2021 se aprecia en la industria alimentaria un importante incremento. En Murcia en 2021 el neto y pasivo no corriente representaba el 57,98% del total de su estructura financiera (59,04 en España), mientras que este porcentaje se situaba en torno al 53% en 2018. Con estos datos también podemos comprobar cómo la industria alimentaria también se ha realizado un cambio de estrategia para reducir la dependencia de sus deudas a corto plazo.

La capacidad de devolución de deuda de las empresas murcianas es ligeramente superior en el periodo 2018 a 2020 a las empresas españolas. Y esta capacidad, en ambos casos, es inferior a la obtenida por la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas (Tabla 11). En 2020 la capacidad disminuyó hasta un exiguo 5,68% en España (6,92% en Murcia). Aunque en 2021 se produjo un repunte hasta el 8,28% en España (7,65% en Murcia).

Si analizamos el nivel de endeudamiento general de la industria alimentaria vemos que su estructura financiera, tanto en Murcia como en España, genera muy pocos gastos financieros, en torno al 0,20%. Esto significa que por cada 100 euros de ingresos la empresa destina 0,20 euros a pagar gastos financieros. Por lo que se confirma, al igual que sucedía con la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas, que el sector mantiene una estrategia financiera con el objetivo de tener una menor dependencia de deuda bancaria que implique exceso de carga financiera y que por tanto pudiera limitar su competitividad.

### **3.6. Análisis de la rentabilidad**

La rentabilidad expresa los rendimientos que produce una determinada inversión. Toda empresa para asegurar su funcionamiento debe buscar una posición de equilibrio entre una situación financiera estable y un nivel de rentabilidad adecuado. No se trata de maximizar el beneficio en uno o pocos ejercicios a costa de poner en riesgo la empresa, sino de maximizar el beneficio en el largo plazo. Por ello, el beneficio debe cumplir una doble función: por un lado, retribuir de manera conveniente a los propietarios del capital; por otro, capitalizar la empresa de forma que se asegure un correcto equilibrio

financiero. En este sentido es destacable el importante esfuerzo realizado por la industria murciana por dotarse de un mayor equilibrio pese a la reducción experimentada en sus porcentajes de rentabilidad.

La rentabilidad económica mide la relación entre el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII) y el activo total, representa la rentabilidad en tanto por ciento que se obtiene de las inversiones sin considerar la estructura financiera de la empresa. Para explicar mejor su evolución vamos a efectuar una descomposición en los dos factores de que depende: el margen de explotación sobre las ventas y la rotación de las ventas sobre el activo. El margen expresa el nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa y la rotación explica la capacidad de las inversiones para generar ingresos de la explotación, siendo un buen indicador de la eficiencia de la dimensión del patrimonio de la empresa. La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

*La rentabilidad financiera*, expresa el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios. Esto nos permite, en términos financieros, juzgar las rentas que alcanzan los propietarios en función al riesgo asumido. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

### ***Procesado y conservación de frutas y hortalizas***

En general podemos apreciar una escasa rentabilidad económica de las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas en el periodo 2018-2021 (Tabla 12). Aunque los datos muestran que las empresas murcianas presentan una tasa de rentabilidad económica superior a la del conjunto de España. Además, y de forma destacada, se puede ver cómo las empresas de Murcia y España experimentaron un retroceso en 2020 como consecuencia de la pandemia COVID-19. Sin embargo, en

2021 revirtieron la tendencia. Así, en 2020 la rentabilidad de los activos en las empresas murcianas fue del 2,76% (2,33% en España), aumentando al 3,29% en 2021 (2,94% en España).

Tabla 12. Análisis de la rentabilidad

		2018	2019	2020	2021
PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS	<b>Rentabilidad económica %</b>				
	Murcia	3,46	3,32	2,76	3,29
	España	2,98	2,61	2,33	2,94
	<b>Margen de explotación (%)</b>				
	Murcia	2,90	2,77	2,82	3,27
	España	2,66	2,45	2,14	2,70
	<b>Rotación de las ventas sobre el activo</b>				
	Murcia	1,09	1,13	1,03	1,09
	España	1,07	1,07	0,97	1,00
	<b>Rentabilidad financiera (%)</b>				
	Murcia	5,18	5,79	3,38	6,69
	España	5,27	4,82	4,29	5,65
INDUSTRIA ALIMENTARIA	<b>Rentabilidad económica %</b>				
	Murcia	4,47	4,51	3,72	4,00
	España	3,73	3,57	2,43	3,94
	<b>Margen de explotación (%)</b>				
	Murcia	2,37	2,31	2,15	2,53
	España	1,88	1,80	1,40	2,15
	<b>Rotación de las ventas sobre el activo</b>				
	Murcia	1,77	1,73	1,56	1,61
	España	1,97	1,97	1,66	1,82
	<b>Rentabilidad financiera (%)</b>				
	Murcia	9,09	9,16	7,28	8,52
	España	7,66	7,42	5,24	7,82

Para analizar con mayor detalle las causas de las variaciones de la rentabilidad económica vamos a efectuar una descomposición en los dos factores de que depende: margen y rotación. Así, podemos apreciar que la mayor rentabilidad económica de las empresas murcianas se fundamenta tanto en su mayor margen de explotación como en la mayor rotación de sus ventas sobre el activo. La caída de la rentabilidad económica en 2020 en las empresas murcianas se produjo sobre todo por el peor aprovechamiento de los activos (por cada euro invertido en activos se producía 1,03 euros de facturación, cuando en 2019 era 1,13 euros). Mientras que el margen de explotación se incrementó ligeramente respecto al año anterior (2,82% frente a 2,77% en 2019). Esta situación fue diferente en el resto de las empresas españolas, donde la disminución más pronunciada de su rentabilidad

económica se produjo tanto como consecuencia de su caída del margen como por el peor aprovechamiento de sus activos.

La rentabilidad financiera de las empresas en Murcia presenta valores superiores a los obtenidos por las empresas españolas, con la excepción del año 2020 donde se produjo una significativa disminución. Aunque en 2021 alcanzó su posición más favorable. En 2020 la tasa de rentabilidad financiera de las empresas murcianas se situó en el 3,38% (4,29% en España), aumentando este valor hasta el 6,69% en 2021 (5,65% en España).

### ***Industria alimentaria***

Las empresas de industria alimentaria de forma global presentan una rentabilidad superior a la obtenida por las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas (Tabla 12). Y los resultados obtenidos muestran que las empresas de Murcia obtienen una mayor rentabilidad económica que las de nivel nacional en todo el periodo analizado. Así, en 2021 las empresas murcianas consiguieron una rentabilidad económica del 4% frente al 3,94% de las empresas españolas. Es interesante explicar estas diferencias entre las empresas de Murcia y España. Mientras las empresas de industria alimentaria murcianas sustentan su rentabilidad económica basada en la obtención de un mayor margen de explotación (mayor eficiencia en el ciclo de explotación), las empresas españolas lo hacen basándose en un mayor aprovechamiento de sus activos. En 2021 las empresas murcianas consiguieron un margen de explotación del 2,53% (2,15% en España) y una rotación de las ventas sobre el activo de 1,61 (1,82 en España).

La rentabilidad financiera de las empresas en Murcia presenta valores superiores a los obtenidos por las empresas españolas en toda la serie analizada. En 2021 las empresas murcianas obtuvieron una renta de sus fondos propios del 8,52%, mientras que en España se consiguió un 7,82%.

### **3.7. Clasificación de empresas según su comportamiento económico y financiero**

Una vez realizado el diagnóstico económico y financiero de las empresas de la industria alimentaria a nivel univariante a través de los diferentes indicadores o ratios planteados, en este apartado se realiza una clasificación de las empresas según su comportamiento económico (tasa de variación de ventas y rentabilidad económica) y financiero (liquidez a corto plazo y autonomía financiera). Para ello, se ha realizado un análisis clúster al objeto de clasificar todas las empresas en grupos que mantengan unas características relativamente homogéneas. El análisis clúster o de conglomerados es una técnica estadística multivariante que busca agrupar variables, tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y la mayor diferencia entre los grupos. Esta técnica permitirá, por tanto, identificar las empresas que han tenido un mejor o peor comportamiento económico y financiero.

Los resultados del análisis clúster arrojan cuatro grupos diferenciados de empresas (Tabla 13). El **grupo 1** (25,9% de la muestra), se puede clasificar como empresas que tienen un peor comportamiento, al disponer de una mala posición económica y una mala posición financiera. El **grupo 2** (27,8% de la muestra) se puede clasificar como empresas que tienen una posición más favorable, al disponer de un comportamiento en lo económico y en lo financiero. El **grupo 3** (29,0% de la muestra) son empresas que tienen una buena posición económica y una mala posición financiera. El **grupo 4** (17,3% de la muestra) son empresas que tienen una mala posición económica y una buena posición financiera.

**Tabla 13. Clasificación de las empresas según su comportamiento económico y financiero**

GRUPOS DEL CLUSTER		1	2	3	4
Posición Económica	Tasa variación ventas (%)	Baja	Alta	Alta	Baja
	Rentabilidad económica (%)				
Posición Financiera	Liquidez a corto plazo (%)	Baja	Alta	Baja	Alta
	Autonomía financiera (%)				
%		<b>25,9%</b>	<b>27,8%</b>	<b>29,0%</b>	<b>17,3%</b>
Microempresas		26,4%	26,1%	29,6%	17,8%
Pequeñas		22,6%	32,9%	29,1%	15,4%
Medianas		29,2%	30,2%	25,3%	15,2%
Jóvenes		26,5%	26,5%	36,9%	10,1%
Maduras		25,6%	28,6%	24,3%	21,5%
Murcia		28,6%	25,1%	29,8%	16,4%
Resto de España		25,7%	28,0%	28,9%	17,4%
Procesado y conservación de frutas y hortalizas		30,4%	25,2%	22,2%	22,2%
Industria alimentaria		25,8%	27,9%	29,1%	17,2%

Si analizamos con detalle el grupo 2 compuesto por las empresas que disponen de una buena posición económica y financiera (es decir las empresas mejores de las analizadas), podemos apreciar que principalmente pertenecen al grupo de las pequeñas empresas (un 32,9% de estas empresas forman parte de este grupo), al grupo de empresas maduras (28,6%), al grupo de resto de España (28,0%) y a la industria alimentaria (27,9%).

Esta información puede resultar muy relevante para las empresas del sector. Conocer la posición competitiva de cada empresa en cuanto a su situación económica y financiera puede ayudar a los

gerentes a tomar las medidas necesarias para corregir aquellas debilidades que pueden mermar la competitividad de la empresa.



## **Capítulo 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## **4.1. Conclusiones**

A continuación, se resumen las principales conclusiones relativas a las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas de la Región de Murcia relacionadas con cada uno de los tres objetivos del trabajo, a saber: a) conocer su importancia socioeconómica, b) analizar la digitalización y la sostenibilidad, y c) realizar un diagnóstico de la situación económica y financiera.

### **4.4.1. Importancia socioeconómica**

#### Estructura empresarial

- Se ha producido un descenso del -15,6% en el número de empresas, pasando de 160 en 2018 a 135 en 2022, año en el que predominan las pequeñas empresas con menos de 10 trabajadores (43,7%). En cambio, el 19,3% tiene más de 50 y solo el 4,4% más de 200.
- En el periodo 2018-2022 se ha producido un incremento de casi 7 puntos porcentuales en la participación de las empresas que cuentan con menos de 10 trabajadores, pasando del 19,4% al 25,9%. Este incremento contrasta con el descenso de la contribución de las que no tienen asalariados y de las que cuentan con más de 50 trabajadores, cuyas participaciones han descendido 5,3 y 3,4 puntos porcentuales, respectivamente.
- Aunque han disminuido su participación en el total de las empresas españolas (desde el 10,7% de 2018 al 9,3% de 2022), continúan teniendo un peso importante y muy superior, casi el triple, al de la participación (3,5%) de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas murcianas en el total de las españolas de esta industria.
- Aunque su contribución al conjunto de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región ha disminuido desde el 14,2% de 2018 al 12,9% de 2022, continúa siendo muy importante y superior, casi el triple, al de la participación (4,8%) que tienen en España.

#### Trabajadores y horas trabajadas

- Se ha producido un ligero descenso (-2,6%) en el número de afiliados, pasando de 7.037 en 2018 a 6.851 en 2022.
- Sus trabajadores realizan una gran contribución a los trabajadores de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región (25,4% en 2022) y al total de las empresas españolas (20,5% en 2022). Este valor supera en más del triple (6,1%) a la aportación que los trabajadores de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan al total de los trabajadores

de las empresas españolas de este sector. Si embargo, ambas contribuciones se han visto reducidas en torno a dos puntos porcentuales en 2022, respecto a 2021.

- La media de trabajadores ha evolucionado de forma favorable, pasando de 39 en 2018 a 58 en 2022, valor este último que casi duplica a la media de las españolas (30 trabajadores) y a la de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas (31 trabajadores).
- Se ha producido un ligero descenso (-7,5%) de las horas trabajadas en 2020, respecto a 2017.
- Las horas trabajadas realizan una gran contribución a las de la industria de alimentación y bebidas de la Región (27,1% en 2020) y a las del total de las empresas españolas (15,8% en 2020), valor que casi triplica (5,6%) al de la aportación que las horas trabajadas en las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan a las del total de las empresas españolas de este sector. Si embargo, ambas contribuciones se han visto reducidas en torno a tres puntos porcentuales en 2020, respecto a 2017.

#### Cifra de negocios

- Ha experimentado un descenso del del -30,0% en 2020 respecto a 2017, y un incremento del 2,6% respecto a 2019, pasando de 2.061 millones de euros en 2017 a 1.406 millones de euros en 2019 y 1.442 millones de euros en 2020.
- Contribuye de forma importante a la cifra de negocios de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región (21,5% en 2020) y a la de las empresas españolas (12,7% en 2020). Este valor supera en más del doble (5,3%) al de la aportación que la cifra de negocios de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realiza al total de la cifra de negocios de las empresas españolas de esta industria. Sin embargo, ambas contribuciones se han visto reducidas en torno a diez puntos porcentuales en 2022, respecto a 2021.
- La cifra de negocio media ha disminuido el -18,5, pasando de 11,6 millones de euros en 2017 a 9,5 millones de euros en 2020, valor muy similar a la de las españolas, pero superior a la de la cifra de negocios media de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas (7,1 millones de euros).

#### Valor añadido bruto

- Ha experimentado un descenso del del -10,4% en 2020 respecto a 2017, y un incremento del 9,1% respecto a 2019.

- Realiza una gran contribución al de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región (21,6% en 2020) y a la de las empresas españolas (13,8% en 2020), valor que supera en más del doble (5,4%) al de la aportación que el valor añadido bruto de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realiza al total del valor añadido bruto de las empresas españolas de esta industria. Sin embargo, ambas contribuciones se han visto reducidas en torno a cinco puntos porcentuales en 2020, respecto a 2017.

#### Inversión en activos materiales

- Ha experimentado un incremento del 49,4% en 2020 respecto a 2017, y un incremento del 9,1% respecto a 2019.
- Realiza una gran contribución a la de las empresas de la industria de alimentación y bebidas de la Región (29,6% en 2020) y a la de las empresas españolas (18,4% en 2020), valor que casi triplica (6,3%) a la contribución que la inversión en activos materiales de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas realizan a la de las empresas españolas de este sector.

#### Gastos de personal

- El incremento del gasto de personal, del 1,6% entre 2017 y 2020, contrario al descenso de las horas trabajadas, deja entrever un incremento del coste de la hora.
- Es, tras el procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos, la industria de alimentación de la Región de Murcia con mayor número de trabajadores.

#### Productividad

- La productividad por ocupado ha experimentado un descenso del -7,6% en 2020 respecto a 2017 y un incremento del 6,2% respecto a 2019, pasando de 45.298 euros en 2017 a 39.414 millones de euros en 2019 y 41.442 euros en 2020.
- La productividad por hora trabajada ha experimentado un descenso del -3,2% en 2020 respecto a 2017 y un incremento del 11,6% respecto a 2019, pasando de 26,1 euros en 2017 a 22,7 euros en 2019 y 25,3 euros en 2020.
- La productividad por ocupado y por hora trabajada está ligeramente por debajo de la que presentan las empresas españolas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas y la de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas, situándose en 2020 en torno al 88% y 80%, respectivamente.

### Exportaciones

- El valor de las exportaciones aumentó de 2018 a 2022 el 9,5%, aportando este último año el 24,1% a las exportaciones de las empresas murcianas de la industria de alimentación y bebidas y el 13,9% a las exportaciones españolas, más del doble (5,6%) de la contribución de las exportaciones murcianas de la industria de alimentación y bebidas a las españolas. Estos valores son inferiores a los correspondientes a 2018, del 34,7% y 16,4%, respectivamente.

Los datos expuestos sitúan a la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas de la Región de Murcia, dentro del conjunto de la industria de alimentación y bebidas de la Región, en:

- La primera posición en inversión en activos materiales y valor de las exportaciones.
- La segunda posición en número de empresas, tras la de fabricación de productos de panadería y pasta.
- La segunda posición en número de trabajadores, gasto de personal, cifra de negocios y valor añadido bruto, tras la de procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos.
- La cuarta posición en productividad, tras la industria de fabricación de productos para la alimentación animal, la de fabricación de bebidas, la de fabricación de productos de molinería y la de procesado y conservación de carne y elaboración de productos cárnicos.

El análisis de la importancia socioeconómica de las empresas de la industria de procesado y conservación de frutas de la Región de Murcia se ha realizado con los datos oficiales de los últimos años correspondientes a una serie de variables. Del número de empresas, de los trabajadores afiliados y de las exportaciones se cuenta con datos de hasta el año 2022. Sin embargo, para la mayoría de las variables (ocupados, horas trabajadas, cifra de negocios, valor añadido bruto, inversión en activos materiales, gastos de personal y productividad) los datos más actualizados del periodo analizado corresponden al año 2020. A pesar de la Crisis del COVID-19, todas estas variables presentan un comportamiento favorable en 2020, con relación al año anterior. Asimismo, cabe esperar que la evolución favorable de estas variables se haya mantenido en los años posteriores, en paralelo a lo sucedido en el ámbito nacional y en las variables de las empresas de la Región de Murcia de las que sí se dispone de datos actualizados, como es el caso del número de afiliados y del valor de las exportaciones.

#### **4.1.2. Digitalización y sostenibilidad**

##### Perfil Empresarial de las empresas del sector de procesado y conservación de alimentos encuestadas

- Empresas familiares consolidadas en términos de antigüedad y tamaño, con importante presencia de gerentes externos a la familia (35%).
- El 71,7% de las ventas del sector se dirigen a otras empresas (B2B), de hecho, el 42% de las empresas solo vende a otras empresas.
- El aumento de la presión competitiva es el principal problema (50% empresas), le sigue el elevado poder negociador de los clientes (29%).
- Su estrategia la basan fundamentalmente en la calidad y control de costes.
- En general se ven en una situación superior a sus competidores, especialmente en calidad y reputación. Se ven un poco mejor también digitalización y sostenibilidad.
- Preocupación próximo año por materias primas, innovación, productividad y costes.

##### Digitalización

###### *Estrategia de digitalización*

- Las empresas han avanzado en la formación y conocimiento de las herramientas de digitalización, no obstante, reconocen que deben mejorar la preparación de sus empleados y asignar recursos para progresar sus procesos de digitalización.
- Como obstáculos a la digitalización destaca el coste y la infraestructura. Suponiendo la digitalización un verdadero avance en productividad y servicio, las inversiones en esta materia son claramente rentables por lo que no serían verdaderos problemas el coste, simplemente se trataría de falta de convencimiento o desconocimiento de los resultados a conseguir.

###### *Nivel de digitalización*

- Equipamiento acceso. Prácticamente todas las empresas facilitan a sus empleados el uso de ordenadores o dispositivos conectados a Internet. El 79% les permite acceder remotamente al correo, documentos o aplicaciones de la empresa. Destaca también como el 74% emplea especialistas en TIC.
- Procesos internos. El 83% de las empresas disponen de ERPs que les permite compartir información entre las diferentes áreas de negocio. Le sigue los CRM para la gestión de información de clientes.

El resto de las tecnologías no están tan presentes, cloud computing (32%), big data (24%), robots (22%) y ninguna cuenta con aplicaciones de inteligencia artificial.

- Procesos externos. Algo más del 40% vende por Internet, pero todavía cantidades marginales. Principalmente por medios propios (84%) y en menor medida a través de plataformas (22%). La proporción de empresas que compran por Internet es del 24%.

#### *Impacto digitalización*

El mayor impacto medio se produce en la innovación, para el 47,4% el impacto es máximo. Le sigue en importancia el impacto en la eficiencia, crecimiento y reputación. Puesto que los dos temas que centran este informe son la digitalización y la sostenibilidad, es importante tener en cuenta que para el 84,2% de las empresas, la digitalización ha servido para mejorar algo (57,9%) o bastante (26,3%) la situación respecto a la sostenibilidad en la empresa. Por tanto, se demuestra la relación entre ambos aspectos.

#### Sostenibilidad

##### *Acciones desarrolladas*

##### Medioambientales

- Capitalizan los planteamientos de sostenibilidad, el 50% de las empresas encuestadas las realizan con mucha frecuencia, y un 38% con bastante frecuencia.
- El 78% de las empresas realiza un esfuerzo en minimizar el impacto medioambiental, en este sentido, se realizan auditorías y asignan medios para el ahorro energético.

##### Sociales

- Se sitúan en segundo lugar, ya que el 69% realizan acciones con mucha (31%) o bastante (38%) frecuencia.
- La acción más frecuente (83% de las empresas) pertenece al ámbito social y se dirige a mejorar las condiciones laborales y el desarrollo de sus empleados. El análisis de sus explicaciones revela que la conciliación familiar centra los esfuerzos de las empresas en este ámbito, le sigue la formación. La segunda acción más frecuente en este ámbito consiste en la colaboración con las instituciones, destacando la organización de eventos deportivos y culturales y la donación de productos.

#### Económicas

- Dos tercios de las empresas colaboran con sus clientes y proveedores en su desarrollo y fortalecimiento, fundamentalmente con innovaciones en productos y mejorando su profesionalización.

#### *Motivación*

- Los principales motivos son el cumplimiento legislativo y la consistencia con la identidad y valores de la empresa. A continuación, figura la mejora de imagen, las oportunidades de negocio derivadas y, en último lugar las demandas de su grupo de interés.

#### *Informes y responsabilidad*

- El 25% de las empresas realizan informes de sostenibilidad, un 44% lo está considerando, siendo un tercio (31%) las que no se lo plantean. Se trata de un informe mayoritariamente de periodicidad anual y de carácter público.
- En un 19% de las empresas no existe un responsable del diseño, gestión y/o comunicación de las acciones sostenibles. Caso de existir, mayoritariamente pertenece al departamento de calidad (31%), solo un 13% cuenta con un área propia de RSC o Sostenibilidad.

#### *Barreras*

- El coste es la principal barrera a la sostenibilidad, suponiendo una barrera muy importante para el 20%. Le sigue en importancia la falta de tiempo.

#### **4.1.3. Diagnóstico económico y financiero**

##### Procesado y conservación de frutas y hortalizas

- En 2018 y 2019 la media española obtuvo un crecimiento mayor en sus ventas que las empresas de Murcia. Sin embargo, en el periodo de la pandemia COVID-19 las empresas murcianas tuvieron un comportamiento más favorable. Mientras en 2020 las empresas españolas disminuyeron sus ventas un -5,62%, las empresas en Murcia obtuvieron crecimiento 0. En 2021 el nivel de facturación se incrementó significativamente, se puede ver cómo las empresas españolas consiguieron incrementar sus ventas un 10,70%, frente al 9,77% de las empresas en Murcia. Estos valores estuvieron claramente por encima de la inflación del 2021, con un IPC del 6,55%.
- En 2020 se produjo un freno a las inversiones, sobre todo en la media nacional (-2,39% frente al -0,99% en Murcia). Aunque en 2021 las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas

recuperaron su ritmo inversor, que fue superior al 7% tanto en las empresas españolas como en las murcianas.

- Respecto al VAB se puede apreciar, en toda la serie analizada, valores superiores en las empresas murcianas, destacando el dato de 2021 que alcanzó un incremento del 5,68% y del 4,73% en las de España, poniendo de manifiesto una mayor eficiencia productiva.
- La posición de liquidez a corto plazo, tanto en Murcia como en España, presentan valores muy favorables, reflejando una sólida capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos corrientes más líquidos. En 2021 alcanzan una liquidez del 112% en Murcia (101,13% en España). Es importante señalar que pese a la crisis generada por la pandemia COVID-19 las empresas murcianas incrementaron su posición de liquidez para minimizar sus riesgos financieros frente a terceros.
- En 2020 las empresas murcianas con sus activos reales eran capaces de hacer frente al 168% del total de sus deudas, frente al 164% en España. Sin embargo, en 2021 las empresas españolas mostraron un nivel más favorable en su garantía frente a terceros, alcanzando un valor de 171,81% (165,54% en Murcia).
- Las empresas presentan un capital corriente con signo positivo muy favorable, lo que pone de manifiesto, la importancia que dan las empresas en Murcia y en España a financiar correctamente sus inmovilizados. En Murcia se aprecia una tendencia favorable, pero con valores ligeramente inferiores a la media nacional. Así, en 2018, el capital corriente positivo representaba en Murcia el 14,24% del activo de la empresa, frente al 15,21% a nivel nacional. En ambos casos este indicador evolucionó muy favorablemente, hasta representar el capital corriente el 20,75% de sus activos en Murcia, frente al 22,49% a nivel nacional.
- Los recursos propios de las empresas de Murcia representaban en 2020 el 40,48% del total de la estructura financiera, siendo del 39,25% para el resto de las empresas españolas. Sin embargo, en 2021 esta evolución se contrajo para las empresas murcianas, pasando a disponer de una autonomía financiera del 39,57%, frente al 41,80% de las empresas españolas.
- Las empresas murcianas consiguen una mayor solidez financiera respecto a las empresas a nivel nacional en cuanto a su política de recursos permanentes. Destaca que en los años de pandemia 2020 y 2021 han experimentado un importante aumento. Esto pone de manifiesto que las empresas murcianas han seguido una estrategia de consolidación de su estructura financiera permanente para evitar tensiones de financiación y así aguantar estos años de incertidumbre con

una menor dependencia del endeudamiento a corto plazo. Así, podemos ver cómo los recursos permanentes en 2018 representaban el 64,81%, incrementando este valor hasta el 68,14% en 2021.

- En 2021, con sus recursos generados, las empresas de Murcia podían devolver el 8,16% del total de su deuda a corto y largo plazo, sin necesidad de recurrir a nuevo endeudamiento, mientras que las empresas españolas lo hacían en un 9,17%.
- Los gastos financieros son muy bajos gracias al esfuerzo capitalizador realizado por las empresas que consiguieron reducir su carga financiera favorablemente hasta el 0,20% en Murcia (0,32% en España), lo que favorece la competitividad del sector, donde elevados gastos financieros imposibilitan la concurrencia en el mercado al no poder competir vía precios.
- La rentabilidad económica es muy reducida en el periodo 2018-2021. Aunque las empresas murcianas presentan una tasa de rentabilidad económica superior a la del conjunto de España. Las empresas de Murcia y España experimentaron un retroceso en 2020 como consecuencia de la pandemia COVID-19. Sin embargo, en 2021 revirtieron la tendencia. Así, en 2020 la rentabilidad de los activos en las empresas murcianas fue del 2,76% (2,33% en España), aumentando al 3,29% en 2021 (2,94% en España).
- La mayor rentabilidad económica de las empresas murcianas respecto a las españolas se basa tanto en su mayor margen de explotación como en la mayor rotación de sus ventas sobre el activo.
- La rentabilidad financiera de las empresas en Murcia presenta valores superiores a los obtenidos por las empresas españolas, con la excepción del año 2020 donde se produjo una significativa disminución. Aunque en 2021 alcanzó su posición más favorable. En 2020 la tasa de rentabilidad financiera de las empresas murcianas se situó en el 3,38% (4,29% en España), aumentando este valor hasta el 6,69% en 2021 (5,65% en España).

#### Industria alimentaria

- En 2018 y 2019 las tasas de variación de las ventas fueron superiores en Murcia al compararlas con las de España. Y en 2020, aunque las empresas murcianas vieron como sus ventas se reducían un -3,20%, en la media nacional experimentaban una caída muy superior del -8,75%. El año 2021, en ambos casos, supuso un punto de inflexión y las ventas se recuperaron con claridad. Las empresas de industria alimentaria crecieron en Murcia un 10,86%, frente a un 13,62% en España.
- La industria alimentaria en Murcia tuvo un mayor ritmo inversor si lo comparamos con la media nacional. Así en el 2018 la tasa de inversión se incrementó en Murcia un 3,97% (2,92% en España), llegando a incrementar sus inversiones en 2021 un 7,48% (5,55% en España).

- En 2020 la industria alimentaria se contrajo en Murcia con una tasa negativa en su valor añadido del -1,26%, aunque esta caída fue más significativa en España, con una reducción del -7,57%. No obstante, en 2021 se volvió a la senda eficiente y la tasa de variación del valor añadido creció un 10,54% en Murcia, frente a un 13,16% en España.
- La liquidez a corto plazo en la industria alimentaria es algo superior a la obtenida por la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas. En 2021, las empresas murcianas pudieron hacer frente, por término medio, al 112,13% de sus pasivos corrientes con sus activos más líquidos, mientras que este porcentaje subía al 118,25% en las empresas a nivel nacional.
- La garantía a terceros en España es superior a la de Murcia. Y esta diferencia se ensancha especialmente en 2021, donde las empresas españolas con el total de sus activos podían hacer frente al 158,17% del total de sus pasivos, mientras que en Murcia solo podían hacer frente al 154,36%.
- El equilibrio financiero experimentó una evolución muy favorable en el periodo analizado. En especial en las empresas españolas donde su capital corriente en 2021 representaba el 25,23% del activo total, mientras que las empresas de Murcia obtenían un valor del 23,65%.
- Su grado de capitalización supone en Murcia en torno al 35% en toda la serie analizada, muy similar a la media nacional. En cuanto a los recursos permanentes en los años 2020 y 2021 se aprecia un importante incremento. En Murcia en 2021 el neto y pasivo no corriente representaba el 57,98% del total de su estructura financiera (59,04 en España), mientras que este porcentaje se situaba en torno al 53% en 2018.
- En 2020 la capacidad de devolución de la deuda disminuyó hasta un exiguo 5,68% en España (6,92% en Murcia). Aunque en 2021 se produjo un repunte hasta el 8,28% en España (7,65% en Murcia).
- La estructura financiera del sector, tanto en Murcia como en España, genera muy pocos gastos financieros, en torno al 0,20%. Esto significa que por cada 100 euros de ingresos la empresa destina 0,20 euros a pagar gastos financieros.
- Las empresas de industria alimentaria de forma global presentan una rentabilidad superior a la obtenida por las empresas de procesado y conservación de frutas y hortalizas.
- Las empresas de Murcia obtienen una mayor rentabilidad económica que las de España en todo el periodo analizado. Así, en 2021 las empresas murcianas consiguieron una rentabilidad económica del 4% frente al 3,94% de las empresas españolas.

- En 2021 las empresas murcianas consiguieron un margen de explotación del 2,53% (2,15% en España) y una rotación de las ventas sobre el activo de 1,61 (1,82 en España).
- La rentabilidad financiera de las empresas en Murcia presenta valores superiores a los obtenidos por las empresas españolas en toda la serie analizada. En 2021 en las empresas murcianas obtuvieron una renta de sus fondos propios del 8,52%, mientras que en España se consiguió un 7,82%.

#### **4.2. Recomendaciones**

A partir de los resultados obtenidos, resumidos en las conclusiones expuestas, con la finalidad de que las empresas murcianas de la industria de procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Región de Murcia mejoren su competitividad se proponen las siguientes recomendaciones:

- Realizar acciones para sensibilizar y concienciar de las ventajas de lograr una mayor dimensión.
- Incrementar la dimensión a través de las fórmulas (participación en empresas, cooperación, fusiones...) que mejor se adapten a sus singularidades.
- Llevar a cabo iniciativas que les permitan incrementar su productividad (innovación en productos y procesos, digitalización, sostenibilidad...).
- Establecer planes de transformación digital con base en: a) un autodiagnóstico, b) el establecimiento de objetivos de digitalización, c) la asignación de responsables que lideren el proceso de transformación digital, d) planificar y fijar acciones estratégicas, e) fijar presupuesto y plazos, f) informar y formar a los empleados, g) determinar los socios tecnológicos más adecuados, y h) gestión del cambio.
- Desarrollar un marco de gestión para que los esfuerzos en sostenibilidad resulten más eficaces, sistemáticos e impacten en la estrategia y resultados de la empresa.
- Realizar informes de sostenibilidad y asignar responsabilidades en el seno de la organización al objeto de integrar la sostenibilidad en el planteamiento estratégico y de gestión.
- Conocer las oportunidades derivadas de la sostenibilidad que disminuirían las barreras de coste y tiempo y realizar una correcta medida de los beneficios que genera para analizar los esfuerzos en sostenibilidad como una inversión.
- Establecer un modelo de contabilidad de gestión que permita a la gerencia de la empresa elaborar información ágil y suficiente para la toma de decisiones.

- Financiar los proyectos de inversión de acuerdo con un plan financiero riguroso, de forma que esto no sea un motivo que provoque tensiones financieras en las empresas.
- Para mantener el objetivo de estabilidad financiera es necesario aplicar políticas que capitalicen convenientemente a las empresas. Para ello, se debe fijar previamente, en función de las políticas básicas de cada entidad, cual es el punto óptimo de capitalización, teniendo en cuenta su grado de apalancamiento financiero.
- La fuerte competitividad que conlleva la globalización de los mercados también recomienda aplicar medidas que conduzcan a las empresas hacia la reducción de costes sin que ello repercuta en la calidad de los productos o servicios, apoyándose tanto en el control de los costes como en mejoras técnicas de los procesos para llevar a cabo su producción o sus servicios.
- Planificar financieramente a corto y largo plazo. Fundamentalmente a través de presupuestos de tesorería, que permitan a la empresa conocer con el suficiente tiempo de antelación cuáles son sus necesidades financieras y en qué momento las necesita, de forma que se pueda negociar sin prisas con las entidades financieras cuáles son sus mejores opciones de financiación.

## **Capítulo 5 BIBLIOGRAFÍA**



## Bibliografía

- Berger, R. (2016). *España 4.0. El reto de la transformación digital de la economía*. Siemens.
- CES. (2017). *La digitalización de la Economía*. Consejo Económico y Social.
- Ciruela-Lorenzo, A. M., Del-Aguila-Obra, A. R., Padilla-Meléndez, A., & Plaza-Angulo, J. J. (2020). Digitalization of Agri-Cooperatives in the Smart Agriculture Context. Proposal of a Digital Diagnosis Tool. *Sustainability*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/su12041325>
- Duréndez, A., Garcia-Perez-de-Lema, D., Hernández, S., Merono-Cerdan, A., & Rodríguez, F. (2022). *Informe Pyme 2022. Digitalización y desarrollo sostenible de la pyme en España*. Consejo General de Economistas de España y Faedpyme.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- España Digital 2025*. (2020). <https://portal.mineco.gob.es/es-es/digitalizacionIA/es-digital-2025/Paginas/es-digital-2025.aspx>
- ICO. (2021). *Oportunidades de Negocio ODS*. <https://icopymeods.ico.es/oportunidades>
- Impulsa tu negocio en la era digital*. (2022). Andalucía Conectada. <https://andaluciaconectada.es/transformacion-digital-pymes-autonomos/>
- Industria Conectada 4.0—HADA*. (2022). <https://www.industriaconectada40.gob.es/programas-apoyo/Paginas/HADA.aspx>
- Kutzschbach, J., Tanikulova, P., & Lueg, R. (2021). The Role of Top Managers in Implementing Corporate Sustainability—A Systematic Literature Review on Small and Medium-Sized Enterprises. *Administrative Sciences*, 11(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/admsci11020044>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301-308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Liao, C., Palvia, P., & Chen, J.-L. (2009). Information technology adoption behavior life cycle: Toward a Technology Continuance Theory (TCT). *International Journal of Information Management*, 29(4), 309-320. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.03.004>

- Lueg, R., & Radlach, R. (2016). Managing sustainable development with management control systems: A literature review. *European Management Journal*, 34(2), 158-171. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.005>
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2). <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss2/6>
- Merono-Cerdan, A., Vega, J., Duréndez, A., & Monreal, J. (2021). *Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia: Sostenibilidad*. 21, 1-50.
- Mishra, A., Shukla, A., Rana, N. P., Currie, W. L., & Dwivedi, Y. K. (2023). Re-examining post-acceptance model of information systems continuance: A revised theoretical model using MASEM approach. *International Journal of Information Management*, 68, 102571. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2022.102571>
- Morgan, B. (2021). *Companies That Failed At Digital Transformation And What We Can Learn From Them*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/09/30/companies-that-failed-at-digital-transformation-and-what-we-can-learn-from-them/>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the Digitalisation Challenge: How to Benefit from Digitalisation in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Plan de Digitalización de PYMEs 2021-2025*. (2021). <https://espanadigital.gob.es/medida/plan-de-digitalizacion-de-pymes-2021-2025>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- WEF. (2018). *The Digital Enterprise: Moving from experimentation to transformation*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/reports/the-digital-enterpise-moving-from-experimentation-to-transformation/>