



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales**

Trabajo de Fin de Máster

**Máster en Contabilidad Y Gestión
Financiera**

**Análisis Financiero y Estratégico de
las principales Ganaderías de Toros
de Lidia en España**

Presentado por:

Juan Pablo Revuelta Villorejo

Tutelado por :

Marta Herrero Martínez

Valladolid, 17 de Julio de 2019

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo realizar un análisis financiero y un análisis estratégico del sector de la ganadería del toro de lidia, mediante la selección de una muestra de ganaderías representativas, con el propósito de estimar la tendencia del sector en los próximos años y ver de qué manera esas ganaderías se podrían adaptar mejor a las características del entorno futuro.

Tras los análisis realizados se puede decir que ante la variación que va a sufrir de la demanda de toros en el sector, las ganaderías van a tener que tomar decisiones si no quieren que los resultados de explotación empeoren.

Palabras clave: análisis financiero, sector ganadero, situación estratégica

Clasificación JEL: G32, L11, L25

ABSTRACT

The following work aims to perform a financial analysis and a strategic analysis of the livestock sector of the bull of fighting, by selecting a sample of representative livestock, with the purpose of estimating the trend of the sector in the coming years and see how these livestock farms could best adapt to the characteristics of the future environment.

After the analysis carried out, it can be said that given the variation that will suffer from the demand for bulls in the sector, livestock will have to make decisions if they do not want the exploitation results get worse.

Key words: financial analysis, livestock sector, strategic situation

JEL classification: G32, L11, L25

Contenido

1. INTRODUCCIÓN:	5
2. LA GANADERÍA BRAVA	6
2.1. Historia y evolución de la ganadería brava	6
2.2. Modalidades de Festejos Taurinos en España	7
3. ANÁLISIS FINANCIERO	8
3.1. Economía de la producción de ganado bravo	8
3.2. Declaraciones de los ganaderos	14
3.3. Metodología	19
3.4. Análisis de datos	20
3.4.1. Ingresos de explotación	20
3.4.2. Resultado del último ejercicio disponible	21
3.4.3. Total Activo	21
3.4.4. Inmovilizado neto y Política de amortizaciones	22
3.4.5. Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera y Apalancamiento Financiero	23
3.4.6. Ratio de liquidez, Ratio de solvencia y Coeficiente de solvencia	26
3.4.7. Fondo de Maniobra	28
3.4.8. Política de personal (gastos de personal y gastos de personal sobre ingresos)	29
3.4.9. Endeudamiento y Ratio de autonomía financiera a medio y largo plazo	31
3.4.10. Resumen Financiero	32
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:	33
4.1 Análisis del entorno general	33
4.1.1. Análisis PESTEL	34
4.2. Análisis del entorno específico	43
4.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter	46
5. ANÁLISIS INTERNO	54
6. MATRIZ DAFO	59
7. CONCLUSIONES	63
8. BIBLIOGRAFÍA:	66
9. ANEXOS	68

Contenido de Gráficos

GRÁFICO 3.1.RESULTADO ÚLTIMO EJERCICIO DISPONIBLE.....	21
GRÁFICO 3.2. TOTAL ACTIVO	22
GRÁFICO 3.3 INMOVILIZADO NETO Y POLÍTICA DE AMORTIZACIONES..	23
GRÁFICO 3.4.RENTABILIDAD ECONÓMICA, FINANCIERA Y APALANCAMIENTO.....	25
GRÁFICO 3.5.RATIO DE LIQUIDEZ, SOLVENCIA.....	27
GRÁFICO 3.6. COEFICIENTE DE SOLVENCIA.....	27
GRÁFICO 3.7. FONDO DE MANIOBRA.....	29
GRÁFICO 3.8.GASTOS DE PERSONAL.....	30
GRÁFICO 3.9. COSTE DE LOS TRABAJADORES / INGRESOS DE EXPLOTACIÓN.....	30
GRÁFICO 3.10. ENDEUDAMIENTO.....	31
GRÁFICO 3.11 RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA A MEDIO Y LARGO PLAZO	32
GRÁFICO 4.1. NÚMERO DE FESTEJOS CELEBRADOS EN ESPAÑA.....	38
GRÁFICO 4.2. FESTEJOS POPULARES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA..	40
TABLA 4.1. NÚMERO GANADERÍAS ACTIVAS / SIN GANADO.....	44
TABLA 4.2 GANADERÍAS ACTIVAS DE LA UCTL RESPECTO AL RESTO DE LAS ASOCIACIONES.....	44
GRÁFICA 4.3. PORCENTAJE DE GANADERÍAS DE LA UCTL RESPECTO AL RESTO DE ASOCIACIONES.....	45
GRÁFICA 4.4. REPARTO GEOGRÁFICO GANADERÍAS UCTL.....	45
GRÁFICA 4.5.REPRESENTACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	46
GRÁFICO 5.1. REPRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER.....	54

1. INTRODUCCIÓN:

Con este trabajo lo que pretendo es realizar un análisis de la situación financiera y estratégica de las ganaderías de toros de lidia más representativas de nuestro país. En primer lugar, debo aclarar que he elegido este tema de estudio debido al interés generado al observar que no hay estudios concretos sobre esta parte del sector ganadero, además de intentar mostrar lo más fielmente posible a través del análisis de datos disponibles, la realidad a la que están sometidas las diferentes ganaderías bravas de nuestras regiones, sin entrar en polémica alguna al intentar ser lo más objetivo posible.

Es evidente que ciertos sectores de la economía de un país van sufriendo variaciones con el paso del tiempo, ganando o perdiendo protagonismo en función de cómo les afecte el entorno en el que desarrollen su actividad, bien sea por la evolución de la tecnología existente o bien sea por cambios en los gustos del público al que va destinado los productos o servicios realizados. El sector de la ganadería brava se podría considerar como un “minisector” dentro de la rama de la ganadería bovina más general, debido a sus particularidades especiales a la hora de desarrollar su actividad productiva.

Por lo que se ha podido observar en nuestro país en los últimos años, podemos afirmar que el sector de análisis se encuentra en un entorno más cambiante como nunca antes ha estado y ésto es lo que añade más dificultad a la hora de realizar el análisis estratégico que se desarrollará en la segunda parte de este trabajo.

En nuestro caso, el objetivo a conseguir es analizar la situación económico-financiera actual de las ganaderías de toros de lidia más relevantes, detectar qué factores influyen en las empresas de este sector, mediante un análisis estratégico y a partir de esos datos obtenidos, poder hacer una estimación de la tendencia que podría seguir este sector en los años venideros y ver de qué forma estas ganaderías se podrían adaptar a esas circunstancias previstas.

Además de lo más emocionante de todo: poder contrastar en unos años si las previsiones en este trabajo propuestas se han cumplido ó no.

2. LA GANADERÍA BRAVA

2.1. Historia y evolución de la ganadería brava

Para situar un poco mejor el desarrollo de esta actividad, vamos a comentar la evolución y características propias de este sector productivo en nuestro país.

Con el objetivo de explicar la evolución se ha acudido al libro redactado por el autor López Martínez (2002) para un mejor conocimiento.

En este sentido podemos sacar unas ideas principales del documento mencionado y es que el ganado bravo apto para la lidia debe ser criado en régimen extensivo y de semilibertad, ya que esto es lo que le confiere las características necesarias para su uso en festejos taurinos.

Si intentamos situar temporalmente el inicio y especialización de la crianza del toro bravo podemos decir que fue durante el siglo XVII, ya que en esta época empezaron a surgir festejos taurinos puntuales para conmemorar alguna celebración concreta, sin que ello supusiera su celebración rutinaria en periodos posteriores. Normalmente la demanda que producían estos festejos eran surtidos por carniceros, con lo cuál no tenía sentido que con este nivel de demanda hubiese propietarios de ganado que tomaran la decisión de especializarse en la cría del toro de lidia, cuando no tendrían asegurada su venta en el mercado.

Situación que fue cambiando poco a poco cuando en ciertas ciudades por su estilo de vida empezasen a institucionalizar la celebración de temporadas de festejos taurinos, tales como Pamplona, Sevilla, Madrid o Cádiz.

Ello haría que en esas zonas colindantes al haber una demanda estable resultara rentable para ciertos ganaderos la dedicación total o parcial de su ganadería a la producción de toros para dichos festejos.

Así durante el siglo XVII podríamos decir que la ganadería de lidia principalmente estaba distribuida geográficamente de la siguiente manera; por un lado en torno a Madrid, Sevilla y Pamplona por un lado y por otro la Meseta Norte (Salamanca, Valladolid y Zamora).

Durante el siglo XVIII el autor desglosa claramente 2 zonas, las realmente desarrolladores de la ganadería brava y otra zona donde aún también celebrando festejos taurinos, los surtían con ganado procedente de otras zonas. Teniendo en cuenta esto las ganaderías giraban en torno a 3 ejes geográficos: Pamplona-Zaragoza, Madrid y Sevilla-Cádiz-Puerto de Santa María.

Todo ello ha hecho que no haya grandes variaciones hasta la actualidad, exceptuando , por un lado la menor concentración de ganaderías en torno a Pamplona, sustituido principalmente por la agricultura vitivinícola, y por otro lado el asentamiento de ganaderías en zonas de grandes dehesas de Extremadura.

Para contextualizar la situación de la ganadería brava en nuestro país en la actualidad, podemos hacer referencia a determinados datos como son la existencia de 988 ganaderías activas, compuestas por un censo de 213.457 animales inscritos en el Libro Genealógico de la Raza Bovina de Lidia, y además desarrollada en más de 250.000 hectáreas de dehesa considerada por la Unión Europea como Sistemas de Alto Valor Natural.

2.2. Modalidades de Festejos Taurinos en España

A lo largo del tiempo se han ido desarrollando variedad en el tipo de festejos taurinos a los que van destinados la producción de ganado bravo y podemos distinguir (además de las comunes corridas de toros) los siguientes en función de la clasificación realizada en la web: De Jesús(s.f):

Toro Cerril, o limpio de ganadería.

Toros y vacas de alquiler, (Autóctonas)

Toro en cuerda

Toro embolado (Con bolas de cuero o goma)

Toro de Fuego, también denominado toro embolado. Puede ser con bolas, con Yuguete, al estilo de Medinaceli, Toro Jubilo, o engamellados)

Concursos de recortes

Concursos de anillas.

Roscaderos

La Cargolera en Cardona, (Barcelona)

Toros en el mar

Encierros

Encierros camperos

Torneo del Toro de la Vega

La Sokamuturra del País Vasco

3. ANÁLISIS FINANCIERO

Si comenzamos con el análisis financiero, podemos anticipar que al no disponer de información suficiente acerca de las unidades estratégicas de negocio de las empresas que gestionan las ganaderías, no es posible desglosar que porcentaje de los ingresos y costes corresponden a la actividad de ganadería y cuáles a las otras actividades que se realizan como puede ser la agricultura, cría de caballos, o actividades secundarias realizadas con la ganadería (visitas guiadas a la ganadería, museo, finca, tentadero...), por lo tanto se analizará en su conjunto los datos financieros de la empresa.

3.1. Economía de la producción de ganado bravo

Antes de analizar los datos disponibles de las empresas encargadas de gestionar las ganaderías seleccionadas para el estudio, se ha recopilado información recogida en noticias publicadas que pueden servirnos para tener una idea de la situación financiera de este “minisector”.Y qué mejor fuente para obtener la mencionada información que entrevistas concedidas por los propios

ganaderos, que son los mejores conocedores de todo lo que conlleva organizar los medios productivos de sus ganaderías.

En la siguiente noticia Purroy Unanua (2005) se pone de manifiesto que aunque las explotaciones ganaderas hayan evolucionado en su forma de gestionarse desde técnicas más rudimentarias, a técnicas más modernas de ello resulta que son económicamente deficitarias debido a la composición de sus costes totales. De forma muy clara se distinguen 3 factores productivos:

- Ganado bravo
- Tierra , entorno natural e instalaciones
- Capital Humano

Si comenzamos hablando del factor ganado bravo nos estamos refiriendo al “producto” de la ganadería y que a la vez coincide con la inversión en activos de la empresa, ya que con la cría de esta inversión se obtiene el producto o ganado bravo. Puede parecer en principio, que para comenzar una ganadería desde cero, bastaría con unas pocas cabezas de ganado, pero eso serviría principalmente para una explotación ganadera de vacuno extensiva donde se puede hacer una selección de las cabezas de ganado más productivas y el resto desecharlas, pero en nuestro caso de estudio, se produce una selección mucho más intensa, dónde a cada res se la va analizando a medida que pasa el tiempo para conocer sus características morfológicas y su comportamiento. Dependiendo de los rasgos mencionados el ganadero irá seleccionando de entre todas las cabezas de ganado cuál sirve para continuar con la estirpe y cuál no, con lo cuál implica que si con la venta de los ejemplares que son aptos para el negocio de la lidia se cubren escasamente los costes de producción, no cabe mencionar que los ejemplares no aptos y que tienen un coste de producción similar harán soportar unas pérdidas al ganadero, al ser vendidos a un precio inferior (valor residual), ya que podríamos compararlos con bienes perecederos, dónde la utilidad de las reses tienen un período de tiempo y hay que darles salida al mercado, normalmente antes de los 5 ó 6 años de vida, a excepciones de los sementales que perduran en la dehesa de la ganadería hasta que se crea conveniente, en función de los rasgos de sus descendientes.

Si mencionamos el factor tierra, entorno natural e instalaciones, nos estamos refiriendo principalmente al lugar donde se va a desarrollar la actividad de producción, exceptuando algunas ganaderías que se sitúan en parajes exclusivos (deltas, marismas...) normalmente se desarrollan en dehesas. Se necesita una gran cantidad de espacio para la correcta cría de ganado bravo, ya no sólo para que los animales se críen de la forma más natural posible, sino para poder tener separados a los diferentes tipos de reses en apartados, en función de edad, de sexo y separados por lotes seleccionados para cada festejo.

Todo este espacio conlleva asociado un gasto de alquiler o inversión en propiedad de esas hectáreas necesarias. A esto además hay que añadirle toda la inversión necesaria para organizar correctamente al ganado, con ello nos referimos a las vallas, cercados y tapias que puedan hacer de separación entre la dehesa y las tierras o zonas circundantes. Es de importancia la calidad y material con la que están hechas las citadas vallas en relación a su cercanía a zonas habitadas, o cerca de carreteras o caminos transitados, ya que existe la posibilidad de que algunas de las reses puedan romper el vallado. En función de la zona de la dehesa donde se encuentren los animales más peligrosos se utilizan vallas más seguras, como por ejemplo las que están electrificadas y que al acercarse los animales les produce una pequeña descarga eléctrica que les sirva de aviso de que a esas zonas no se pueden acercar.

Por otro lado se encontrarían las instalaciones de los abrevaderos y comederos, no es una gran inversión, ya que en función de las características de la finca de la ganadería puede ser necesario hacer el acondicionamiento o no de ciertas zonas del lugar de cría, como por ejemplo, puede darse el caso de que dentro de la zona de explotación transcurra algún tipo de arroyo, riachuelo, depósito de agua natural o artificial... donde puedan beber y refrescarse los animales cuando lo necesiten; en otro caso, si no disponen de vías de agua naturales se suelen distribuir los bebederos y comederos en puntos fijos de la dehesa para tener cierto control y habituar a los animales a que acudan a cierta zona a beber y alimentarse.

Otras inversiones necesarias son las que sirven para el correcto manejo del ganado dentro del campo son: desde los animales que sirven de apoyo a los ganaderos y vaqueros para realizar las tareas de guía de las reses, como los caballos, hasta los vehículos necesarios para darles de comer y beber como tractores y remolques.

Existen además otras tareas, ya no tan relacionadas con el campo y la dehesa, sino que son inversiones en instalaciones para la guía y tiente del ganado bravo, como son los cercos y vallas más resistentes que sirven para dirigir a las reses a distintos puntos de la finca como son generalmente a los diversos corrales, chiqueros o toriles donde pueden permanecer los animales por diferentes causas, desde que vayan a ser seleccionados para ser probados en la plaza de tientes, separados para su embarque y transporte, para ser curados y revisados por veterinarios o para ser herrados.

Si ahora prestamos atención al factor trabajo o recursos humanos, podemos decir que el pilar fundamental de la ganadería es el ganadero que tradicionalmente coincide con el empresario. En este caso, no se trata de un empresario o gestor de recursos cualquiera, sino que debe reunir una serie de características que lo hacen único, debido a que para desempeñar esta profesión se deben adquirir conocimientos ya desde muy joven, dónde ya empiezan a realizar tareas con el ganado, normalmente ese conocimiento es pasado de padres a hijos, ya que para entender este “mundo”, no sólo basta con desempeñar ciertas tareas, sino que hay que ponerle muchas ganas y sobretodo dedicarle mucho tiempo. Esto último no les presupone un gran problema ya que viven por y para la ganadería, al considerarla su vida.

Es evidente que una persona sola no puede gestionar todo de forma correcta, por ello es necesaria además la ayuda de profesionales y especialistas que necesita para tentar y evaluar a las reses. Dentro de esta categoría de trabajadores se pueden incluir a los mayores y vaqueros, que son personas muy especializadas y con habilidades concretas muy necesarias para la guía y tratamiento del ganado, como es la de montar a caballo perfectamente, además de pasión y dedicación por lo que hacen, al saber el riesgo que supone

el estar rodeados por ganado bravo y dónde la comisión de cualquier error puede resultar fatal.

En ocasiones es muy habitual que el ganadero cuente con la ayuda de toreros para realizar tareas de evaluación y tentadero de las reses, donde se produce una sinergia por esa colaboración, al saber el ganadero cuál es la opinión del “cliente final”, por definir al torero de alguna manera dentro del proceso productivo; y por otra parte el torero puede practicar y ensayar su técnica entre temporada y temporada de festejos.

Se puede dar incluso la coincidencia de que ganadero y torero sean la misma persona, ya que al que le suele gustar este “mundo” se intenta implicar en todos los aspectos.

Dentro del artículo de la revista ya mencionada al principio de este apartado del trabajo: Purroy Unanua (2005) se hace referencia al profesor José Ramón Caballero de la Calle y a su clasificación de costes de las ganaderías, donde distingue entre costes relativos al capital fijo y los costes de capital circulante, donde incluye en los primeros la amortización, mantenimiento y financiación de las construcciones, de las infraestructuras y del rebaño. Por otro lado, entre los gastos relacionados con el capital circulante señala la alimentación, los pastos y las rastrojeras, la mano de obra, la seguridad social, los gastos de veterinario y de farmacia, así como los intereses del capital circulante, en este caso se atreven a especificar que más del 90% de estos costes se deben a las partidas de alimentación y mano de obra.

Desde el punto de vista financiero, entra en juego otro coste muchas veces olvidado, y es el coste de oportunidad, en este caso el coste de oportunidad sería invertir el valor de la explotación ganadera en una opción alternativa, ya sea en renta fija libre de riesgo, o en una cartera de valores con más riesgo, y evidentemente más rentabilidad exigida. En esos casos se compararían rentabilidades y en la mayoría de los casos como veremos más adelante la opción con mayor rentabilidad sería la inversión alternativa, lo que ocurre es como ya hemos mencionado ya en este trabajo es que no solo los ganaderos se fijan en la rentabilidad, sino que es un estilo de vida y aunque no sea una unidad estratégica rentable, la mantienen por afición, estatus y por su estilo de

vida. Por ello buscan maneras de sufragar una unidad estratégica que les causa gastos y con una muy probable rentabilidad negativa con otra unidad de negocio que les resulte excedentaria para compensar resultados entre sí.

Desglosando los ingresos, en contraposición a los costes ya mencionados para poder obtener el resultado del ejercicio, podemos mencionar que el ingreso principal, si es que la empresa sólo dispone de esta unidad de negocio, es la venta de los animales para festejos, concretamente de lidia, ya que por otro lado se pueden vender ejemplares a un menor precio para festejos populares, donde los requisitos que debe presentar el ganado no es tan estricto y exigente respecto a la morfología y estándar. Otro posible ingreso es venderlos como carne, pero son ingresos marginales a los que se acude por que no se han podido dar salida tempranamente en el mercado de reses y, además, no valen para transmitir genéticamente los rasgos y características que el ganadero considere distintivas de su propia idea de toro bravo.

Si agregamos los datos expuestos podemos hacernos una idea de que la rentabilidad económica y financiera de una ganadería de nivel medio si respecto a prestigio y fama estamos hablando, sería negativa o nula si tuviésemos en cuenta e imputásemos el coste real de las horas dedicadas a dirigir la ganadería por parte del ganadero y los costes de oportunidad o rentabilidad que se deja de ganar por tener invertido el capital en la ganadería en lugar de otras inversiones alternativas más rentables.

Esta rentabilidad puede volverse nula o positiva si se ve condicionada por ingresos excepcionales como pueden ser las subvenciones o ayudas específicas a la ganadería de toros de lidia, tanto estatales como europeas.

Comenzando por las ayudas estatales podemos encontrar información y comparativas del apoyo que recibe este “minisector” respecto a otros como puede ser el cine o la música. Y concretamente en el artículo de la página web: “Sánchez de la Cruz (2019), donde ya el título es muy aclaratorio de lo que literalmente se expone después: “Las cuentas para el presente curso (2019) incluyen apenas dos epígrafes vinculados con el toreo: 30.000 euros de dotación para el Premio Nacional de Tauromaquia y 35.000 euros de aportación para la Fundación Toro de Lidia.” A esto le podemos añadir que las

ayudas estatales han sido similares en los años que se analizan en este trabajo.

Dentro de estas pequeñas ayudas estatales, las empresas ganaderas no se ven beneficiadas. En cambio si nos fijamos en las subvenciones de la PAC europeas nos encontramos con que estas subvenciones están englobadas en una partida única de ayuda a la ganadería bovina por diferentes conceptos (por vaca nodriza, por hectárea de dehesa...), pero que no separan entre ganadería tradicional o ganadería de toros de lidia, con lo que no se podría decir que son ayudas concretas al toro de lidia, cuestión actualmente debatida en el Parlamento Europeo donde por el lado de los criadores de ganado defienden todo lo que aporta este tipo de actividad, no sólo de producción animal, sino todo el medioambiente que se cuida y protege al estar vinculado uno con el otro; mientras que por otro lado los partidos animalistas pretenden generar una discriminación entre el trato que recibe la raza del toro bravo y el resto de razas autóctonas dentro del marco europeo de la Política Agraria Común.



Fuente: Web Unión Criadores Toros de Lidia. www.torosbravos.es

3.2. Declaraciones de los ganaderos

Continuando con el análisis de noticias y documentos donde se vea reflejada la rentabilidad y economía de las ganaderías de toros de lidia podemos fijarnos en entrevistas a los propios ganaderos que son los que al fin y al cabo saben si

ha sido un buen año, tanto de ejemplares nacidos, ejemplares tentados y seleccionados para el futuro y animales vendidos.

Para saber su opinión y evolución en los últimos años podemos recurrir a las entrevistas concedidas por ellos a diferentes medios de comunicación, y entre varias se han seleccionado una noticia: Nieto (2012).

En este artículo se contacta con varios ganaderos de las diferentes zonas de nuestro país para conocer su opinión respecto a la situación del sector en ese momento (2012: período todavía dentro de la gran crisis económica que atravesó España). La crisis económica repercutió muy negativamente a todos los sectores, pero hay algunos que siempre resultan más perjudicados que otros, y en este caso, si hay que hacer recortes, tanto en presupuestos de Administraciones Públicas, como consumo de familias, se empieza por el ocio y los espectáculos (fin último de este sector de análisis), con lo que el número de festejos taurinos se redujo cerca del 50%.

A lo largo de la noticia se menciona que el coste de un toro desde que nace hasta su venta para lidia en plaza de toros como cuatreño (toro de 4 años), suele rondar entre 3.500 y 5.000 euros. Y se concreta que sólo durante el último año su alimentación supone un gasto de 700 euros. Para un festejo donde se lidien 6 toros, el ganadero debería vender el lote por 30.000 como mínimo para tener unas ganancias “ficticias”, ya que dentro de ese coste “no están imputados los costes (indirectos) de explotación de la finca, los salarios de vaqueros y mayores, ni el combustible”. De ahí se añade que: “este negocio se suele compartir con otras actividades, entre las que destacan la cría de porcino y plantaciones de olivo y corcho”.

Según Juan Pedro Domecq, afamado ganadero afirmó con sus palabras “después de lidiar 25 corridas de toros no me ha dado ni para pagarme el sueldo”. A parte del problema de los crecientes costes de producción, si se le suma el exceso de oferta, el haber disminuido los espectáculos por aquél entonces, hacen que los precios sigan cayendo, juntándose problema de costes e ingresos al mismo tiempo.

En otra parte de Andalucía otro ganadero, Fernando Cuadri, además de coincidir con Domecq acerca de los precios y coste añade, que “entre el 80% y el 85% de los animales se lidian en plazas de pueblo y el presupuesto de tales localidades es muy limitado”.

Otro ganadero de renombre, Núñez del Cuvillo, afirmaba que la suya era una de las pocas ganaderías de bravo rentables. Daba importancia dentro del coste de cría del toro; a la hierba que posea la finca; si es suficiente y buena, ya que puede favorecer o no que los toros se puedan alimentar del propio campo, aliviando parte de los costes de alimentación.

Núñez del Cuvillo mencionó otro problema que afectaba al sector, concretamente el exceso de oferta y es que había empresas o personas que creaban nuevas ganaderías sin tener experiencia, conocimientos ni pasión por esta profesión. Con lo que este ganadero veía una oportunidad de que la crisis cribara el sector y realmente quedaran ofertando ganado bravo los que realmente viven para ello.

En la zona de Salamanca se encuentra la ganadería El Pilar, y su ganadero Moisés Fraile coincide con los anteriores ganaderos respecto al problema de precios de venta y el exceso de reses en el mercado. Además exponía:” Creo que la crisis regulará el mercado, aunque sea un mal para todos”

Otro artículo: De la Serna(2014), hace eco de las palabras de José Luis Lozano, por aquél entonces 15 años habiendo sido empresario de la plaza de toros de Las Ventas y estando al frente de la ganadería de Alcurrucén, donde expresa que solo las grandes ganaderías con más renombre y prestigio “sobreviven con holgura porque lo lidian todo o casi todo”, aquí entra en juego un nuevo factor como es la mala redistribución de la renta generada, ya que alude a que las figuras del toreo no han acusado la crisis en sus honorarios y son las ganaderías las que se ven apretadas a reducir sus márgenes sobre ventas (si es que al final consiguen alguno) respecto a los empresarios de las plazas de toros.

En la misma noticia se recogían las palabras de André Viard, presidente del Observatorio para las Culturas Taurinas de Francia donde era bastante claro:

“En los últimos diez años se ha producido un desequilibrio, inasumible para los ganaderos entre el valor de los toros y el caché de las figuras. Hoy en día una corrida de feria vale tres veces menos que la cifra exigida por el torero más cotizado del cartel. En épocas anteriores, el ganadero y el principal matador de la terna cobraban lo mismo. Lo único que queda de "lo mismo" es que el "principal matador", sólo quiere matar "lo mismo" feria a feria, las mismas ganaderías, de marzo a octubre. Y el abismo se abre entre la división de honor y el resto de la liga ganadera.”

Con esta palabras se introduce otra de las amenazas a las que se enfrenta el sector y que no se habían mencionado hasta ahora: la evolución de las retribuciones de los participantes de este sector ha seguido caminos muy distintos, mientras que los toreros pueden permitirse el lujo de reducir o ampliar sus márgenes de beneficio a la hora de negociar el contrato de cada participación en corridas de toros, por otro lado, las ganaderías tienen unos costes ya imputados en sus existencias (ganado bravo) a la hora de negociar precios y se ven más presionados para aceptar o rechazar ofertas.

Otro problema como se apunta es que a algunos toreros les gusta lidiar toros de la misma ganadería toda la temporada, con lo que influye mucho en el mercado de toros afectando a la competencia del sector, al tener vendidas sus camadas enteras a principios de temporada ciertas ganaderías y hacer que las demás compitan por el trozo de pastel que queda sin adjudicar.

Para cambiar esta situación son los empresarios y público aficionado el que pueda hacer que surja más variedad y más oportunidades a ganaderías que por ser poco conocidas no puedan tener un lugar de privilegio. Este problema de intermediarios no ocurre con los toros destinados a festejos taurinos sin muerte, ya sea dentro de la plaza de toros o “por las calles” como se suele decir en el argot taurino, donde no hay esa diferencia de poder de negociación entre ambas partes.

Para acabar con este punto de análisis que nos sirve para conocer la opinión de los ganaderos, no podíamos dejar sin mencionar una de las mejores, si no es la mejor ganadería del sector bravo: La Ganadería de Victorino Martín.

Para conocer mejor esta ganadería podemos acudir a una entrevista concedida y publicada en la web: Valente (2016).

Con el artículo podemos hacernos una idea de cómo fue el comienzo de la ganadería, fundada en 1960 y que ha conseguido triunfar en los principales ruedos de nuestro país.

Respecto a nuestro tema de interés, podemos extraer varias frases del ganadero:

“La calidad de un Victorino depende de muchos factores: la genética, la alimentación y el hábitat. Los cuidados son tan importantes que por cada toro que se lidia se necesitan mantener entre 10 y 11 cabezas”, haciendo referencia a los costes asumidos puestos en relación al número de toros que realmente se pueden vender en plazas de alto nivel.

En relación a la rentabilidad del negocio declara: “el negocio de la ganadería no es rentable. Lo mantenemos por afición y por una cuestión de riqueza emocional, y añade que para vivir de ésto hay que tener otras fuentes de ingresos”. Y acorde con ello a pie de noticia se detalla que se abrieron otras puertas a otras fuentes de ingresos al aprovechar la notoriedad y muestra de interés de aficionados que quieren conocer su explotación, lo que le permitió organizar visitas guiadas a sus fincas, donde los visitantes pueden recorrer y conocer las tareas de la dehesa relacionadas con los animales bravos, además de poder degustar la gastronomía local en el restaurante de la empresa, donde se incluye un vino ecológico también elaborado por ellos. Decir que otra actividad complementaria a la actividad de ganadería del toro bravo es la de cría de caballos, donde en este caso posee una yeguada de Pura Sangre Lusitano.



Fuente: Web expansión.com donde se ven dos Victorinos con su pelaje característico

3.3. Metodología

Para alcanzar el objetivo marcado en el Trabajo de Fin de Máster, se ha seleccionado una muestra de empresas representativas del sector.

A continuación se va a describir la forma de seleccionar inicialmente las empresas a analizar, además de posteriormente explicar qué criterios se han seguido para descartar algunas de ellas para que el análisis sea lo más coherente en el período a estudiar y con las actividades que desarrolla la empresa en función de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE).

Se seleccionaron 50 ganaderías inicialmente (ver Anexo 1) en base a su presencia en los principales carteles taurinos de las ferias y fiestas más importantes de nuestro país (Feria de San Isidro-Madrid, Feria de Abril-Sevilla, Feria San Fermín- Pamplona, Feria de Fallas- Valencia, Feria Nuestra Señora de San Lorenzo-Valladolid, Feria San Sebastián-Semana Grande, Feria de El Pilar- Zaragoza, Feria de Bilbao-Semana Grande de Bilbao, Feria de Santiago de Santander, Feria Virgen de la Vega de Salamanca, Feria de las Hogueras de Alicante, y se escogieron de todas ellas 34, que son las ganaderías que tienen una forma jurídica que les obliga a depositar sus cuentas en el Registro Mercantil, y por lo tanto su disposición de datos para analizar, ya que existen ganaderías/empresas que son familiares y son gestionadas vía empresario individual.

Para que el estudio no fuese muy amplio en el tiempo, se ha tenido en cuenta un período de análisis de las sociedades de las que se disponen cuentas anuales entre los años 2014 y 2017, ya que el contexto económico de tales años no varía en exceso los unos de los otros. Por lo que se decidió descartar 4 empresas de las que se disponía de cuentas anuales pero de unos años antes y una vez entrada la recesión del año 2008.

Por otro lado aparte de que algunas ganaderías están participadas por empresas que se dedican según CNAE a otras actividades principales no relacionadas con el ganado o la agricultura y que desvirtúan su análisis, al ser muy difícil desglosar que porcentaje de ingresos, gastos e inversiones junto con deuda se corresponde a cada una de las actividades (por ejemplo sociedades

que se dedican al sector inmobiliario o construcción combinada con la ganadería) se han descartado finalmente otras 2 empresas.

Finalmente el número de empresas seleccionadas para realizar el estudio asciende a 28, de las cuáles nos nutriremos de las cifras disponibles en la Base de datos SABI, para analizar sus principales ratios (Anexo 2).

Se han escogido principalmente estas ganaderías que son las que se dedican a la crianza del toro bravo como actividad principal y se centran en que posea ciertos rasgos o características propios de cada una y son las que a lo largo de este trabajo analizaremos si pueden seguir realizando su actividad productiva sin muchas modificaciones, o por el contrario deberán adaptarse a los cambios del entorno cambiante en el que se encuentran.

Hay otras muchas ganaderías de toro bravo que tienen como objetivo orientar sus toros a un mercado más local, reducido y no tan destinado a la plaza de toros (corridas de toros), sino que están destinados a otro tipo de festejos populares (encierros, capeas, concurso de cortes) y que como veremos puede que sean las menos perjudicadas de los cambios que se puedan producir.

3.4. Análisis de datos

Una vez que conocemos un poco mejor la economía de las ganaderías, los problemas que presentan y las opiniones de los ganaderos vamos a realizar un análisis de los datos que presentan nuestras empresas seleccionadas y realizar una comparativa respecto a diferentes ratios y medidas más representativos:

3.4.1. Ingresos de explotación

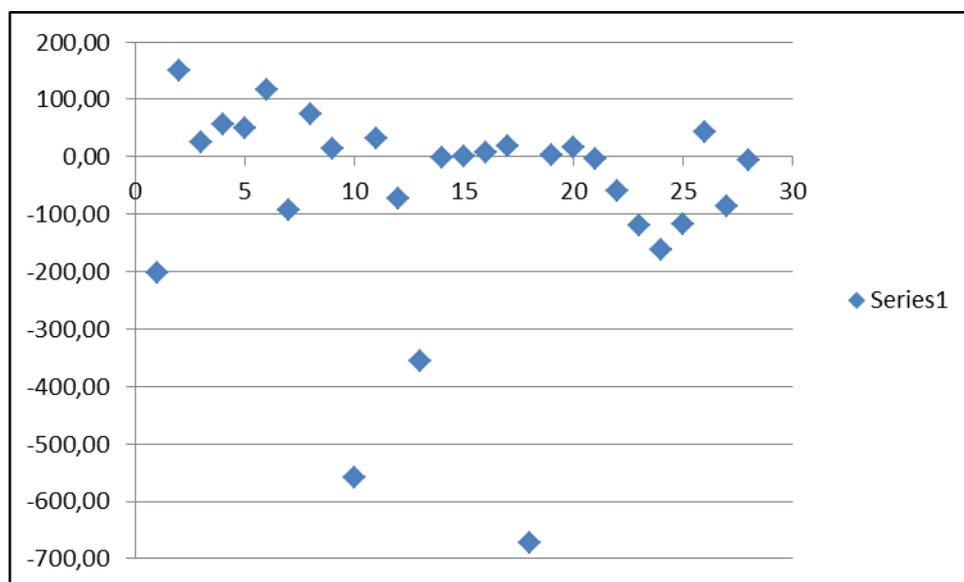
Si comenzamos analizando datos absolutos como son los ingresos de explotación (tabla del Anexo 3), podemos observar que de todas las empresas seleccionadas no disponemos datos de una, que coincide con la ganadería de Victorino Martín, pero sí del resto. Sólo 4 de las ganaderías superan el millón de euros de ingresos y la media de los ingresos de empresas con datos disponibles es de 604.000 euros.

3.4.2. Resultado del último ejercicio disponible

Cabe hacer una matización respecto a los datos del último año disponible que aparecen en las siguientes representaciones gráficas, donde todos los datos aportados son del año 2017, exceptuando 2 empresas que aportan datos de los años 2016 y 2014 respectivamente.(Anexo 2).

Atendiendo a los datos del resultado del último ejercicio y que aparecen recogidos en la tabla del Anexo 3 podemos ver su representación gráfica:

GRÁFICO 3.1.RESULTADO ÚLTIMO EJERCICIO DISPONIBLE



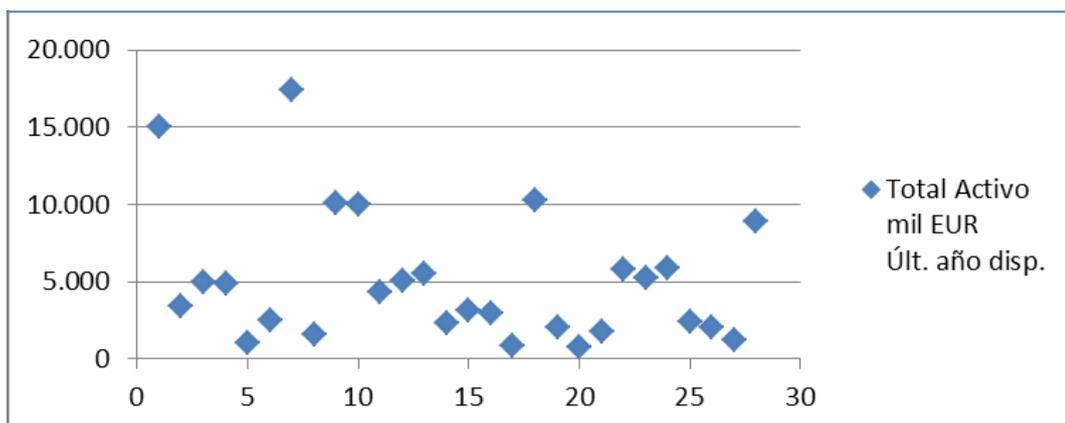
Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica se observa que 14 son las empresas, es decir la mitad de las analizadas las que presentan un resultado del ejercicio negativo.

3.4.3. Total Activo

Si tomamos los datos de la tabla del Anexo 3 y los representamos en una gráfica podemos ver el total de activo o inversiones de las diferentes empresas que gestionan las ganaderías:

GRÁFICO 3.2. TOTAL ACTIVO



Fuente: Elaboración propia

Destacar que solo 5 de ellas superan los 10 millones de euros, y que la media de inversión de las empresas seleccionadas es de 5.060.000 euros.

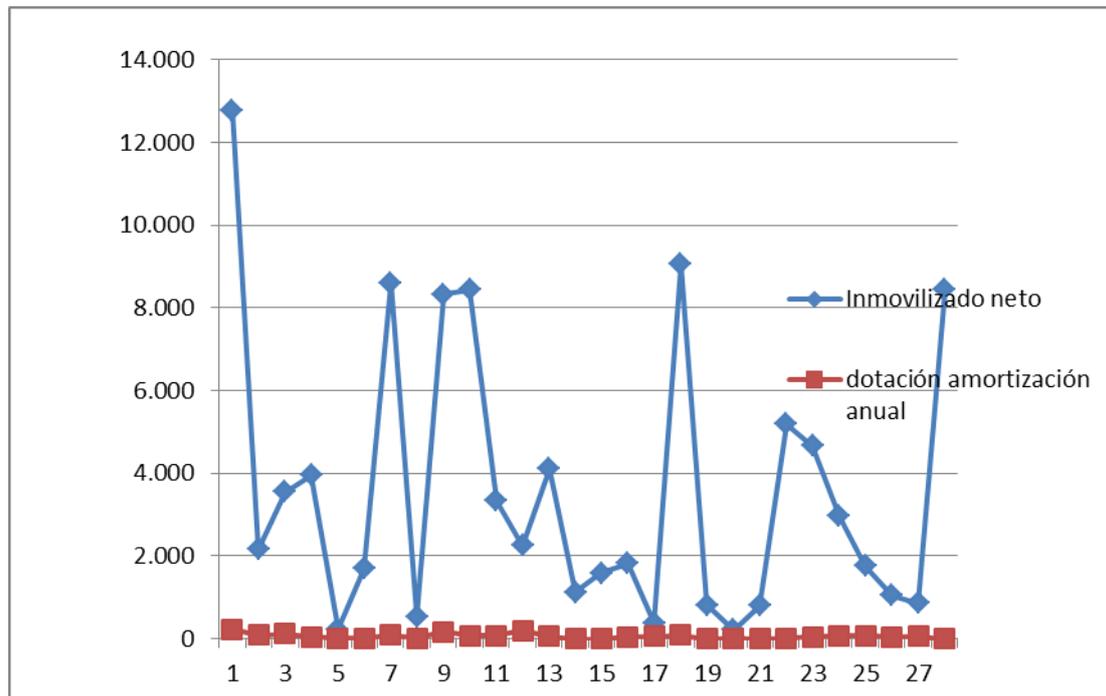
3.4.4. Inmovilizado neto y Política de amortizaciones

En este apartado es interesante comparar datos disponibles acerca del inmovilizado descontando las amortizaciones acumuladas, o inversiones a largo plazo que poseen las empresas en sus activos (Anexo 4). Aquí se integrarían desde las fincas, hectáreas de dehesas, elementos de transporte y el ganado dedicado a aumentar la camada, es decir, las vacas reproductoras.

Con los datos disponibles en la base de datos SABI relacionados con la dotación anual de amortización podemos saber a qué ritmo se están amortizando los inmovilizados y en cuántos años a ese ritmo se necesitarían para amortizarlo por completo. Para ello dividimos el importe del inmovilizado entre la dotación de amortización anual, resultándonos el número de años restantes para amortizar por completo las inversiones a ese ritmo.

En el siguiente gráfico comparamos los dos importes visualmente para relacionar cuanto van imputando a resultados las empresas (línea granate) respecto a lo que les queda por imputar (línea azul).

GRÁFICO 3.3 INMOVILIZADO NETO Y POLÍTICA DE AMORTIZACIONES



Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Rentabilidad Económica, Rentabilidad Financiera y Apalancamiento Financiero

En este punto podemos analizar los datos que presentan nuestras empresas seleccionadas (Anexo 5) y compararlos con el análisis económico realizado anteriormente en este trabajo en el apartado 4.1, junto con las declaraciones realizadas por los ganaderos, para verificar si hay relación entre lo antes mencionado, concretamente las rentabilidades económicas bajas o negativas predominantes en el sector y lo que vemos a continuación.

Para ello primero analizaremos la rentabilidad económica o beneficios/pérdidas que consigue obtener una empresa en relación con la inversión de capitales que ha realizado.

Para su cálculo se utiliza el denominado ratio (ROI) Return on investment ó (ROA) Return on Assets y lo que hace es relacionar el numerador (Resultado del ejercicio) con el denominador (Activo neto total, ó activo total neto medio).

En nuestro caso como numerador tomaremos el resultado del ejercicio antes de impuestos y como denominador tomaremos el activo neto total.

Con respecto al análisis de la rentabilidad financiera, podemos comenzar definiéndola como la rentabilidad de los recursos propios, es decir, la rentabilidad que consiguen obtener los propietarios de la empresa teniendo en cuenta en este caso, el coste de invertir dinero (intereses) que ha recibido prestado la empresa (deuda).

Como relación entre magnitudes se utiliza el (ROE) Return on Equity dónde se relaciona en el numerador el resultado del ejercicio y en el denominador los Recursos propios.

Ésta medida se puede desglosar en tres componentes donde se pueda observar el efecto que tiene la deuda (apalancamiento financiero) sobre la rentabilidad de los accionistas.

Si consideramos a r_1 la rentabilidad financiera podemos expresar que se puede desglosar en la siguiente ecuación:

$$r_1 = r_2 + (r_2 - r_3) * \text{Pasivo Exigible} / \text{Recursos Propios}$$

siendo r_2 la rentabilidad económica de la empresa como hemos definido anteriormente;

r_3 es la rentabilidad de los recursos ajenos o coste efectivo de la deuda que posee la empresa, donde se puede calcular como el coste efectivo que asume la empresa de los intereses que tiene que pagar realmente, donde se descuenta el gasto financiero deducible en el impuesto sobre sociedades. Se puede expresar como:

Gasto Financiero*(1-t)/ Pasivo Exigible siendo t el tipo impositivo.

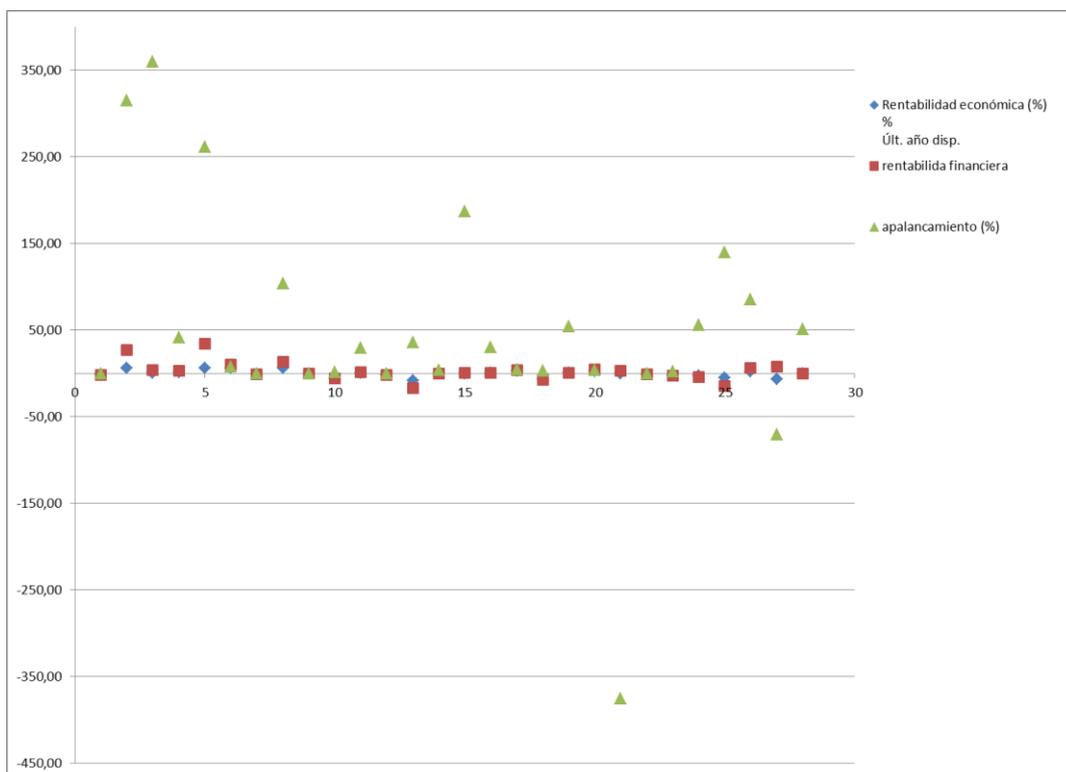
y donde el Pasivo Exigible lo definimos como:

$$\text{(Pasivo Fijo + Deudas financieras)}$$

Por último en nuestra tabla la columna de apalancamiento, se calcula relacionando el pasivo exigible en relación a los recursos propios.

Así en función de cómo sea el signo del paréntesis de la ecuación de r_1 antes expresada, hará que la proporción de deuda que mantiene la empresa tenga un efecto positivo en la rentabilidad financiera o por el contrario la afecte negativamente, con lo que querría decir que parte de la rentabilidad que le correspondería a los accionistas se está utilizando para pagar el coste de la deuda.

GRÁFICO 3.4. RENTABILIDAD ECONÓMICA, FINANCIERA Y APALANCAMIENTO



Fuente: Elaboración propia

Observando el gráfico, podemos ver en rombos azules la rentabilidad económica de cada una de las 28 empresas seleccionadas, en color rojo la rentabilidad financiera, y en verde los puntos representan el porcentaje de apalancamiento que tiene cada empresa. Si nos fijamos, en la mayoría de las empresas la rentabilidad financiera (punto rojo), está por encima de la rentabilidad económica (punto azul), y esto es debido a que el efecto apalancamiento es positivo, es decir, el coste de pagar la deuda es menor a la rentabilidad que genera ese capital extra invertido en la empresa. Hay 2 claras excepciones a lo mencionado que son la empresa número 13 y la 25 del

gráfico, donde el efecto apalancamiento es negativo, ya que el coste de la deuda es mayor a la rentabilidad que obtiene la empresa por su actividad de explotación.

3.4.6. Ratio de liquidez, Ratio de solvencia y Coeficiente de solvencia

Un aspecto importante para la empresas es la estabilidad financiera y riesgo financiero que van asociados a la solvencia. Aquí se trata de ver cómo la empresa gestiona sus necesidades de financiación entre fondos propios y fondos ajenos, y de cómo de capaz es de devolver los recursos ajenos necesitados sin que eso interfiera en el correcto funcionamiento de su actividad económica.

En el Anexo 6 se adjunta una tabla con los ratios de solvencia, ratio de liquidez y coeficiente de solvencia.

El primer ratio de solvencia (A corto plazo) establece la relación entre:

Activo Circulante/Pasivo Circulante

El ratio de liquidez ó prueba ácida relaciona:

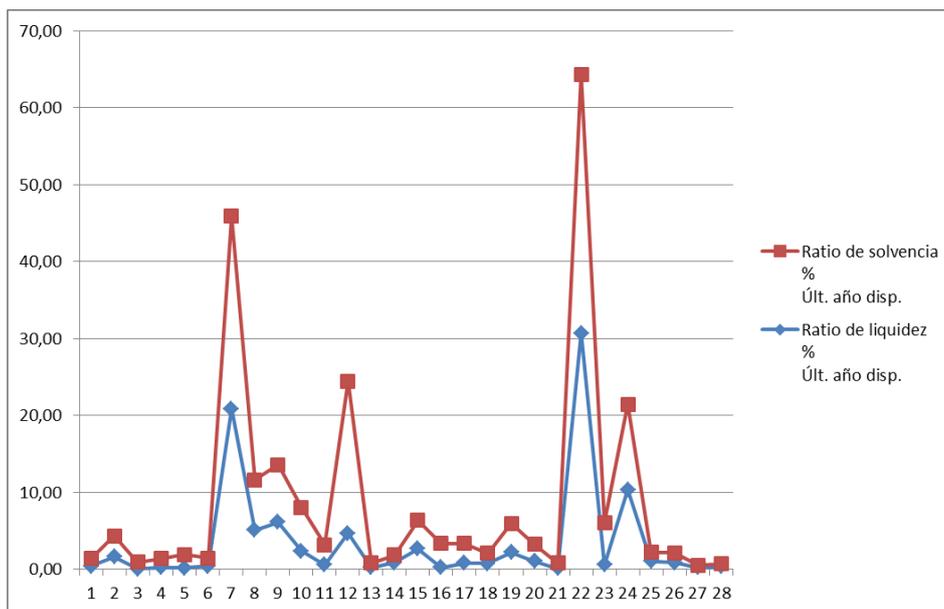
(Activo circulante- Existencias)/ Pasivo Circulante

El coeficiente de solvencia que relaciona:

Recursos Propios/ Total Activo

En el siguiente gráfico muestra el ratio de solvencia y el ratio de liquidez. Podemos ver la influencia que tienen las Existencias a la hora de necesitar la empresa liquidez o recursos para hacer frente a las deudas a corto plazo con o sin ellas. Dentro del Balance de estas empresas cabe la particularidad de que en el epígrafe de Existencias, va incluido solo el ganado bovino destinado a la cría y venta, ya que el ganado destinado a la reproducción o no destinado a la venta se encuentra contabilizado en el epígrafe de inmovilizado material.

GRÁFICO 3.5. RATIO DE LIQUIDEZ, SOLVENCIA

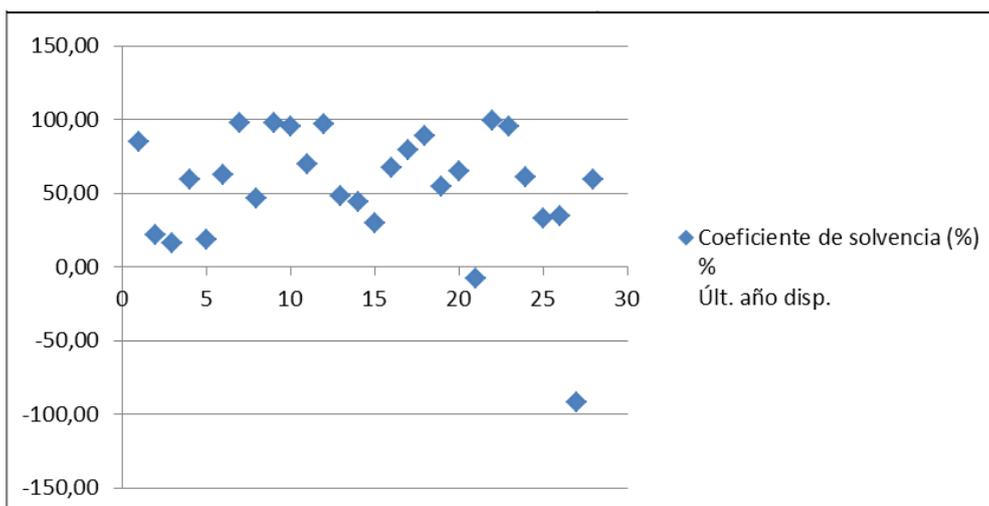


Fuente: Elaboración propia

Podemos destacar que hay claramente 4 empresas donde las existencias representan un gran porcentaje del Activo Circulante (empresas número 7, 12, 22 y 24), con lo que tardarían más tiempo en obtener liquidez si tuviesen que hacer frente al vencimiento de deudas a corto plazo.

Si representamos en un gráfico solo el coeficiente de solvencia:

GRÁFICO 3.6. COEFICIENTE DE SOLVENCIA



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que de nuestra muestra de datos, solo 2 empresas presentan un coeficiente negativo. Cabe destacar que 8 de ellas poseen una cifra bastante elevada, lo que representa que sus activos están financiados en su totalidad por fondos propios. Si hacemos una media de nuestras empresas sin tener en cuenta el dato de la empresa número 27 por ser la más atípica, obtenemos la cifra de un 60,10 % de Activo Total financiado con recursos propios.

3.4.7. Fondo de Maniobra

Relacionado también con la solvencia se encuentra el siguiente concepto, el fondo de rotación o de maniobra (datos en Anexo 7). Esta magnitud expresa la forma en la que una empresa financia sus inversiones tanto a corto como a largo plazo, mostrando si existe un cierto equilibrio financiero entre el origen de los fondos y las inversiones realizadas con ellos.

Para hacer esta comparación se contraponen la liquidez de los activos y la exigibilidad de los pasivos.

Su cálculo, si tomamos el ciclo de corto plazo, es:

Activo circulante-Pasivo Circulante

Si tomamos el ciclo largo:

Recursos propios +Pasivo Exigible a largo plazo- Activo No corriente

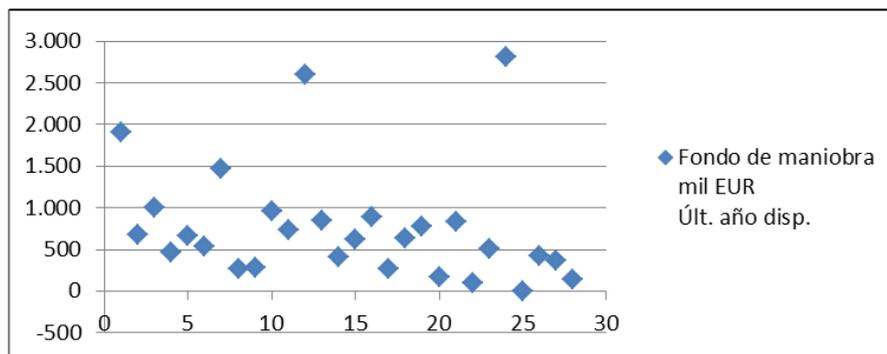
Si partimos de la base de que las inversiones a corto plazo deben ser financiados con financiación a corto plazo, y lo mismo ocurre con las inversiones a largo plazo que deben ser financiadas por financiación a largo plazo, podemos decir que es complicado en la realidad conseguir un ajuste perfecto, ya que incluso las fórmulas de financiación no permiten tanta holgura, por no tener acceso a ellas si no se cumplen requisitos o por el periodo de tiempo concreto para el que necesita la empresa esos fondos.

Debido a esto último, o a que las empresas quieren constituir un margen de seguridad, para tener asegurado el pago en el plazo en el que se exija la devolución de deuda, se producen desajustes entre el plazo de financiación de

la inversión entre corto y largo plazo. Cada desajuste puede tener una problemática diferente para la empresa, sobrecostes si se mantiene deuda más cara cuando no es necesaria, o riesgo de impagos a su vencimiento.

En la siguiente gráfica podemos ver los datos que presentan las empresas analizadas a finales del último ejercicio económico de los que se dispone información:

GRÁFICO 3.7. FONDO DE MANIOBRA



Fuente: Elaboración propia

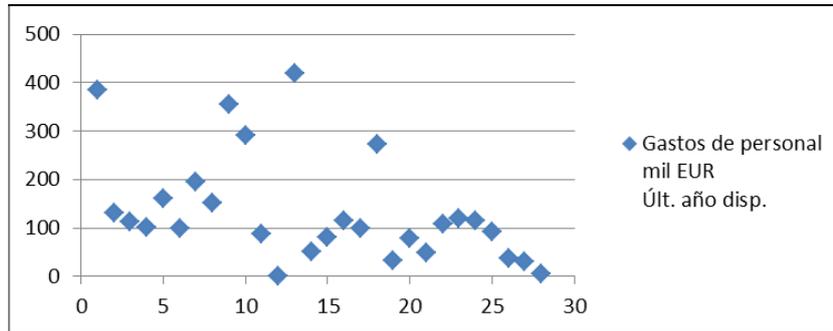
Podemos ver que la mayoría (20 empresas) se encuentran en un intervalo de 0-1.000 miles de euros. Sólo una de ellas presenta un valor negativo (-1.000 euros). Y el valor medio que mantienen nuestras empresas seleccionadas es de 763.000 euros.

Al ser positivo el fondo de rotación significa que a la fecha de cálculo, la empresa tiene más inversión en activo corriente, que financiación obtenida por pasivo corriente, con lo que parte de esa inversión la tienen financiada con financiación a largo plazo.

3.4.8. Política de personal (gastos de personal y gastos de personal sobre ingresos)

En este apartado podemos analizar el coste que soporta cada empresa en personal y cuánto representa ese coste respecto a los ingresos de explotación. Para ello se han elegido los dos ratios (Anexo 7) que a continuación se representan en gráficas:

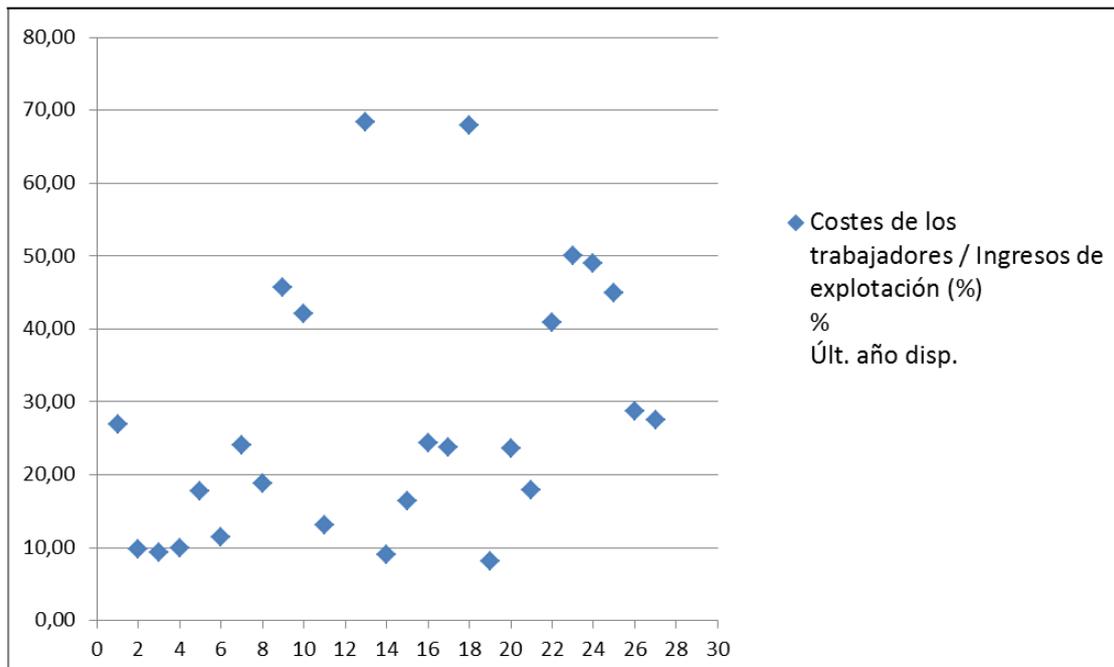
GRÁFICO 3.8.GASTOS DE PERSONAL



Fuente: Elaboración propia

De este gráfico podemos comentar que sólo 5 empresas superan los 200.000 euros en gastos de personal. Si realizamos una media excluyendo la empresa número 28 debido a que los datos relativos a gastos de personal no están disponibles, resulta una cifra de 145.000 euros.

GRÁFICO 3.9. COSTE DE LOS TRABAJADORES / INGRESOS DE EXPLOTACIÓN



Fuente: Elaboración propia

Si nos fijamos en los datos representados nos damos cuenta que 24 de las 28 empresas poseen gasto en personal respecto a los ingresos de explotación por debajo del 50%. De 2 empresas no se dispone de datos (número 12 y 28) .Y 2 de ellas poseen un gasto en personal que representan casi un 70% de sus ingresos de explotación.

3.4.9. Endeudamiento y Ratio de autonomía financiera a medio y largo plazo

En este punto se va a analizar la autonomía de las empresas, si a ser independientes a la hora de tomar decisiones acerca de financiación y reparto de beneficios nos estamos refiriendo, entre otras muchas decisiones.

Para su análisis se han escogido dos ratios que figuran en el Anexo 8.

Por un lado, el ratio de endeudamiento donde se relacionan:

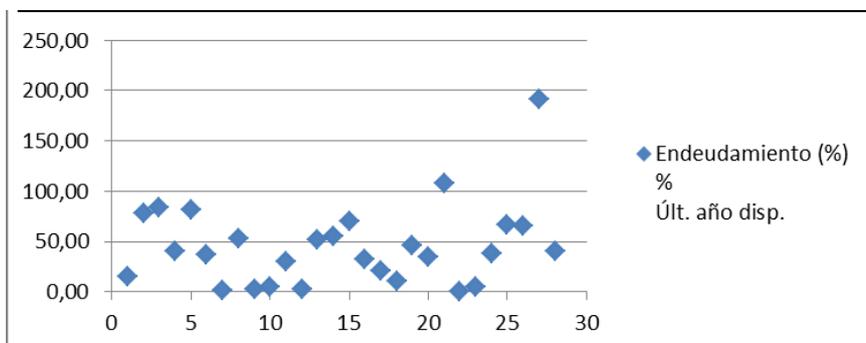
$$\text{Pasivo} / (\text{Pasivo} + \text{Recursos Propios})$$

Y por otro lado, el ratio de autonomía financiera a medio y largo plazo definido como:

$$\text{Recursos propios} / \text{Pasivo No corriente}$$

Empezamos representando el ratio de endeudamiento:

GRÁFICO 3.10. ENDEUDAMIENTO



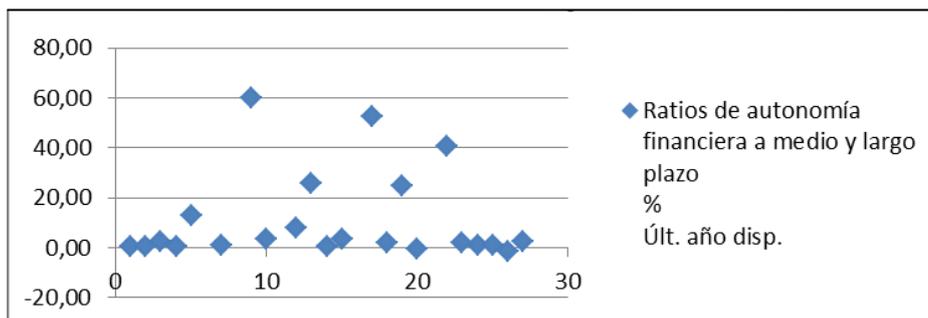
Fuente: Elaboración propia

Interpretando el gráfico podemos ver como destacan 2 empresas por tener un ratio de endeudamiento por encima del 100% y una de ellas cercana al 200%.

Si realizamos una media de nuestras empresas seleccionadas excluyendo la empresa con dato atípico del 200% resulta una cifra de 39,90% de deuda sobre el total activo, o sobre recursos propios más pasivo total..

Otro ratio que nos sirve para comprobar la proporción entre recursos propios y recursos ajenos es el que relaciona los recursos propios sobre el pasivo no corriente que se representa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 3.11 RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA A MEDIO Y LARGO PLAZO



Fuente: Elaboración propia

Se puede ver cómo las empresas más endeudadas se acercan al eje de la X sus valores al ser baja la proporción entre recursos propios sobre el pasivo exigible a largo plazo. Sólo hay 5 empresas donde sus recursos propios representen más de un 20% de los pasivos no corrientes.

3.4.10. Resumen Financiero

Después de haber realizado el análisis financiero podemos destacar características principales de las empresas de estudio.

Por un lado, el hecho de que la mayoría de las empresas ganaderas pertenezcan a una misma familia, podría hacernos pensar que no acuden a la financiación ajena para obtener fondos con los que financiar sus inversiones.

Hemos comprobado que no es así, y además, podemos añadir que el efecto apalancamiento que ejerce la deuda sobre la rentabilidad económica no es muy alto como para hacer aumentar la rentabilidad financiera, debido a que la rentabilidad económica que obtienen las empresas, es similar al tipo de interés que tienen que pagar por financiarse con fondos ajenos.

Por otro lado, el nivel de solvencia y liquidez de las empresas es similar entre ellas, destacando 4 de ellas sobre el resto.

Respecto al Fondo de maniobra que presentan las ganaderías es positivo, lo que quiere decir que no pueden financiar las inversiones a corto plazo sólo con deuda a corto plazo, sino que parte de esas inversiones están financiadas con fondos a largo plazo. Esto es lógico, teniendo en cuenta la duración del ciclo de explotación de estas compañías.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO:

En esta segunda parte del trabajo vamos a analizar y complementar la parte financiera que acabamos de realizar. Para ello vamos a interpretar el entorno general en el que se mueven estas empresas/ganaderías y los principales problemas a los que se enfrentan; cómo es el entorno específico, es decir, como es la competencia que existe en el mercado en el que intervienen. Una vez hecho lo anterior, nos centraremos en un análisis interno de la cadena de valor; y por último nos adentraremos en la realización de un análisis DAFO para este “minisector”.

4.1 Análisis del entorno general

Si partimos del concepto de entorno general podemos decir que es el conjunto de factores y variables sobre los que una organización no posee el control y que las ejercen su influencia en un ámbito geográfico determinado, sea cuál sea su tamaño o actividad.

En el caso de la producción de la raza de lidia, se extiende por España, Portugal, sur de Francia, México, Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela. En nuestro estudio vamos a delimitar el ámbito geográfico a España.

Si nos centramos en las variables que afectan al sector en nuestro país, podemos decir que es un entorno muy complejo e inestable por sus diferentes factores de influencia. Como consecuencia de esta complejidad, el resultado es el que hemos visto ya en el análisis financiero y es, en resumen, ya no sólo problemas de ingresos (precio de venta y unidades vendidas), sino también problemas de costes (gastos de producción y transporte) en las ganaderías.

4.1.1. Análisis PESTEL

Para realizar un estudio más detallado del entorno general se va a proceder a realizar un análisis PESTEL, que clasifica las variables y factores de influencia en Políticos, Económicos, Tecnológicos, Sociales, Legales y Ecológicos.



Fuente: Web activaconocimiento.es

Factores Políticos

Los factores o variables políticas que influyen en las ganaderías son a las que más atención deben prestar las empresas, ya que en este apartado se engloban aspectos como las subvenciones, política fiscal, leyes y reglamentos..

Centrándonos en el tema de las subvenciones, podemos resumir lo anteriormente comentado ya en este trabajo: no hay subvenciones estatales concretamente destinadas a la ganadería brava; cabe destacar las subvenciones destinadas por la PAC (Política Agraria Común), que son ayudas a la ganadería bovina en general, pero al no estar concretamente destinadas a la ganadería brava no se tienen en cuenta las particularidades de la forma productiva de esta actividad , en comparación con la producción de ganadería mansa o cría de ganado destinado a la producción de carne principalmente.

Como consecuencia de lo anterior hemos observado que incluso incluyendo las subvenciones y ayudas no se alcanzan unas altas rentabilidades positivas. Recientemente se ha estado debatiendo en el Parlamento Europeo propuestas donde se intentaba desglosar esas ayudas por tipo de ganadería bovina y suprimirlas para la ganadería brava, no aprobándose esas propuestas y dando como resultado actual que se mantendrán esas ayudas. Juárez. (2019).

Otro factor político a tener en cuenta, es el tema de la política fiscal que se pueda aplicar en un ámbito geográfico determinado, en nuestro caso en España, donde principalmente les influye el efecto impositivo de los impuestos estatales, tales como el IVA (Impuesto sobre el valor añadido), que no solo repercute en el coste y venta de los animales, sino que hay que analizar el impuesto que soporta el cliente final. Este es el caso de que los animales sean destinados a plazas de toros, donde para acudir a esos festejos sea necesario adquirir entrada, y el cliente vea un encarecimiento o disminución del precio de la entrada debido a la carga impositiva.

Debido a que estos impuestos indirectos no gravan la renta, sino el consumo, y concretamente en nuestro caso de estudio, el espectáculo y ocio, podemos decir que un encarecimiento de las entradas podría producir un descenso de público, con lo que haría efecto dominó: si no hay público, los empresarios que

gestionan las plazas de toros tienen un margen de beneficio menor por entrada, suponiendo que no aumenten los precios, y se piensan si realizar ciertos festejos o no; si no se realizan, hay menos compras de ganado bravo y por tanto, al final la perjudicada de la situación es la ganadería.

Otro tipo de impuestos que pueden repercutir de diferente manera a los costes de las ganaderías son por un lado, el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), competencia de los Ayuntamientos donde esté censada la persona física o jurídica y, por otro lado, el Impuesto sobre el Patrimonio (cedido a las Comunidades Autónomas). Las leyes fiscales que los regulan establecen intervalos de tipo impositivo y deducciones y bonificaciones aplicables, haciendo que dos ganaderías puedan soportar una diferente carga impositiva, por el mero hecho de estar domiciliadas fiscalmente en zonas geográficas diferentes.

Dentro de los factores políticos que más influyen y además de una forma directa y con poco tiempo de adaptación para los afectados, y que dependen mucho de los ideales políticos de los grupos políticos que posean el control tanto local (Ayuntamientos, como Comunidad Autónoma o del Estado) son las leyes y normativa aplicable que establece los requisitos que debe cumplir cada festejo taurino que se celebre. Esta regulación es capaz de producir grandes alteraciones en el mercado, al habitualmente disminuir la demanda de ganado bravo, debido a que estas normas modifican la forma de realización del festejo (recientemente la aprobación de un decreto-ley de la Junta De Castilla y León relativa a la muerte en público de animales), o incluso llegar a prohibirlos en determinadas regiones geográficas (Cataluña, Islas Canarias y alguna otra ciudad a nivel local).

Factores económicos

Centrándonos en los factores económicos que influyen o pueden llegar a influir en las ganaderías, podemos afirmar que son muy relevantes basándonos en pruebas empíricas que a continuación se describirán.

Dentro de este grupo de factores vamos a comenzar mencionando que el momento ó ciclo económico en el que se encuentra la economía de un área geográfica determinada, en nuestro caso España, es muy determinante, ya que este sector está incluido dentro del gasto que destinan las personas en concepto de ocio o espectáculos, con lo que las épocas donde la economía esté en recesión van a repercutir mucho en el nivel de consumo, es decir que el nivel de renta disponible influye mucho en la toma de decisiones. Ésto ocurre en el caso de los aficionados a los festejos de pago. Pero también el estado cíclico de la economía afecta a los presupuestos de los Ayuntamientos, donde la recaudación disminuye y hay otros aspectos más importantes que atender (gastos y ayudas sociales), como consecuencia, las partidas destinadas a la celebración de fiestas y festejos se ven reducidas y limitadas y ello repercute finalmente en la adquisición de ganado para esos festejos.

Otro factor importante es la fluctuación de los precios de las materias primas que utiliza el ganadero en su proceso de cría de reses bravas, ya sea el precio de los alimentos que utilice o el combustible para el transporte del ganado. Es evidente que respecto a los alimentos, como ya hemos comentado en el apartado de este trabajo de la economía de las ganaderías bravas, depende de la dehesa que posea cada empresa y ese hábitat sea capaz de generar el sustento que la camada necesita para alimentarse de forma libre y extensiva. Por otro lado en el último periodo de cría se cuida más la alimentación de los animales ya que deben adecuar su morfología a cierto peso mínimo en función de la edad del animal. Por lo tanto hay que tener en cuenta el precio del pienso y la cantidad de kilos necesarios utilizar en cada ejercicio económico.

Si hablamos del precio del combustible, solo nos cabe mencionar que tiene una tendencia a la alza y que es un factor que encarece el coste de venta de los animales, ya que aunque hay operaciones de campo que se pueden realizar a caballo, el transporte de comida, e incluso el control de ciertos ejemplares que están separados dentro de la dehesa a bastante distancia hace que sea necesario el uso de otro tipo de transporte diferente al equino que sea más rápido.

En el siguiente gráfico podemos observar la evolución del número de festejos celebrados en los últimos años y donde hay una relación directamente proporcional en los primeros años entre una disminución de festejos (que llevó aparejada una gran desaparición de ganaderías) con los años de la gran crisis de la economía española.

GRÁFICO 4.1. NÚMERO DE FESTEJOS CELEBRADOS EN ESPAÑA



Fuente: Asociación Nacional de Organizadores de Espectáculos Taurinos y publicada en el periódico elmundo.es

Factores sociales

Si nos referimos a los aspectos sociales y culturales que afectan a las ganaderías, podemos decir que existe una clara diferencia entre aficionados al mundo del toro por regiones dentro de España, pero al mismo se detecta una gran diferencia dentro de esas regiones al separar por tipos de festejo más comunes que se dan en ciudades y en pueblos. Así, mientras que en las

ciudades o capitales de provincia la mayoría de festejos son corridas de toros, lo contrario ocurre en los pueblos donde se hace más atractivo la celebración de encierros por las calles, aunque puede haber combinación de ambos tipos de festejos en los pueblos donde exista un mayor presupuesto.

Todas las diferencias anteriores se deben fundamentalmente a la tradición de cada lugar, en la forma en la que los habitantes de cada lugar decidieron celebrar concretamente sus Fiestas Patronales. Mientras que en las ciudades lo que prima son las corridas de toros, con sus grandes Plazas de toros donde se rinde homenaje al toreo, donde se eligen a las grandes figuras del momento para darles la oportunidad de demostrar su arte y triunfar en cosos históricos. Por otro lado, en los pueblos cualquier festejo popular es bueno para divertirse y celebrar sus fiestas locales, sin dar tanta importancia a las plazas de toros llegando incluso a ser plazas de toros portátiles montadas para la ocasión.

Es evidente que estos factores dan más variedad y más oportunidades a los ganaderos, ya que en las grandes ciudades tienen que cumplir con una serie de requisitos morfológicos para poder ser elegidos sus toros, mientras que para poder participar en las fiestas de los pueblos ese listón es más bajo, permitiéndoles dar una salida en el mercado a sus toros en otros tipos de festejos populares, en su gran mayoría encierros por la calle o por el campo.

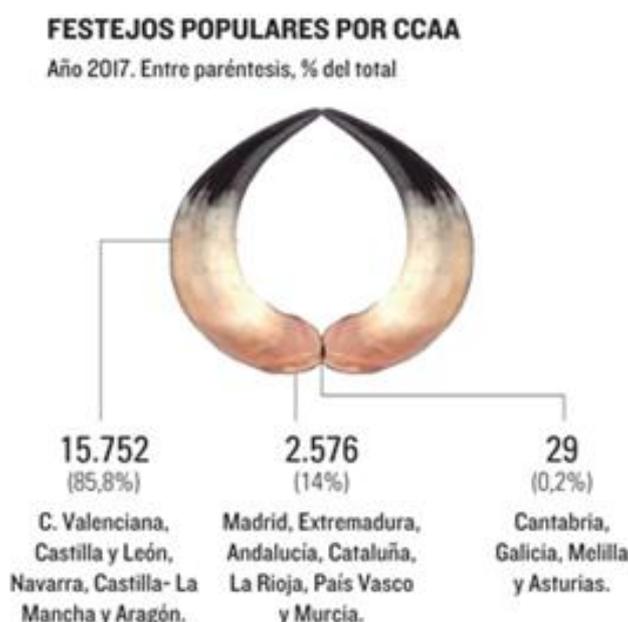
Respecto al párrafo anterior pueden surgir debates entre ganaderos y otros intermediarios del mundo del toro, como por ejemplo entre ganaderos y alcalde (concretamente en Pamplona) donde históricamente han coincidido en encierro por las calles por la mañana las reses que serán lidiadas en la plaza de toros por la tarde, surgiendo el debate de si quitar la corrida de toros y dejar la parte de encierro, cosa a la que se han negado los ganaderos justificando que todo el trabajo y esfuerzo que hacen en las dehesas de sus ganaderías se demuestra en la plaza de toros.

En los últimos años ha tomado conciencia parte de la población acerca del maltrato animal, con lo que esta variable va a ser importante tenerla en cuenta en los años venideros, ésto hace que la percepción sea diferente de las corridas de toros y de los festejos donde no hay muerte en público del animal.

Cabe destacar el nivel y calidad de la promoción que se hace de los festejos taurinos, habiéndose reducido en los últimos años la inversión en la televisión pública para su retransmisión, debido principalmente a los ideales políticos de los gobernantes de cada momento. Todo ello influye en la generación o no, de afición por el mundo del toro.

En el siguiente gráfico podemos observar el reparto por comunidades autónomas de los festejos populares y donde se ve claramente lo que se ha explicado en este punto del trabajo, es decir, hay zonas geográficas que tienen unas tradiciones más arraigadas que otras, donde el principal protagonista de las fiestas es el toro.

GRÁFICO 4.2. FESTEJOS POPULARES POR COMUNIDAD AUTÓNOMA



Fuente: Asociación Nacional de Organizadores de Espectáculos Taurinos y publicada en el periódico elmundo.es

Factores legales

Dentro de esta serie de factores y variables podemos hacer referencia a los que aluden a la seguridad de las ganaderías, normalmente suele ser legislación local, donde se especifique a que distancia se puede situar la ganadería de zonas habitadas, protección y resistencia del vallado para evitar riesgos.

Por otro lado, están las normativas que establecen las asociaciones de ganaderos de toros de lidia (5 en nuestro país), para tener una credibilidad y un respaldo en el sector, donde establecen unos requisitos mínimos para poder ejercer la actividad de ganadero de reses bravas, desde poseer un número mínimo de ejemplares (vacas y sementales), hasta forma y precio en la que se consiguen los hierros de una ganadería y que permiten su explotación (cada una establece unos requisitos en sus propios Estatutos).

Además deben regirse por la visita de veterinarios, donde se consultó la siguiente página web: Portalveterinaria (2012). En este artículo se desglosa la actuación veterinaria en tres vertientes:

- Sanidad animal: aquí se toman en cuenta el “conocer el estado sanitario de los ejemplares y de la situación sanitaria existente en la zona geográfica de donde provienen. Se deberá cumplir con las normas y exigencias establecidas para la movilización del ganado, para obedecer y observar con lo establecido en los programas de prevención, control y erradicación de las enfermedades de los animales”. También se examinarán que las condiciones y capacidad de las instalaciones, corrales, chiqueros, bebederos y comederos garanticen el bienestar e higiene de los animales”.
- Salud pública y ambiental: Esta revisión “se vincula a la higiene de los alimentos, ya que las carnes producto del faenado de las reses que participan en el festejo van al consumo humano”. “Además se tienen en cuenta las condiciones de las instalaciones del desolladero y del faenado”. Respecto a la salud ambiental se regulan los “drenajes, eliminación y tratamiento de desechos para la protección del saneamiento ambiental”.
- La revisión específica acerca de la aptitud de los animales para participar en determinados festejos populares: Aquí principalmente se analizan que al desencajonar los toros del camión se encuentre compatibilidad de identidad, edad y autorización de movilidad entre los papeles administrativos y el toro examinado visualmente (ganadería y número gravados en la piel de la res), además de su peso y examen de

astas, fijándose que para la celebración de ciertos festejos el toro debe estar entero, sin alteración o afeitado de sus cuernos.

Otro aspecto legal atiende al control de seguridad para el transporte de ganado bravo, transporte que debe realizarse en camiones habilitados para ello, donde normalmente van separados por cajones individuales.

Factores ecológicos y biológicos

Dentro de este grupo de factores y variables que afectan a las ganaderías, podemos mencionar el cambio climático en primer lugar, ya que debido al sobrecalentamiento que está sufriendo el planeta hay estaciones del año que se alargan, sin que haya estaciones intermedias, con lo que hace que las temperaturas altas duren más allá del verano y las precipitaciones se concentren en varios periodos del año de forma irregular y torrencial, todo ello repercute a las condiciones idóneas para el desarrollo de la dehesa, sino también para que ciertos cultivos de los que se alimenten los animales se echen a perder o por inundaciones, o por temperaturas abrasadoras.

Otro tipo de problema es el relacionado con la desertización, actuaciones realizadas por el hombre con la tala no controlada de árboles, mal uso del agua de pozos y acuíferos provocan el aumento de la presencia de áreas cada vez más áridas y desérticas en el sur de nuestro país, pueden hacer que ciertas ganaderías se tengan que ir desplazando a otras zonas del norte del país donde el problema de la escasez del agua no esté presente de momento.

Otras variables que pueden repercutir muy negativamente a las ganaderías son los patógenos y enfermedades que pueda desarrollar los animales (que puede generar unas pérdidas al ganadero muy altas tanto presente como futuras si hay que sacrificar a parte del ganado), propiamente entre ellos, es decir que solo se lo puedan contagiar entre animales, o incluso peor pudiendo contagiar al ser humano.

Respecto a la sostenibilidad y conciencia social ecológica, se podrían englobar dentro de la política de medioambiente. Para que repercuta de forma positiva a las ganaderías, se deberían declarar más áreas como zonas protegidas,

reservas naturales, además de conservar y limitar los usos de los terrenos con características propias de dehesa.

Factores tecnológicos

En esta actividad no se aplican los avances tecnológicos tal y como los podemos aplicar en otros sectores para aumentar la productividad principalmente, ya que en este caso no es cuestión de producir más, sino de producir mejor (criar animales con una morfología y carácter determinado escogido en función de sus antecesores y a elección del ganadero). Por lo que si a tecnología genética animal nos referimos, cada vez más, las ganaderías tienen en cuenta el factor científico y avances tecnológicos en este sentido para realizar sus selecciones de animales que sirvan para continuar con las características de la ganadería.

Una vez seleccionado los animales con mejores genes y probabilidades de transmitir los rasgos y características deseadas por el ganadero entra en juego el método de reproducción usado, es decir, si se utiliza la reproducción natural, o por el contrario se utiliza la inseminación artificial: método óptimo si se desea un mayor control en la producción de reses, además esta aplicación puede permitir el nacimiento actual de becerros con genes de sementales que pueden haber muerto hace años.

4.2. Análisis del entorno específico

En este apartado del trabajo nos vamos a centrar en explicar y situar la composición y distribución de las ganaderías de este “minisector”.

Puntualizar que no existen fuentes oficiales de donde obtener datos respecto a la relación de esta actividad en el Producto Interior Bruto de España.

En primer lugar vamos a mostrar datos acerca de las ganaderías que están inscritas en alguna de las 5 asociaciones de ganado bravo de nuestro país, y son las siguientes:

Unión de Criadores de Toros de Lidia (UCTL)

Asociación Ganadera de Lidia (AGL)

Agrupación Española de Reses Bravas (AEGRB)

Ganaderos de Lidia Unidos (GLU)

Asociación de Ganaderos de Reses de Lidia (AGRL).

En los datos que se van a mostrar a continuación están incluidas ganaderías de nuestros países vecinos Francia y Portugal, pero en comparación con las ganaderías nacionales representan aproximadamente un 8% de las ganaderías inscritas en la asociación más importante y con más tradición como es la Unión de Criadores de Toros de Lidia.(Ver Anexo 9).

Por tanto, en la siguiente tabla se expresa el número de ganaderías activas y las que no poseen ganado dentro de la mencionada asociación (UCTL):

TABLA 4.1. NÚMERO GANADERÍAS ACTIVAS / SIN GANADO

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GANADERÍAS ACTIVAS	330	326	324	315	311	305
GANADERÍAS SIN GANADO	37	36	35	41	39	42
TOTAL	367	362	359	356	350	347

Fuente: Memoria 2017 de las asociación Unión de criadores de toros de lidia

Pero realmente el gráfico que nos es más útil para nuestro estudio y que nos aporta el dato aproximado de cuántas ganaderías activas hay en España (ya que incluyen algunas ganaderías de Portugal y Francia) es el siguiente:

TABLA 4.2 GANADERÍAS ACTIVAS DE LA UCTL RESPECTO AL RESTO DE LAS ASOCIACIONES

GANADERÍAS ACTIVAS 2017

UCTL	305	31%
RESTO DE ASOCIACIONES	683	69%
TOTAL	988	100%

GRÁFICA 4.3. PORCENTAJE DE GANADERÍAS DE LA UCTL RESPECTO AL RESTO DE ASOCIACIONES



Fuente de la tabla y gráfico: Memoria 2017 de la Asociación Unión de criadores de toros de lidia y ARCA*: Sistema Nacional de Información de Razas del MAPAMA (Ministerio de Agricultura, Pesca, Alimentación y Medio Ambiente)

Para hacernos una idea de cómo están repartidas geográficamente esas ganaderías, el siguiente gráfico muestra la distribución de las ganaderías inscritas en la asociación de Unión de criadores de toros de lidia:

GRÁFICA 4.4. REPARTO GEOGRÁFICO GANADERÍAS UCTL



Fuente: Web Asociación Unión de Criadores de Toros de Lidia www.torosbravos.es

4.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo que desarrolló el profesor con el mismo nombre en 1979, que pueden aplicar las empresas para conocer su entorno más cercano, es decir cómo le afecta las variables que interactúan con ella en su sector. En este modelo se diferencian claramente 5 factores o variables que en función de su influencia directa sobre la empresa hará su objetivo de supervivencia más o menos duro.

GRÁFICA 4.5. REPRESENTACIÓN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Gráfico publicado en la web www.5fuerzasdeporter.com

1. Amenaza de los nuevos competidores

Si comenzamos haciendo referencia a la amenaza que pueden presentar los nuevos competidores, podemos decir que depende de las dificultades a las que pueda someter el sector al nuevo competidor que está decidido a participar en el mercado y de si el sector es atractivo como para atraer a potenciales rivales.

- Atractivo del sector

Dentro de este punto, si analizamos principalmente los factores económicos como por ejemplo la rentabilidad de las principales empresas del sector podemos decir que son muy pocas las que consiguen tener una rentabilidad positiva, por lo que podemos decir que económicamente no es un sector atractivo para invertir, ya que el coste de oportunidad de invertir en otros sectores es muy grande. Ahora bien si tenemos en cuenta otros factores sociales, como el estatus o reputación que desean tener determinadas personas normalmente adineradas, para poder gozar de cierta posición social, entonces si podemos decir que hay inversores potenciales. Ésto lo podemos justificar con la compra-venta de ganaderías que ha habido en época de crisis.

- Barreras a la entrada

Economías de escala

Si hacemos referencia a las trabas o dificultades que se presentan a los nuevos competidores podemos decir que es evidente que no es lo mismo empezar a competir desde cero (o comprando un “hierro” ya existente con una reputación ya demostrada, como ha ocurrido durante la crisis) que competir ya llevando muchos años , la experiencia o el “saber hacer” es un grado en este caso, ya no solo por la especialización de conocimientos que se deben poseer (ganaderos aprenden desde niños de sus padres y abuelos),sino que también es importante gestionar los recursos existentes de la forma más eficiente posible, cuestión que un ganadero inexperto adquirirá tales conocimientos a base de errores o incluso cuando ya sea tarde y le toque abandonar el mercado. Cada ganadería a lo largo del tiempo se ha adaptado a poseer un número óptimo de camada que le permite seguir con la cría para los próximos años y tener atendida su demanda presente, tema que es impredecible en una ganadería competidora nueva saber qué número es el óptimo para reducir su coste unitario.

Valor absoluto de los costes

Nos referimos al sobrecoste que debe hacer frente un competidor nuevo respecto a los ya existentes en el mercado, desde mayores costes financieros en préstamos por no tener demostrado unos ciertos ingresos en sus cuentas.

Por otro lado en tema de gastos de personal cualificado, donde seguramente tengan que acudir a la competencia con mejores ofertas para atraer a mayores y vaqueros que estén muy bien preparados.

A estos sobrecostes le podemos añadir el coste de oportunidad, es decir, la diferencia de rentabilidad que se podría obtener en otras inversiones de igual riesgo.

Diferenciación del producto

Es evidente que el objetivo del ganadero es conseguir un modelo de toro, con unas características y rasgos bien definidos, pero también es evidente que conseguirlo es cuestión de tiempo, paciencia y buena selección genética. Consecuencia de ello es que un nuevo competidor no tiene definida una camada con rasgos propios y personales. El mercado valora mucho a parte de lo comentado, el cómo rindan o en festejos o por las calles, y ya saben por experiencia más o menos que estilo de toro se van a encontrar los compradores cuando le eligen.

Inversión necesaria

Éste es un factor importante a tener en cuenta, ya que hace falta bastante capital inicial para poder iniciar la actividad, y más aún si se parte de inicio donde además de los desembolsos iniciales en personal cualificado, sumar el inmovilizado (construir o alquilar finca o cortijo) y añadir alquilar o comprar bastantes hectáreas de terreno (dehesa o zona para el pasto y la cría del ganado). Hay que tener en cuenta que hay que realizar el desembolso para adquirir un mínimo de vacas y sementales para comenzar la actividad e inscribirse en alguna de las asociaciones de ganaderos de toros de lidia y adquirir el derecho a lidiar toros en cualquier plaza de toros. Hay que añadir el

tener que soportar los costes de la actividad durante al menos 3 o 4 años hasta obtener la primera remesa de toros aptos para su venta.

2. Productos sustitutivos

En este apartado podemos hacer referencia a la existencia de productos que satisfagan las mismas necesidades a los clientes que los que prestan las ganaderías con la venta de sus toros para espectáculos taurinos.

En este caso podemos distinguir 2 tipos de clientes; por un lado estarían los clientes intermedios como pueden ser los contratistas y organizadores de festejos y los entes públicos (Ayuntamientos); y por otro lado el cliente final (los aficionados, individualmente o asociaciones que compran toros y los donan para su suelta por las calles principalmente, o público que asiste a esos eventos).

Si nos centramos en el cliente intermedio podemos decir que normalmente siguen las pautas de organización de festejos que vienen concretados en los anexos de la licitación pública correspondiente, entonces centrándonos en el tema de productos sustitutivos podemos decir que sí hay productos sustitutivos a los festejos taurinos donde no aparece la figura del toro, como pueden ser festejos ecuestres , o combinados con espectáculos de baile flamenco, espectáculos de Grand prix (donde en alguna prueba aparece alguna vaquilla), o espectáculos de “circo” con personajes que causan el entretenimiento del público.

Si nos centramos en el cliente final, asignádoselo al aficionado a los toros podemos decir que el producto sustitutivo es el dedicar tiempo a otros espectáculos o actividades que se organicen en el mismo momento de los festejos taurinos. Hay que tener en cuenta que en este caso los aficionados taurinos son fieles a sus gustos y tienen determinadas fechas señaladas en el calendario como citas a las que no se puede faltar, ya que los festejos taurinos tienen unos momentos y jornadas asignadas a lo largo del año y no depende el consumo, en este caso acudir a esa fiesta, de cuando el aficionado quiera, con lo que si no va en ese momento concreto, no se va a volver a repetir (a diferencia de otros productos, que el consumidor puede comprar en el

momento que quiera y puede repetir) , con lo que es muy difícil que encuentren espectáculos sustitutos donde acudir si eso implica perderse asistir a festejos taurinos (ya sea en plaza de toros o por las calles o campo).

3. Poder de negociación de los proveedores

Respecto al poder de negociación de los proveedores de las ganaderías de ganado bravo podemos decir que es bajo, ya que los suministros que necesita la finca y dehesa para su mantenimiento no es muy especializado, con lo que existen muchos proveedores para surtir de materiales, o si de alimentos estamos hablando para surtir piensos para el ganado.

4. Poder de negociación de los clientes

Si comenzamos a analizar el poder de negociación de los clientes, simplemente teniendo en cuenta lo que hemos desarrollado y analizado hasta ahora en este trabajo podemos obtener la respuesta a esa cuestión: y es que el poder de los clientes es muy alto.

Ésto es debido principalmente a que hay exceso de oferta de ganado en el mercado y se trata de un producto con “caducidad” si se puede permitir la expresión, ya que si esos toros con una edad determinada no se le da salida en el mercado en el momento justo, puede hacer que el ganadero soporte una pérdidas muy grandes, y sólo los puede dar salida como carne o a precios muy por debajo del coste de producción. Este poder de negociación alto hace que la gran mayoría de los ganaderos tengan un escaso margen para negociar, a no ser que sus toros coticen al alza como unas pocas ganaderías con gran fiabilidad y tradición donde funcionen bien en el mercado y los clientes quieran que estén presentes en todas las grandes ferias y fiestas de nuestro país.

En este punto podemos incluir el caso ya comentado de los toreros que imponen sus condiciones a los empresarios de las plazas de toros para solo lidiar toros de una cierta ganadería toda la temporada, limitando la demanda y oportunidad a otros ganaderos.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

Además de los factores anteriores que influyen en la rivalidad y competencia existente en un sector determinado, podemos indicar las siguientes:

- Número y equilibrio entre competidores

En este sentido podemos decir que el número de ganaderías en España es muy elevado, con lo que confiere un exceso de oferta ya comentado. Aquí podemos distinguir entre la competencia a nivel nacional de las grandes ganaderías por estar presentes en las mejores y más famosas fiestas y festejos, que es evidentemente donde son más elevados los precios de venta, y por otro lado las ganaderías que compiten más a nivel regional para surtir de toros a las zonas colindantes. Principalmente podemos decir que las grandes ganaderías tienen incluso vendidas sus camadas antes de comenzar la temporada, con lo que el resto, que es la gran mayoría de ganaderías luchan por meter sus toros y hacerse un hueco en las ferias donde queden sitios libres para tener la oportunidad de despuntar y poder progresar.

- Velocidad de crecimiento del sector

Este es un sector complicado de analizar debido a que es un sector muy cambiante, donde los ciclos de la economía influyen demasiado, ya que al ser un ciclo productivo de largo plazo (4 años criando animales hasta su momento adecuado de venta), las decisiones que se toman en el momento actual repercuten a los próximos 4 años. Y es lo que ha sucedido en los últimos años con la gran crisis por la que se atravesó, por aquél entonces muchas ganaderías tuvieron que mandar al matadero a muchos animales, con lo que se redujo la cabaña de entonces, corriendo el riesgo de pasar de un exceso de oferta, a una posible carestía de toros en los años futuros, actualmente el ritmo de crecimiento de festejos populares (fuera de la plaza de toros) está alcanzando niveles máximos, con lo que la demanda está aumentando, pero no tanto en festejos mejor pagados como lo son las corridas de toros, con lo que el problema de ingresos-costes no se resuelve para la gran mayoría de ganaderías.

- Costes fijos

Además de tener en cuenta los costes fijos principalmente de inmovilizado (amortizaciones de construcciones, elementos de transporte, vacas productoras, caballos, bueyes o rentas de dehesa si no es de su propiedad), gastos de personal, podemos mencionar los costes variables de cría de ganado, que se consideran variables porque dependen de las cabezas de ganado existentes, pero hemos de tener en cuenta que estos gastos variables se van a alargar en el tiempo durante al menos 3 o 4 años que se pueda dar al “producto” como acabado, todo ello suponiendo que se le de salida en el mercado, sino es un gasto fijo más que mantener hasta que se decida qué hacer con esos animales.

- Diferenciación de los productos

Respecto a la diferenciación de los animales de cada ganadería podemos decir que cuanto más antigüedad y dedicación del ganadero más características distintivas presentan los toros de su ganadería. Al haber bastante diferenciación entre las principales ganaderías se sabe qué características y rasgos presentan los animales, no sólo morfológicas, sino de carácter, con lo que los clientes más o menos antes de realizar una compra ya han preseleccionado qué estilo de toro le gustaría que estuviese presente en los festejos taurinos. Por lo tanto podemos decir que por un lado hay competencia entre las ganaderías más diferenciadas para estar en los principales carteles de las ferias y fiestas más importantes; y por otro lado podemos ver que hay competencia entre las que no están tan diferenciadas, o si lo están pero no se les ha dado la oportunidad de estar presente en festejos importantes por ser más recientes y están luchando por hacerse un hueco en este mundo tan selectivo.

- Exceso de capacidad

Si nos referimos a la capacidad de producción podemos decir que hay exceso de capacidad, es decir no se produce más porque no se vende en los mercados a los que va dirigido (importantes ferias y fiestas), incluso operando de esta manera hay exceso de oferta de animales en el mercado, así que esto

confiere más rivalidad por intentar vender todo lo producido, sobre todo entre las ganaderías con menos publicidad que las de primer nivel y aunque sus toros tengan buen rendimiento y los aficionados se den cuenta de ello, a veces los empresarios y toreros son reticentes a darles una oportunidad. Hay que añadir que se trata de un producto “con caducidad”, con lo que deben medir y ajustar su nivel de producción por que en caso contrario podría llevar a generar muchas pérdidas al ganadero y llevarlo a tener que reducir costes mediante la reducción de su camada.

- Costes de cambio

Los costes de cambio de que un cliente adquiera un ejemplar de una ganadería u otra no son elevados, lo único que puede ser relevante es un coste de cambio de expectativas, de saber que iba a participar en un festejo un animal de cierta ganadería con ciertas expectativas puestas y si se produce el cambio a otro ejemplar pueden surgir ciertas dudas del rendimiento del nuevo animal. Otro coste asociado puede ser el tiempo de transporte del nuevo toro o remesa.

- Barreras a la salida

Las barreras de salida del sector de una ganadería dependerán de las condiciones en las que decida venderla, es decir, si solo incluye finca y dehesa, o si quiere deshacerse de ella con animales incluidos. Si estaba pagando renta por la dehesa y finca será más fácil abandonar el sector simplemente deshaciéndose de los animales. Si es una ganadería con un hierro conocido y con cierta reputación en el sector puede ser fácil que se encuentren compradores e inversores interesados. Si por el contrario es una ganadería con poca historia y reputación el factor importante a tener en cuenta es el tiempo para encontrar interesados y los costes asociados a él buen mantenimiento de las instalaciones hasta la fecha de transacción.

5. ANÁLISIS INTERNO

Si en nuestro estudio cada vez vamos analizando el entorno que afecta a las ganaderías desde el exterior hacia el interior, ahora nos toca centrarnos en el análisis de la cadena de valor de las ganaderías, es decir, en qué actividades o tareas está desglosada la unidad estratégica de negocio de las ganaderías. Para nuestro caso vamos a considerar únicamente que se dedicasen a la producción y cría de ganado bravo para su venta destinada a festejos taurinos.

GRÁFICO 5.1. REPRESENTACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE PORTER



Fuente: Imagen de cadena de valor en la página web webyempresas.com

En este gráfico podemos ver el concepto que presentó Michael Porter en 1985, en su libro llamado “Ventaja Competitiva”. Este concepto lo podemos definir como la cadena de valor de la empresa, o en otras palabras como una empresa a través de varias actividades concretas va aportando valor al producto o servicio que crea hasta llegar al consumidor de ese producto o servicio.

En primer lugar decir, que en el gráfico se distinguen 2 tipos de actividades: Las actividades principales (aparecen de forma vertical representadas en la imagen); y por otro lado, las actividades auxiliares (aparecen de forma horizontal en la imagen).

Si comenzamos comentando y adaptando ese proceso a nuestro caso en cuestión podemos decir que dentro de las actividades principales:

Logística interna: Comprendería las actividades de almacenamiento y provisión de los alimentos que van a ir destinados al ganado (bovino y equino), así como el reparto y gestión en cercados de los diferentes tipos de ganado que posea la ganadería, todo ello se produciría gracias a una mano de obra muy especializada (mayoral y vaqueros de campo), ya que se encargaría del tratamiento y movimiento del ganado diario. Por esta especialización del capital humano podemos decir que es un área nuclear para una ganadería.

Operaciones: Este sería otra área nuclear para la ganadería y por ello vamos a detallar cada una de las fases de la crianza del toro de lidia según lo detalla la Unión de criadores de toros de lidia en su página web:

- Elección genética de que animales son los más predispuestos a transmitir unas cualidades o características ideales para el ganadero.

En la noticia publicada en la página web perteneciente a la asociación de Unión de criadores de toros de lidia, Cañón (2002) podemos hacernos una idea práctica de como realizan el proceso de selección de animales:

Para ello relacionan el fenotipo o característica elegida para que se transmita y los valores genéticos de los genes de los que es portador un animal, dando como resultado la medida que les sirve para determinar si es un buen ejemplar para usar como reproductor o no; y esa medida es la heredabilidad.

- La cubrición. Una vez que se seleccionado los sementales y vacas reproductoras. Como explican en esta fase: “Cada ganadero tiene una planificación distinta de las cubriciones y por tanto, de las parideras, que se distribuyen en forma de campana de Gauss entre los meses de julio de un año y de junio del año siguiente, concentrándose en los meses de invierno. Los ganaderos planifican la fecha de nacimiento de los becerros (parideras), haciéndola coincidir con épocas del año en que las condiciones ambientales no son adversas, y en las que existe

abundancia de recursos naturales. Las cubriciones se realizan en lotes de cubrición, generalmente por monta natural, en las cuales un semental convive con un lote de vacas en un cercado durante un tiempo.”

- El nacimiento. Fase importante para saber que los becerros han nacido vivos y sin ninguna dificultad. Tal y como expresan hay que tener en cuenta: “El año ganadero transcurre desde el 1 de julio de un año hasta el 30 de junio del año siguiente. Las parideras (desde que nace el primer becerro de una camada hasta que nace el último) se ajustan más a los años ganaderos que a los años naturales (enero-diciembre), puesto que en los meses de invierno es cuando se producen mayor número de nacimientos.”
- La lactancia. Tal y como indican en su web:” A las 4ª o 5ª semanas: El becerro comienza a ingerir hierba y agua, y se empieza a desarrollar su aparato digestivo.
A partir de la 5ª semana: Se incrementan las necesidades alimenticias del becerro como animal rumiante o poligástrico, por tanto, decrece la producción de leche de la madre, lo que supone una menor dependencia de la misma.”



Fuente: Página web de Unión de criadores de toros de lidia

- Emparejar crías con madres. Para su correcto registro supervisada por veterinarios técnicos de del Libro Genealógico de la Raza Bovina de Lidia, tutelado por la asociación de ganaderos de lidia a la que pertenezca esa ganadería.
- Herradero.” Supone la identificación definitiva e individual del becerro cuando ya son separados de sus madres. Se realiza entre los 7 y los 12 meses de edad controlado por el veterinario del Libro Genealógico y siendo opcional la presencia del veterinario inspector de la raza del MAPAMA.(Ministerio de Agricultura , Pesca , Alimentación y Medio Ambiente)

- Recría. “Después del herradero los animales se apartan en grupos en función de su sexo y edad hasta que llega el momento de la tiente o embarque. La alimentación en esta etapa es fundamental para el desarrollo del animal”

Para ello se distinguen en función de su edad las siguientes denominaciones:

Añojo (1-2 años)

Eral (2-3 años)

Utrero (3-4 años)

Cuatreño (4-5 años)

- La tiente. Tal y como la definen en su web:” La tiente es una operación de campo para probar la bravura y las condiciones para la lidia de las reses. Se realiza fuera de la temporada taurina, entre los meses de otoño y de primavera, y el escenario es la plaza de tientas de la ganadería, en la que se emplea caballo de picar y puya de tientas, supone una prueba fundamental para seleccionar a futuros reproductores (machos y hembras).

Tiente de machos: Tradicionalmente se han realizado pruebas de acoso y derribo, labor que se ejecuta a caballo en correderos adecuados mediante una collera de garrochistas. Para ello, se aparta la camada de erales, se acosan y derriban de uno en uno, y posteriormente son tentados con el caballo tentón (más ligero que el convencional) a campo abierto. Los animales que han demostrado buen comportamiento se retientan en la plaza con el caballo de picar”.

Dentro de la página web observatoriodehesamontado.juntex.es se define el proceso de la retienta de machos o tiente en plaza como:” Solamente los animales que han obtenido la mayor nota en la tiente de campo, pasan a ser sometidos a la retienta de machos o tiente en plaza. Consiste en soltar al novillo en la plaza o tentadero, a continuación se le somete a la suerte de varas y se observa su comportamiento ante el

picador. Si su comportamiento ante el caballo ha sido adecuado, se procederá a realizarle una faena de muleta para poder valorar completamente sus aptitudes y cualidades. Si el comportamiento con el picador no ha sido el adecuado, el animal no es toreado y se desechará como semental, destinándolo a la lidia en plaza. Los animales que han sido toreados obtendrán una determinada puntuación. De entre ellos, los que hayan obtenido mayor puntuación, y también cumplan las condiciones de tener excelente origen genético y buen tipo morfológico, se convertirán en futuros sementales de la ganadería.”

“Tienta de hembras: La labor es distinta, ya que se tienta toda la camada de eralas (excepcionalmente utreras), en la plaza de tientas de la finca, usando capotes de salida, caballo de picar y muleta.”

Logística de salida: Dentro de esta actividad se incluyen las operaciones de apartado, embarque y transporte de los toros o para sus revisiones veterinarias, o para su desplazamiento a los lugares donde se van a celebrar los festejos taurinos.

Marketing: Comprende las operaciones para dar a conocer a la ganadería (promoción con visitas guiadas, páginas web...)

Por otro lado dentro de las actividades de apoyo se podrían concentrar todas en un pequeño área de administración donde se concentren las gestiones de compras de suministros, gestionar las ventas de los toros y gestión del personal que trabaja en la ganadería. Algunas empresas pueden tener externalizada un área de investigación genética encargar ciertos estudios a centros de investigación especializados para tomar decisiones de selección de ganado para su reproducción.

6. MATRIZ DAFO

Al realizar el análisis de este modelo muy empleado en el área de análisis estratégico podemos hacernos una idea clara de la situación de una empresa o

empresas como es en nuestro caso. Para ello este sistema divide en 4 vertientes los puntos buenos y malos que tiene o que puede tener una o varias empresas de un sector determinado, y así poder conocer mejor su ventaja competitiva respecto a sus competidores:

Debilidades

- Poco poder de negociación frente a clientes: Como hemos visto uno de los principales problemas es la rigidez de los precios de venta, ya que los empresarios de los festejos no dejan mucho margen de negociación a los ganaderos, sin darse cuenta, que sin ganaderías no hay toros, que al fin y al cabo es de lo que viven ellos también.
- Poco reconocimiento de las ganaderías que rinden pero no tienen historia o una imagen conocida: En parte se puede justificar por los gustos de algunos toreros que toman la decisión de lidiar toros de la misma ganadería durante toda la temporada, limitando la competencia entre ellas.
- Poco conocimiento del cuidado y mantenimiento medioambiental al que va ligado la cría de ganado bravo. No hay una conciencia en la sociedad, donde se relacione la cría y producción de ganado bravo con el cuidado de flora y fauna de ciertas áreas geográficas que si no se diera esta situación, no se protegería y cuidaría.

Amenazas

- Enfermedades: Este tema es importante ya que puede causar muchas bajas en una ganadería el hecho de que se desarrollen patógenos entre los animales y haya que mandarlos al matadero, sin poder obtener ingresos por ellos. Además de la alarma social que causaría ya no solo entre el ganado bravo, sino también en el ganado manso el que haya carne contaminada e infectada.
- Normativa cambiante: Dentro del análisis PESTEL ya comentamos que los factores políticos eran muy influyentes, ya no solo para modificar el sector, concretamente la demanda en el mercado, sino que puede

acabar con determinados festejos simplemente aprobando una ley, como ya ha ocurrido en ciertas zonas geográficas de nuestro país.

- Cambio climático: Este aspecto es importante, ya que las condiciones climáticas son relevantes tanto para la cría de ganado, como para la producción de alimento dentro de la finca. Puede haber zonas más del sur de nuestro país donde empiecen a notar una subida de temperaturas y mayor falta de precipitación si aún cabe, con lo que las dehesas y terrenos se convierten en más áridas y desérticas
- Recesiones económicas: Los espectáculos taurinos, sobre todo los festejos de lidia son muy sensibles al ciclo económico en el que se encuentre la economía, ya que los presupuestos de los organismos públicos, como los ayuntamientos, se ven reducidos y como consecuencia de ello se destinan partidas a otros objetivos más relevantes, en detrimento de las partidas presupuestarias destinadas a la organización de fiestas y festejos.
- Incremento de costes: Esto iría asociado a la amenaza del cambio climático, ya que al no poder alimentar al ganado con los alimentos que produce la propia dehesa, o las tierras cultivadas para tal fin, hay que aumentar el gasto en comprar alimentos para el ganado, con lo que aumenta el coste unitario de producción. Otra medida que haría aumentar los costes sería la supresión de subvenciones procedentes de la Unión Europea principalmente.

Fortalezas

- Aficionados muy fieles: Este factor es importante a tener en cuenta, ya que garantiza que haya demanda, y actualmente un crecimiento anual de festejos populares sin lidia de los animales.
- Unión del sector ganadero del toro de lidia en asociaciones y federación para la defensa de ciertos aspectos comunes: promoción y defensa del sector, promoción de carne de lidia...

Oportunidades

- Añadir actividades complementarias a su negocio principal que sirva para promocionar y dar a conocer una actividad a veces desconocida para muchas personas. Para ello pueden seguir desarrollando el turismo de ganaderías o también llamado “taurismo”, con visitas guiadas por el hábitat natural del toro para conocer su crianza, instalaciones para su manejo y selección y ecosistema donde se desarrolla.
- Desarrollo del mercado de la carne de lidia: Desde hace unos años se está promocionando este tipo de carne, con lo cual unido al punto anterior del turismo de ganadería se puede agregar una experiencia gastronómica única.
- Orientación de los toros a los festejos realizados en las calles o en plazas de toros sin muerte del animal (concursos de cortes, concurso de ganaderías, encierros de calle y sueltas de toros del cajón...), debido al aumento de su número de celebraciones.

7. CONCLUSIONES

Para conseguir el objetivo inicialmente propuesto en la introducción de este trabajo: intentar estimar la tendencia del sector de la producción de ganado bravo los próximos años y ver la posible adaptación de las ganaderías estudiadas a ese escenario, se ha realizado en primer lugar un análisis económico-financiero actual de las ganaderías, y en segundo lugar un análisis estratégico para identificar qué variables las influyen. Con los resultados obtenidos se pueden extraer una serie de conclusiones.

Por un lado, después de haber reunido información, concretamente vía entrevistas concedidas por los ganaderos a diferentes medios de comunicación, donde expresaban cuál era su opinión acerca de la situación de las ganaderías y problemas a los que se enfrentan, se ha intentado contrastarlos analizando desde el punto de vista financiero las cuentas anuales (principalmente Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias) de las empresas que gestionan nuestras ganaderías de estudio.

Se ha detectado y explicado el motivo de los problemas que presentan las ganaderías de nuestro estudio, concretamente a qué son debidas las rentabilidades económicas y financieras bajas o incluso negativas en muchas de ellas. Para ello se ha desglosado esa rentabilidad en ingresos y costes para ver qué variables influyen en cada magnitud. En el análisis estratégico se ha desglosado los factores tanto del entorno general, como del entorno específico que más afectan al sector del ganado bravo.

Una cuestión llamativa es que pese a que no es un sector rentable, incluso siendo ganaderías de primer nivel, no impide que los ganaderos sigan manteniendo la ilusión por mantener a flote los negocios de sus vidas, ya que no es una actividad productiva cualquiera, sino que se trata de un estilo de vida, y harán todo lo posible para poder seguir haciendo lo que les gusta en la vida. Una consecuencia clara para que las ganaderías afloren una rentabilidad contable positiva o que las pérdidas resultantes no sean muy escandalosas es, que los ganaderos se han visto obligados a compaginar otro tipo de actividades

complementarias que se puedan desarrollar en las dehesas, como por ejemplo dedicar parte del terreno al cultivo del olivo, explotación de corcho y resina, dedicarse a la producción de porcino, equino o incluso de ganado manso como escapatoria a los malos años previstos.

Actualmente, se están empezando a desarrollar otras actividades que pueden ser otra fuente de ingresos para las ganaderías como hemos visto en el análisis estratégico, como es el “Taurismo”, o turismo de ganaderías donde se hacen visitas guiadas para conocer el mundo de la crianza del toro bravo, o la promoción del consumo de carne de lidia, añadiendo un toque gastronómico al repertorio.

Por otro lado, con el análisis estratégico realizado, tanto del entorno general, como del entorno específico y atendiendo al análisis interno o cadena de valor que poseen las ganaderías de ganado bravo , podemos hacer una serie de estimaciones y previsiones de cara a los próximos años : La evolución de los festejos taurinos, donde según los datos aportados las corridas de toros han descendido su número en contraposición de los festejos taurinos donde no hay muerte del animal en público (desglosados al principio de este trabajo en las modalidades de festejos taurinos) que están batiendo sus propios récords, ya sean motivados porque es muy difícil justificar en estos casos un maltrato animal por parte del sector de la población que está en contra de la celebración de este tipo de festejos; o bien porque la celebración de este tipo de eventos dan vida a las zonas rurales, favoreciendo su economía.

Al aumentar el número de festejos aumenta la demanda del sector, aspecto que como hemos visto es uno de los principales problemas de las ganaderías a la hora de fijar precios de venta, por la diferencia entre exceso de oferta y demanda existente en el mercado de ganado bravo.

En este sentido las ganaderías pueden aprovechar esta situación del mercado al destinar la mayor parte de su producción a este tipo de festejos crecientes, donde no hay unos requisitos morfológicos (cuernos simétricos y veletos , con un peso entre dos límites...) tan exigentes como existen sobre el ganado que va destinado a plazas de primera categoría, y que lo que hacen es limitar el poder vender reses y acceder a esas plazas por no cumplirlos, habiendo

soportado unos mayores costes de cría preparando a esos toros que al final son desechados.

Esta puede ser una de las razones para que las ganaderías puedan aprovecharse de las economías de escala en la medida de lo posible (ya que es una de las pocas actividades, por no decir la única que produce basándose en el comportamiento de los animales, y no en la máxima capacidad productiva).

De esta manera estamos proponiendo el reparto de los costes fijos entre más animales criados, haciendo que el coste unitario disminuya. Con ello se repercute en una de las dos partes en que se descompone el beneficio: los costes; y por otro lado, el de los ingresos, es evidente que el margen de beneficio que se obtiene es menor al vender reses para festejos distintos de las corridas de toros, comparado con la venta de toros a plazas de primera categoría, pero también es lógico pensar, que ese menor margen de beneficio por toro, se puede multiplicar, al tener más probabilidades de dar salida a un mayor número de animales en este tipo de festejos populares, que en plazas de primer nivel.

Para acabar no hemos de perder de vista el beneficio colateral que se pone de manifiesto en la conservación y cuidado del medio ambiente que se realiza gracias a esta actividad productiva , al convivir con otras especies que incluso están en peligro de extinción (protección de flora y fauna autóctona como el lince ibérico, águila imperial, cigüeña negra...). Además son espacios productores de oxígeno, al estar más cuidados respecto a matorrales que sirven de comida para el ganado son espacios que sirven de barrera a los incendios.

8. BIBLIOGRAFÍA:

Agrupación Española de Ganaderos de Reses Bravas: [Consulta: 17/06/2019]

Disponible en: <http://resesbravas.com/>

Asociación Unión de Criadores de Toros de Lidia: [Consulta: 16/06/2019]

Disponible en: <https://torosbravos.es/>

Asociación de Ganaderías de Lidia: [Consulta: 18/06/2019] Disponible en:

<https://asociacionlidia.com/>

Asociación Ganaderos de Lidia Unidos: [Consulta: 20/06/2019] Disponible en:

<http://www.ganaderoslidia.com/webroot/>

Caraballo, T. Amondarain, J. Zubiaur, G. (2013) Análisis contable. Metodología e instrumentos.

De Jesús, A. Asociación Natural Ibérica (ANATUR). Festejos Populares Taurinos: [Consulta: 15/06/2019] Disponible en:

<https://www.accionnaturaliberica.com/festejos-populares-taurinos/>

De la Serna, Z. (2014).El ocaso del campo bravo. Periódico El Mundo:

[Consulta: 19/06/2019] Disponible en:

<https://www.elmundo.es/cultura/2014/02/23/5309852fe2704e1d218b456c.html>

Ferrer, S. (2018).18.357 festejos populares al año: por qué triunfan los toros fuera de la plaza. Periódico El mundo: [Consulta: 20/06/2019] Disponible en:

<https://www.elmundo.es/papel/historias/2018/07/02/5b38c1c346163fc0068b4588.html>

Juárez, D. (2019). El Parlamento Europeo se mantiene firme en las ayudas al toro bravo. Periódico El mundo. [Consulta: 7/07/2019] Disponible en:

<https://www.elmundo.es/cultura/toros/2019/04/04/5ca62668fc6c83b60f8b46e2.html>

López Martínez,A. (2002) Ganaderías de lidia y ganaderos: Historia y economía de los toros de lidia en España. Sevilla.España.

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación: [Consulta:26/06/2019]

Disponible en: <https://www.mapa.gob.es/es/>

Nieto, L. (2012).La ganadería de lidia:Negocio en ruina.Periódico Diario de Sevilla: [Consulta: 16/06/2019] Disponible en:

https://www.diariodesevilla.es/toros/ganaderia-lidia-Negocio-ruina_0_562443773.html

Observatorio Dehesa Montado.Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura:La tienta. [Consulta: 7/07/2019] Disponible en:

http://observatoriodehesamontado.juntaex.es/index.php?modulo=paginas&pagina=view.php&id=150&opcion_sel=7tps://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/

Portal Veterinaria. (2012).Reconocimiento veterinario en el toro de lidia: [Consulta: 5/07/2019] Disponible en:

<https://www.portalveterinaria.com/articoli/articulos/8953/reconocimiento-veterinario-en-el-toro-de-lidia.html>

Purroy Unanua,A. et al. N° 3/2005 Revista del Instituto de estudios económicos –introducción:[Consulta:17/06/2019] Disponible en:

http://www.ganaderoslidia.com/webroot/economia_toro.htm

Riquelme Leiva, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. [Consulta: 5/07/2019] Disponible en:

<https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Valente,C. (2016).Conozca Victorino Martín, la mejor ganadería de España.Periódico expansión: [Consulta: 16/06/2019] Disponible en:

<http://www.expansion.com/pymes/2016/06/08/5751c74446163f8c5c8b46c0.html>

9.ANEXOS

Anexo 1.

Columna1	Ganadería	nombre sociedad	Columna3
1	Jandilla	Agrícola Borja Domecq S.L.	
2	Luis Algarra	Agrícola y Ganadera La Capitana, S.A.	
3	Conde de la corte	Agroganadera Arábiga S.L.	
4	Jose Luis Iniesta/Los Espartales	Agroganadera Sierra de Alor, S.A.	
5	Fermín Bohórquez	Agropecuaria Fuente Rey SL	
6	La Palmosilla	Agropecuaria La China S.L.	
7	Montalvo	Agropecuaria Trespalacios S.L.	
8	Victorino Martín	Agropecuaria Victorino Martin S.L.	
9	Los Guateles	Albariza Sur S.A.	
10	Alcurrucén / Lozano Hermanos	Alcurrucén S.L.	
11	Marqués de domecq	Capa S.L.	
12	El Parralejo	Corporación Andaluza de Desarrollo e Inversiones	
13	Cuadri	Cortijo Juan Vides S.A.	
14	Hermanos García Jiménez	D. Antonio García Jiménez	
15	David Ribeiro	D. David Manuel Godinho Ribeiro Telles	
16	Miura	D. Eduardo y D. Antonio Miura Martínez	
17	Vegahermosa	D. Francisco de Borja Domecq Noguera y Dña. Fátima de Borja Domecq Noguera	
18	José Escolar	D. José Escolar Gil	
19	Adolfo Martín	D.Adolfo Martín Escudero	
20	La Quinta	D.Álvaro Martínez Conradi	
21	Juan Pedro Domecq	D.Juan Pedro Domecq Solís	
22	El Capea	D.Pedro Gutiérrez Moya	
23	Cortés	D.Ricardo Del Río González	
24	Fuente Ymbro	D.Ricardo gallardo jiménez	
25	Daniel Ruiz	Daniel Ruiz Yagüe, S.L.U.	
26	Dolores aguirre	Dehesa de Frías S.L.	
27	Torrealta	Dehesa El Toñanejo S.L.	
28	Domingo Hernández	Domingo Hernández C.B.	
29	Garcigrande / Domingo Hernández	Domingo Hernández C.B.	
30	El Ventorrillo	Edificaciones Tifan, S.L.	
31	El Pilar	Ganadería El Pilar, S.L.	
32	Baltasar Ibán	Ganadería ibán, S.L.	
33	El Puerto de San Lorenzo / La Ventana de El Puerto	Ganadería Puerto de San Lorenzo, S.L	
34	Valdefresno /	Ganadería Valdefresno, S.L.	
35	Fraile Mazas	Ganadería Valdefresno, S.L.	
36	José Cebada Gago	Hros. De Cebada Gago SL	
37	Santiago Domecq	Jaime Juan S.A.	
38	Núñez del Cuvillo	Joaquin núñez el cuvillo	
39	El Tajo /	Joselito S.A.	
40	Las Ramblas	Las Ramblas Toros, S.L.	
41	Torrestrella	Los Alburejos, S.A.	
42	La Reina	Martín Arranz, S.A.	
43	Victoriano del Río	Medianillos Ganadera S.L.	
44	Partido de resina	Partido de Resina Sociedad Agrícola y ganadera S.L.	
45	Pedraza de Yeltes	PREZ 88, S.L.	
46	Rosa Rodríguez	Sociedad Agropecuaria Do Anafe.	
47	Parladé	Sociedad Agropecuarias Dorio S.A.	
48	Valdellán	Valdellán SAU	
49	Vellosino	Vellosino Agropecuaria S.L.	
50	Zalduendo	Zalduendo S.L.U.	

Anexo 2:

	Nombre	Último año disponible
1.	AGROPECUARIA FUENTE REY SL	31/12/2017
2.	MEDIANILLOS GANADERA SL	31/12/2017
3.	GANADERIA EL PILAR SL	31/12/2014
4.	GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	31/12/2017
5.	AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	31/12/2017
6.	AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	31/12/2017
7.	PREZ 88 SL.	31/12/2017
8.	CORTIJO JUAN VIDES SA	31/12/2017
9.	DEHESA FRIAS SL	31/12/2017
10.	JAIMEJUAN SA	31/12/2017
11.	GANADERIA VALDEFRESNO SL	31/12/2017
12.	GANADERIA ZALDUENDO SL.	31/12/2017
13.	LOS ALBUREJOS SL	31/12/2017
14.	MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	31/12/2017
15.	MARTIN ARRANZ SA	31/12/2017
16.	DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	31/12/2017
17.	AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	31/12/2017
18.	PARSIFAL 2007 SL.	31/12/2017
19.	JOSELITO SA	31/12/2017
20.	LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	31/12/2017
21.	AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	31/12/2017
22.	GANADERIA IBAN SL	31/12/2017
23.	AGROPECUARIA LA CHINA SL.	31/12/2017
24.	ALBARIZA SUR SA.	31/12/2017
25.	AGROGANADERA ARABIGA SL	31/12/2017
26.	PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	31/12/2016
27.	ALCARRUCEN GANADERIA BRAVA SL	31/12/2017
28.	AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	31/12/2017

Anexo 3:

Nombre	Ingresos de explotación mil EUR Últ. año disp.	Resultado del Ejercicio mil EUR Últ. año disp.	Total Activo mil EUR Últ. año disp.	Fondos propios mil EUR Últ. año disp.
AGROPECUARIA FUENTE REY SL	1.435	-201,67	14.990	12.749
MEDIANILLOS GANADERA SL	1.348	150,54	3.429	743
GANADERIA EL PILAR SL	1.201	24,66	5.005	809
GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	1.016	57,01	4.882	2.891
AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	901	48,90	1.019	193
AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	872	116,38	2.510	1.571
PREZ 88 SL.	811	-92,43	17.387	17.036
CORTIJO JUAN VIDES SA	810	74,37	1.599	748
DEHESA FRIAS SL	777	13,40	10.075	9.841
JAIMEJUAN SA	692	-559,26	10.035	9.593
GANADERIA VALDEFRESNO SL	674	31,00	4.370	3.060
GANADERIA ZALDUENDO SL.	629	-72,05	5.094	4.951
LOS ALBUREJOS SL	613	-355,07	5.536	2.674
MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	560	-0,41	2.324	1.027
MARTIN ARRANZ SA	491	1,62	3.163	953
DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	473	6,59	2.983	2.002
AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	415	19,19	834	660
PARSIFAL 2007 SL.	402	-672,95	10.231	9.147
JOSELITO SA	396	3,96	2.074	1.128
LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	330	16,90	758	492
AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	275	-3,93	1.758	-140
GANADERIA IBAN SL	265	-58,49	5.823	5.804
AGROPECUARIA LA CHINA SL.	240	-120,33	5.288	5.051
ALBARIZA SUR SA.	235	-162,21	5.924	3.635
AGROGANADERA ARABIGA SL	204	-116,87	2.387	792
PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	132	43,70	2.064	715
ALCURRUCEN GANADERIA BRAVA SL	111	-86,57	1.247	-1.142
AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	n.d.	-6,21	8.888	5.310

Anexo 4:

Nombre	Inmovilizado mil EUR Últ. año disp.	Dotaciones para amortiz. de inmovil. mil EUR Últ. año disp.	inmovilizado neto/dotac.amortización
AGROPECUARIA FUENTE REY SL	12.757	226	56,44
MEDIANILLOS GANADERA SL	2.156	86	25,12
GANADERIA EL PILAR SL	3.552	114	31,12
GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	3.945	49	81,30
AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	222	12	17,85
AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	1.690	10	167,30
PREZ 88 SL.	8.602	92	93,15
CORTIJO JUAN VIDES SA	543	14	39,36
DEHESA FRIAS SL	8.325	174	47,74
JAIMEJUAN SA	8.437	77	109,37
GANADERIA VALDEFRESNO SL	3.337	76	44,05
GANADERIA ZALDUENDO SL.	2.255	197	11,45
LOS ALBUREJOS SL	4.105	53	77,37
MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	1.122	n.d.	n.d
MARTIN ARRANZ SA	1.594	3	611,49
DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	1.820	37	48,88
AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	389	58	6,71
PARSIFAL 2007 SL.	9.045	84	107,53
JOSELITO SA	817	4	202,50
LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	211	13	15,70
AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	806	3	290,55
GANADERIA IBAN SL	5.186	15	338,45
AGROPECUARIA LA CHINA SL.	4.670	47	98,89
ALBARIZA SUR SA.	2.958	80	37,02
AGROGANADERA ARABIGA SL	1.766	74	23,85
PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	1.050	46	22,67
ALCARRUCEN GANADERIA BRAVA SL	864	52	16,48
AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	8.451	n.d.	n.d

Anexo 5:

Nombre	Rentabilidad económica (%) % Últ. año disp.	Rentabilidad financiera (%) % Últ. año disp.	Apalancamiento (%) % Últ. año disp.
AGROPECUARIA FUENTE REY SL	-1,35	-1,58	0,00
MEDIANILLOS GANADERA SL	5,90	27,23	315,05
GANADERIA EL PILAR SL	0,58	3,59	359,70
GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	1,56	2,63	41,34
AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	6,40	33,86	261,44
AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	6,19	9,89	7,88
PREZ 88 SL.	-0,73	-0,75	0,01
CORTIJO JUAN VIDES SA	6,20	13,25	103,64
DEHESA FRIAS SL	0,13	0,14	0,00
JAIMEJUAN SA	-5,57	-5,83	1,66
GANADERIA VALDEFRESNO SL	0,95	1,35	29,67
GANADERIA ZALDUENDO SL.	-1,65	-1,70	0,00
LOS ALBUREJOS SL	-8,21	-16,99	35,62
MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	-0,02	-0,05	3,90
MARTIN ARRANZ SA	0,07	0,23	187,13
DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	0,22	0,33	30,38
AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	3,07	3,87	4,29
PARSIFAL 2007 SL.	-6,56	-7,34	2,61
JOSELITO SA	0,25	0,46	54,41
LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	2,98	4,58	4,01
AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	-0,22	2,82	-375,50
GANADERIA IBAN SL	-1,00	-1,01	0,00
AGROPECUARIA LA CHINA SL.	-2,28	-2,38	2,45
ALBARIZA SUR SA.	-2,74	-4,46	55,68
AGROGANADERA ARABIGA SL	-4,90	-14,76	139,72
PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	2,12	6,11	85,13
ALCURREDEN GANADERIA BRAVA SL	-6,94	7,58	-70,45
AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	-0,07	-0,12	51,29

Anexo 6:

Nombre	Ratio de solvencia % Últ. año disp.	Ratio de liquidez % Últ. año disp.	Coefficiente de solvencia (%) Últ. año disp.
AGROPECUARIA FUENTE REY SL	1,00	0,39	85,05
MEDIANILLOS GANADERA SL	2,77	1,58	21,66
GANADERIA EL PILAR SL	0,87	0,03	16,16
GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	1,15	0,21	59,22
AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	1,73	0,15	18,90
AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	1,01	0,40	62,59
PREZ 88 SL.	25,06	20,84	97,98
CORTIJO JUAN VIDES SA	6,50	5,09	46,80
DEHESA FRIAS SL	7,46	6,09	97,67
JAIMEJUAN SA	5,65	2,36	95,59
GANADERIA VALDEFRESNO SL	2,57	0,57	70,03
GANADERIA ZALDUENDO SL.	19,79	4,66	97,18
LOS ALBUREJOS SL	0,57	0,21	48,30
MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	0,96	0,88	44,19
MARTIN ARRANZ SA	3,68	2,64	30,14
DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	3,12	0,23	67,12
AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	2,56	0,77	79,15
PARSIFAL 2007 SL.	1,30	0,75	89,41
JOSELITO SA	3,78	2,18	54,39
LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	2,22	1,00	64,95
AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	0,66	0,12	-7,94
GANADERIA IBAN SL	33,61	30,69	99,67
AGROPECUARIA LA CHINA SL.	5,47	0,56	95,52
ALBARIZA SUR SA.	11,06	10,35	61,37
AGROGANADERA ARABIGA SL	1,17	1,01	33,18
PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	1,33	0,82	34,67
ALCARRUCEN GANADERIA BRAVA SL	0,24	0,24	-91,53
AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	0,34	0,34	59,75

Anexo 7:

Nombre	Fondo de maniobra mil EUR Últ. año disp.	Gastos de personal mil EUR Últ. año disp.	Costes de los trabajadores / Ingresos de explotación (%) % Últ. año disp.
AGROPECUARIA FUENTE REY SL	1.903	385	26,87
MEDIANILLOS GANADERA SL	678	132	9,77
GANADERIA EL PILAR SL	1.008	113	9,38
GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	472	101	9,90
AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	665	161	17,82
AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	535	99	11,39
PREZ 88 SL.	1.463	195	24,03
CORTIJO JUAN VIDES SA	269	152	18,82
DEHESA FRIAS SL	280	354	45,63
JAIMEJUAN SA	956	291	42,07
GANADERIA VALDEFRESNO SL	737	89	13,16
GANADERIA ZALDUENDO SL.	2.597	n.d.	0,00
LOS ALBUREJOS SL	847	419	68,37
MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	406	51	9,02
MARTIN ARRANZ SA	618	81	16,41
DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	889	116	24,42
AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	263	99	23,75
PARSIFAL 2007 SL.	636	273	67,86
JOSELITO SA	781	32	8,15
LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	174	78	23,67
AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	835	49	17,87
GANADERIA IBAN SL	96	108	40,83
AGROPECUARIA LA CHINA SL.	503	120	49,98
ALBARIZA SUR SA.	2.807	115	49,01
AGROGANADERA ARABIGA SL	-1	92	44,97
PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	423	38	28,71
ALCARRUCEN GANADERIA BRAVA SL	371	30	27,52
AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	146	6	n.s.

Anexo 8:

Nombre	Endeudamiento (%) % Últ. año disp.	Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo % Últ. año disp.
AGROPECUARIA FUENTE REY SL	14,95	n.s.
MEDIANILLOS GANADERA SL	78,34	0,33
GANADERIA EL PILAR SL	83,84	0,32
GANADERIA PUERTO DE SAN LORENZO SL	40,78	2,46
AGROPECUARIA TRESPALACIOS SL	81,10	0,53
AGRICOLA BORJA DOMEQ SL	37,41	12,68
PREZ 88 SL.	2,02	n.s.
CORTIJO JUAN VIDES SA	53,20	1,09
DEHESA FRIAS SL	2,33	n.s.
JAIMEJUAN SA	4,41	60,15
GANADERIA VALDEFRESNO SL	29,97	3,37
GANADERIA ZALDUENDO SL.	2,82	n.s.
LOS ALBUREJOS SL	51,70	7,72
MOHEDA DE SAN PEDRO SL.	55,81	25,67
MARTIN ARRANZ SA	69,86	0,53
DANIEL RUIZ YAGUE SOCIEDAD LIMITADA	32,88	3,29
AGRICOLA Y GANADERA LA CAPITANA SA	20,85	n.s.
PARSIFAL 2007 SL.	10,59	52,48
JOSELITO SA	45,61	1,84
LAS RAMBLAS TOROS SOCIEDAD LIMITADA.	35,05	24,95
AGROGANADERA SIERRA DE ALOR SA	107,94	-0,31
GANADERIA IBAN SL	0,33	n.s.
AGROPECUARIA LA CHINA SL.	4,48	40,74
ALBARIZA SUR SA.	38,63	1,80
AGROGANADERA ARABIGA SL	66,82	0,74
PARTIDO DE RESINA SOCIEDAD AGRICOLA Y GANADERA SL	65,33	1,22
ALCURRUCEN GANADERIA BRAVA SL	191,53	-1,42
AGROPECUARIA VICTORINO MARTIN SL.	40,25	2,33

Anexo 9:

Se reflejan datos de aquellas ganaderías que disponen de reproductoras vivas (hembras de más de 24 meses).

	<=50	51-100	101-250	251-500	>500	Total
ESPAÑA						
Andalucía	13	32	68	11	2	126
Aragón	1	0	0	0	0	1
Castilla-La Mancha	4	4	11	3	0	22
Castilla y León	9	23	25	3	2	62
Comunidad de Madrid	6	2	6	1	0	15
Extremadura	10	13	18	6	2	49
Murcia	0	0	1	0	0	1
Comunidad Valenciana	0	0	1	0	0	1
La Rioja	0	1	0	0	0	1
Navarra	1	1	0	0	0	2
Total	44	76	130	24	6	280
Otros países						
FRANCIA	0	3	0	0	0	3
PORTUGAL	4	7	9	2	0	22
Total UCTL	48	86	139	26	6	305

Fuente: Memoria 2017 de la Asociación Unión de criadores de toros de lidia