TALLER DE IA · MÁSTERES DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA · UNIVERSIDAD DE MURCIA

Almagra

Dossier del caso: crecer en Europa y automatizar el campo

Un plan de 38 M€ —robots, algoritmos y venta directa en Alemania—, una familia que no se pone de acuerdo sobre cómo pagarlo y unas cuentas de 2025 todavía en auditoría.

Información a 30 de octubre de 2026 para el Consejo de Administración del 15 de diciembre de 2026.

> **Empresa ficticia, contexto real.** Almagra Agroalimentaria, S.A., sus personas, cifras y documentos son inventados con fines docentes. El sector, los mercados, BME Growth y la normativa son reales: investígalos y compruébalos. Cada documento lo firma alguien distinto, con intereses distintos: no todo tiene por qué ser coherente ni correcto.

Doc.	Contenido	Útil sobre todo para
1	La empresa y la familia	Todos
2	La decisión: Plan 2030 y tres opciones de financiación	MBA · Finanzas
3	Cuentas anuales resumidas y notas de la memoria	Finanzas · Auditoría · MBA
4	Extracto del informe de gestión 2025	Finanzas · MBA · Auditoría
5	Venta directa en Alemania: estudio de mercado y piloto	Marketing · MBA
6	Memorándum de Personas: automatización y sistemas de IA	Sociedad Digital
7	Correo interno, control interno y ficheros de datos	Auditoría · Marketing

Ficheros de datos: **almagra_libro_diario_muestra.csv** (unos 800 asientos de 2025 y enero de 2026; es una muestra que no reconcilia con las cuentas) y **almagra_resenas_piloto_alemania.csv** (260 reseñas del piloto alemán, en alemán y algunas en inglés). Ambos usan «;» como separador.

DOCUMENTO 1

La empresa y la familia

Almagra nació en 1971 en Santa Cruz, pedanía de la huerta de Murcia, donde sigue teniendo su sede y su central de manipulado. Cultiva unas 2.400 hectáreas en la Vega del Segura y el Campo de Cartagena (900 propias, 310 arrendadas a socios de la familia y el resto contratadas a agricultores) y vende hortalizas frescas (61 % de las ventas), melón y limón (19 %), gazpachos y cremas refrigerados (14 %) e IV gama (6 %). En 2025 facturó 118,1 M€, el 72 % en exportación (Alemania 29 %, Reino Unido 13 %, países nórdicos 11 %, Francia 10 %). Tiene unas 640 personas fijas y llega a unas 1.900 temporeras en campaña. El riego depende del trasvase Tajo-Segura, agua desalada y pozos, y parte de las fincas está sujeta a la Ley 3/2020 del Mar Menor. En 2025 vendió una finca en Fuente Álamo.

Rama familiar	Capital	Personas clave	Postura
Antonio Ferrer (fallecido)	38 %	**Marta Ferrer**, consejera delegada; Luis Ferrer, director agrícola	Quiere salir a BME Growth
José Ferrer	34 %	**José Ferrer**, presidente; Lucía Ferrer, directora comercial; **Pablo Ferrer**, administrador único de Transportes Ferval, S.L., transportista frigorífico fundado en 2019 con capital familiar y uno de los principales proveedores de Almagra	Rechaza diluirse; prefiere deuda
Carmen Ferrer	28 %	Carmen Ferrer y sus hijos, no ejecutivos	Quieren vender parte; les atrae el fondo

Consejo de 6 miembros, todos de la familia, sin consejeros independientes ni comisión de auditoría. Sin protocolo familiar. Director financiero externo: Andrés Molina. Cuentas de 2025 formuladas el 31 de marzo de 2026; auditoría en curso con una nueva firma tras la renuncia del auditor anterior. Las decisiones sobre el capital exigen mayoría de dos tercios.

DOCUMENTO 2

La decisión: Plan Almagra 2030

La dirección propone invertir **38 M€ entre 2027 y 2029** para llegar a 160 M€ de ventas y un margen EBITDA del 13 % en 2030: automatización y visión artificial (14 M€), venta directa en Alemania (9 M€), agua y sostenibilidad (10 M€) y digitalización (5 M€). El consejo vota el 15 de diciembre de 2026.

Opción	Condiciones
A · BME Growth (la defiende la consejera delegada)	Ampliación de capital de 25 M€ más venta de acciones de la rama de Carmen por unos 8 M€. Un asesor (Levante Capital Advisors) estima una capitalización de 105-125 M€ «aplicando múltiplos EV/EBITDA de 9-10x al EBITDA 2025 de 14,6 M€ que figura en el informe de gestión». Incorporación en el segundo semestre de 2027.
B · Fondo de capital privado (atrae a la rama de Carmen)	Iberia Agri Partners ofrece 40 M€ (30 en ampliación y 10 en compra de acciones a la rama de Carmen) por el 35 % del capital tras la operación. Pide 2 de 7 consejeros, vetos sobre presupuesto, deuda, dividendos y dirección general, preferencia de liquidación 1x y arrastre a partir del quinto año. Carta no vinculante.
C · Préstamo sindicado (lo prefiere el presidente)	30 M€ a 7 años, Euríbor + 2,60 %, con hipoteca sobre fincas. **Covenant**: deuda financiera neta / EBITDA ≤ 3,0x, calculado sobre cuentas auditadas y con EBITDA sin resultados no recurrentes.

DOCUMENTO 3

Cuentas anuales resumidas (miles de euros)

Cuenta de pérdidas y ganancias

Miles de euros	2023	2024	2025
Importe neto de la cifra de negocios	104.200	111.300	118.100
Aprovisionamientos	(57.900)	(61.500)	(65.000)
Gastos de personal	(24.100)	(25.900)	(27.400)
Otros gastos de explotación	(11.800)	(12.700)	(13.600)
Resultado bruto de explotación (EBITDA)	10.400	11.200	12.100
Amortización del inmovilizado	(4.600)	(4.900)	(5.300)
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	100	0	2.500
Resultado de explotación	5.900	6.300	9.300
Gastos financieros	(1.400)	(1.700)	(1.900)
Resultado antes de impuestos	4.500	4.600	7.400
Impuesto sobre beneficios	(1.125)	(1.150)	(1.850)
Resultado del ejercicio	**3.375**	**3.450**	**5.550**

Balance a 31 de diciembre

Miles de euros	2023	2024	2025
ACTIVO			
Activo no corriente	53.700	63.700	66.100
Inmovilizado intangible	1.700	1.900	2.100
Inmovilizado material	52.000	55.800	58.000
Inversiones financieras a largo plazo	0	6.000	6.000
Activo corriente	35.775	36.325	41.675
Existencias	9.400	9.900	11.800
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	15.800	17.100	19.600
Efectivo y otros activos líquidos	10.575	9.325	10.275
TOTAL ACTIVO	**89.475**	**100.025**	**107.775**
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
Patrimonio neto	40.075	42.525	47.075
Capital	6.000	6.000	6.000
Reservas	30.700	33.075	35.525
Resultado del ejercicio	3.375	3.450	5.550
Pasivo no corriente	24.500	30.200	31.000
Deudas con entidades de crédito a largo plazo	24.500	30.200	31.000
Pasivo corriente	24.900	27.300	29.700
Deudas con entidades de crédito a corto plazo	5.200	6.100	6.600
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	17.900	19.300	21.000
Otros pasivos	1.800	1.900	2.100
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	**89.475**	**100.025**	**107.775**

Notas seleccionadas de la memoria (2025)

Nota 9. Existencias. Producto fresco 2.700; productos terminados de la planta de transformados 6.600; materias primas y envases 2.500 (miles €). No se ha considerado necesario dotar correcciones valorativas por deterioro.

Nota 10. Inmovilizado. Venta de una finca en Fuente Álamo por 3.900 miles €, con un valor neto contable de 1.400 miles €: beneficio de 2.500 miles €.

Nota 12. Inversiones financieras a largo plazo. Imposición a plazo fijo de 6.000 miles €, vencimiento en 2029, **pignorada en garantía** de un préstamo bancario: no puede disponerse de ella.

Nota 18. Partes vinculadas. Arrendamiento de fincas de socios, 840 miles €; remuneración del consejo, 620 miles €. No existen otras operaciones con partes vinculadas.

Nota 21. Hechos posteriores. No se han producido hechos posteriores significativos hasta la formulación de las cuentas.

DOCUMENTO 4

Extracto del informe de gestión 2025

Redactado por la dirección y aprobado por el consejo junto con las cuentas.

«El ejercicio 2025 ha sido el mejor de la historia de Almagra. Las ventas crecieron un 6,1 %, hasta 118,1 M€. El **EBITDA alcanzó 14,6 M€, un 30,4 % más**, con un **margen del 12,4 %**. La **deuda financiera neta se situó en 21,3 M€**, un ratio de **1,46 veces el EBITDA**, con capacidad sobrada para cumplir cualquier covenant razonable. Principales riesgos: el agua y el trasvase, la normativa del Mar Menor, la mano de obra, el clima y la concentración de clientes (los diez primeros suponen el 64 % de las ventas). Esperamos crecer a doble dígito en los próximos ejercicios.»

DOCUMENTO 5

Venta directa en Alemania: estudio de mercado y piloto

Estudio de mercado (Nordlicht Market Insights, enero de 2026)

El segmento de cajas de fruta y verdura a domicilio crecerá un 28 % anual hasta 2030. Almagra puede lograr un 2 % del segmento premium y **45 M€ de ventas en 2029**. Supuestos: coste de captación por cliente 14 €, bajas mensuales 2,5 %, pedido medio 38 €, margen bruto 38 %. «Fuente: experiencia de Nordlicht en proyectos similares».

Piloto en Hamburgo y Múnich (abril-septiembre de 2026)

Clientes captados	2.340
Coste de captación por cliente	61 €
Pedido medio · pedidos por suscriptor y mes	34 € · 2,1
Margen bruto (tras última milla)	18 %
Bajas mensuales de suscriptores	11,2 %
Incidencias de entrega	9 % (Múnich 14 %)
Valoración media publicada	3,6 / 5

El equipo destaca el sabor y la historia familiar; las bajas se concentran en las primeras semanas (no se puede pausar ni personalizar la caja); hay quejas por el plástico. A mediados de septiembre, la agencia de marketing lanzó una acción de dinamización de reseñas.

DOCUMENTO 6

Memorándum de Personas

DE: Dirección de Personas · PARA: Consejera delegada · FECHA: 12 de febrero de 2026

1. AUTOMATIZACIÓN. Los robots de recolección y la clasificación por visión artificial reducirían el pico de temporeros de unas 1.900 a unas 1.250 personas en 2029. Formaríamos a unas 120 como técnicas de mantenimiento.

2. SELECTACAMPO (proveedor AgroTalent AI), para la campaña 2026-27: puntúa a las personas candidatas con su productividad en campañas anteriores, absentismo, antigüedad, código postal y un índice de «fiabilidad». Contrataríamos directamente al 70 % mejor puntuado, sin entrevista.

3. MONITOR DE BIENESTAR: cámaras en las líneas de envasado con un software que estima el estado de ánimo y la motivación de cada operario para asignar puestos y repartir el bonus de productividad.

4. CUMPLIMIENTO. Según nuestra asesoría, el Reglamento europeo de IA nos obligará a adaptar SelectaCampo antes del 2 de agosto de 2026. El Monitor de bienestar no está afectado porque no se usa para despidos.

5. COMUNICACIÓN. Aún no hemos informado al comité de empresa; lo haremos cuando los sistemas funcionen.

Plantilla en campaña alta: almacén y planta, 390 fijos (58 % mujeres); oficinas y técnicos, 250 fijos (41 % mujeres); temporeros de campo, unos 1.250 (22 % mujeres); temporeros de almacén, unos 650 (71 % mujeres, parte con ETT).

DOCUMENTO 7

Correo interno, control interno y ficheros

De: Ramón Escudero (jefe de planta de transformados) · Para: Marta Ferrer; Andrés Molina · 20 de febrero de 2026
Seguimos teniendo en cámara unos 1,3 M€ (a coste) de gazpacho y cremas de 2025 con consumo preferente en marzo-abril de 2026. Desde que NordFrucht canceló el contrato de marca blanca en noviembre no tienen salida. Propongo venderlo a un outlet al 20 % del coste y donar el resto. ¿Lo reflejamos en las cuentas de 2025?

De: Andrés Molina · 20 de febrero de 2026
Lo vemos después del cierre. Con la operación de financiación en marcha no es momento de tocar resultados.

Control interno. Las facturas de reparación, mantenimiento y servicios de más de 3.000 € de base requieren la aprobación del director financiero; las de hasta 3.000 €, solo la del responsable del área. Se registran en horario laboral. Usuarios del ERP: USR01 contabilidad; USR02 y USR06 tesorería; USR03 facturación y ventas; USR04 compras; USR05 mantenimiento de planta; **USR07 responsable de mantenimiento de fincas**; USR08 personal; SIS-ERP asientos automáticos de facturación y cobros.