

**ESTUDIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA  
EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA EN  
AUTOMATIZACIONES INDUSTRIALES AGRÍCOLAS**



**TRABAJO FINAL  
MÁSTER OFICIAL EN  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

▪ **AUTORES:**

FRANCISCO M. LÓPEZ MORENO  
MANUEL RODRÍGUEZ MARTÍN

▪ **DIRECTORES:**

M<sup>a</sup> ÁNGELES INIESTA BONILLO  
CARLOS J. CANO GUILLÉN

▪ **FECHA:**

SEPTIEMBRE de 2012

# Trabajo Final de Máster

## ESTUDIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA EN AUTOMATIZACIONES INDUSTRIALES AGRÍCOLAS

### ÍNDICE:

<b>1. <u>Objetivo del trabajo</u></b>	<b>Págs.</b>
1.1 Objetivo	6
1.2 Aspectos teóricos de la planificación estratégica	6
<b>2. <u>Descripción de la empresa</u></b>	<b>8</b>
2.1 Antecedentes	8
2.2 Objetivo	9
2.3 Descripción y organigrama	9
2.4 Productos	12
2.5 Ventas	12
2.6 Compras	12
2.7 Estados financieros en los últimos 5 años	13
<b>3. <u>Análisis del entorno</u></b>	<b>14</b>
3.1 Introducción	14
3.2 Datos económicos del mercado	15

<b>3.3 Mercado local</b>	<b>18</b>
<b>3.4 Mercado nacional</b>	<b>18</b>
<b>3.5 Mercado internacional</b>	<b>18</b>
<b>3.6 Análisis de la competencia</b>	<b>19</b>

## **4. Análisis interno** **28**

<b>4.1 Análisis general de la situación</b>	<b>28</b>
<b>4.2 Análisis de operaciones</b>	<b>30</b>
4.2.1 Productos	30
4.2.2 Capacidad de producción	36
4.2.3 Factores de producción	39
4.2.4 Acciones a desarrollar	41
<b>4.3 Análisis de RR HH</b>	<b>41</b>
4.3.1 Acciones a desarrollar	42
<b>4.4 Análisis de compras y proveedores</b>	<b>43</b>
<b>4.5 Análisis de ventas y de <i>marketing</i></b>	<b>43</b>
4.5.1 Análisis de ventas	44
4.5.2 Análisis de <i>marketing</i>	46
4.5.3 Acciones a desarrollar	47
<b>4.6 Análisis económico</b>	<b>48</b>
4.6.1 Análisis del balance de situación	48
4.6.2 Análisis de la cuenta de Pérdidas y G.	50
4.6.3 Análisis del Punto Muerto	
o Umbral de Rentabilidad	53
4.6.4 Evolución de los ratios de liquidez	56

4.6.5 Periodo medio de maduración económica y financiera	57
4.6.6 Evolución del Estado de Flujos de Efectivo	61
4.6.7 Estudio de las distintas rentabilidades	62
<b><u>5. DAFO</u></b>	<b>64</b>
5.1 Resumen del análisis de la competencia	64
5.2 Análisis DAFO de la empresa a estudio	64
5.3 DAFO	66
5.3.1 Fortalezas	68
5.3.2 Debilidades	69
5.3.3 Oportunidades	70
5.3.4 Amenazas	70
5.4 Conclusiones del cuadro de DAFO	71
<b><u>6. Líneas y objetivos estratégicos</u></b>	<b>72</b>
6.1 Misión y visión de la empresa a estudio	72
6.2 Objetivos estratégicos	73
6.3 Acciones a desarrollar	73

<b>7. <u>Plan de acción</u></b>	<b>75</b>
7.1 Organización interna	75
7.2 Sistema de información interno	76
7.3 Plan de acción para dpto. de administración y finanzas	76
7.4 Plan de acción para dpto. técnico	77
7.5 Plan de acción para dpto. de producción	78
7.6 Plan de acción para dpto. de marketing y ventas	79
<b>8. <u>Plan de Viabilidad</u></b>	<b>80</b>
8.1 Pérdidas y ganancias	81
8.2 Balance de la situación	88
8.3 Análisis de rentabilidades	92
<b>9. <u>Conclusiones</u></b>	<b>99</b>
<b>10. <u>Bibliografía</u></b>	<b>100</b>

**A1. ANEXO 1: Datos económicos de la empresa a estudio y de la competencia.**

**A2. ANEXO 2: Tipo de interés medio de la deuda en circulación.**

**A3. ANEXO 3: Estados previsionales.**



# 1. Objetivo del trabajo

## 1.1. Objetivo

Este trabajo pretende ofrecer una propuesta de mejora estratégica para una empresa de fabricación de maquinaria en automatización de procesos industriales, situada en la provincia de Almería. Al tratarse de una empresa real, todos los documentos y datos que aquí se reflejan son también reales, pero para satisfacer el deseo de confidencialidad se ha omitido cualquier referencia expresa a la empresa de estudio o de la competencia.

Para elaborar esta propuesta realizaremos un estudio detallado de la situación y funcionamiento de la empresa a estudio, utilizaremos los datos que nos han facilitado y los datos obtenidos del entorno para dar un enfoque global al análisis, y aplicaremos los conocimientos adquiridos en el Máster Oficial de Dirección de Empresas de la Universidad de Almería y la bibliografía recomendada.

El presente documento consta de una introducción con todos los términos y aspectos teóricos necesarios para el correcto desarrollo del análisis y una descripción de la empresa en la actualidad, para hacer un perfil del negocio y pasar después a un análisis del entorno, necesario para comprender la situación en la que deben moverse y como actúa su competencia. Con esa descripción de la empresa y el análisis del entorno, realizaremos el análisis interno, que será la base para realizar la planificación estratégica de la empresa para el futuro, en función de los objetivos que ellos mismos nos han fijado y las acciones que se deberán desarrollar para lograrlos.

Con las conclusiones del presente documento pretendemos dejar una herramienta a la empresa para que, de una manera fácil, pueda definir su plan estratégico y la implantación en el negocio. Para ello, les facilitaremos nuestro análisis de su situación y una valoración de las acciones que deberían implantar, de ahí que este trabajo sea un estudio de planificación estratégica, con la finalización del plan estratégico y la implantación.

## 1.2. Aspectos teóricos de la planificación estratégica

La planificación estratégica es la creación sistemática y formal de una estrategia sobre el negocio o los negocios en los que quiere estar una organización, a dónde quiere ir y cómo va a alcanzar esta posición.

Centra su atención en el núcleo de lo que una organización hace, por qué lo hace, cómo lo hace y hacia dónde va. Un plan estratégico es una aproximación de arriba-abajo a la planificación de negocio con énfasis en el largo plazo, y en la estrategia global y corporativa de una organización.

Además, analiza el alcance de las actividades de una organización, el ajuste de la organización a su entorno, el ajuste de las actividades a los recursos disponibles y el ajuste de las actividades a los valores y expectativas, y distingue las implicaciones para el cambio. Debe determinar la dirección que la organización tomará en el medio-largo plazo.

Los planes estratégicos son parecidos a los planes de negocio, pero existen importantes diferencias. Los planes estratégicos tienden a ser más breves y menos detallados, más visionarios, y están basados en un horizonte temporal más largo (cinco años, en lugar de uno o dos). Conciernen a toda la corporación, no solo a una unidad estratégica, y proporcionan la base y el esquema de partida para un plan de negocio.

Las ventajas de la planificación estratégica son que se fuerza a los directivos a reflexionar, anima a una aproximación de búsqueda de lo que se desea, se centra en el debate, proporciona un sentido de dirección, propósito y urgencia, establece un esquema para la toma de decisiones, fuerza la consistencia, clarifica objetivos, identifica restricciones y riesgos, organiza las prioridades y conduce a una mejor comprensión de la posición de la organización en el mercado.

El fracaso en la planificación hace que una organización se convierta en reactiva, vulnerable a las amenazas y cerrada ante las oportunidades.

Por tanto, el plan estratégico es importante si permite anticipar el futuro e incluso conformar el futuro.

El proceso de planificación estratégica se compone de:

- ✚ Análisis del entorno externo.
- ✚ Análisis del entorno interno.
- ✚ Definición del negocio y la misión.
- ✚ Identificar una dirección elegida.
- ✚ Establecer objetivos corporativos.
- ✚ Formular estrategias.
- ✚ Desarrollar un plan estratégico.
- ✚ Hacer planes tácticos.
- ✚ Implantar el plan.
- ✚ Construir procedimientos para control.
- ✚ Realizar ajustes cuando sean necesarios.

Realizaremos el estudio de la empresa y los análisis necesarios para que la empresa a estudio pueda determinar su plan estratégico de forma completa y configurar los horizontes temporales.

## 2. Descripción de la empresa

### 2.1. Antecedentes

La empresa a estudio fue constituida en mayo de 2004, aunque se fue gestando desde un año antes, cuando dos personas que trabajan en diferentes empresas del sector se unieron con un tercer socio para crearla y formaron un grupo joven y dinámico.

Uno de los socios trabajó en una gran empresa nacional de este sector durante ocho años, primero trabajando como peón hasta que ascendió a jefe de instalaciones. Este le propuso a otra persona conocida, que en ese momento trabajaba como instalador mecánico en una empresa de la competencia, formar su propio negocio, y, con un tercer socio, conocedor de labores administrativas, fundaron la empresa a estudio.

Seleccionaron también a un ingeniero técnico que se ocuparía del departamento técnico. Al año siguiente, decidieron incorporar a otro socio más que, además, haría las funciones de comercial.

Tras un año y medio de andadura, el técnico decidió abandonar la empresa, y, aunque supuso unos meses complicados, incorporaron a otro técnico que venía de la competencia y que entró como quinto socio.

De esta manera, se constituyó el comité de dirección, que junto a las personas que se habían ido incorporando a la empresa formaron la plantilla actual de 19 personas (aproximadamente), con cinco de ellas como propietarios.

Su crecimiento desde su comienzo hasta 2006 fue constante. En 2007 redujeron levemente su facturación y en 2008 sufrieron un fuerte descenso que se prolongó hasta 2009, cuando comienza a recuperar los anteriores niveles. Su evolución en los últimos años sería:





## 2.2. Actividad de la empresa

La empresa a estudio fue creada como aventura por parte de personas con experiencias en la mecánica y en la automatización de industrias hortofrutícolas. Su deseo era desarrollar sus capacidades técnicas de una manera autónoma y que posibilitara la ejecución de ideas y proyectos propios que desarrollaran sus vidas profesionales y a la vez les diera un beneficio económico.

La función de la empresa es la creación de maquinaria industrial destinada a la automatización industrial, específicamente la industria de transformación de productos hortofrutícolas. A su vez, desarrolla funciones de reparación, mantenimiento e instalación de maquinaria.

En sus instalaciones diseñan y fabrican distintos tipos de maquinaria según las necesidades de cada cliente, e incluso realizan estudios de aplicaciones de robótica en el sector del envasado de productos hortofrutícolas, para su posterior instalación y puesta en marcha en el lugar requerido.

Además, cuentan con un amplio surtido de suministros y repuestos para el sector agroalimentario. Cubren cualquier necesidad que pueda surgir en este tipo de empresas, proporcionando un servicio integral a las mismas, que incluye tanto el servicio de mantenimiento y reparaciones como piezas de recambio o cualquier otro suministro que puedan necesitar las empresas de este sector.

Son distribuidores oficiales para las provincias de Almería y Granada de SAMMO GROUP, empresa líder en Italia e internacionalmente en la producción de sistemas completos para la selección de hortalizas.

## 2.3. Descripción y organigrama

La empresa a estudio, como hemos comentado, tiene actualmente 19 trabajadores, de los cuales 5 son propietarios. Se compone de cuatro zonas de trabajo, que son las oficinas, el taller de fabricación, la zona de montaje y calibrado, y las instalaciones de los clientes finales.

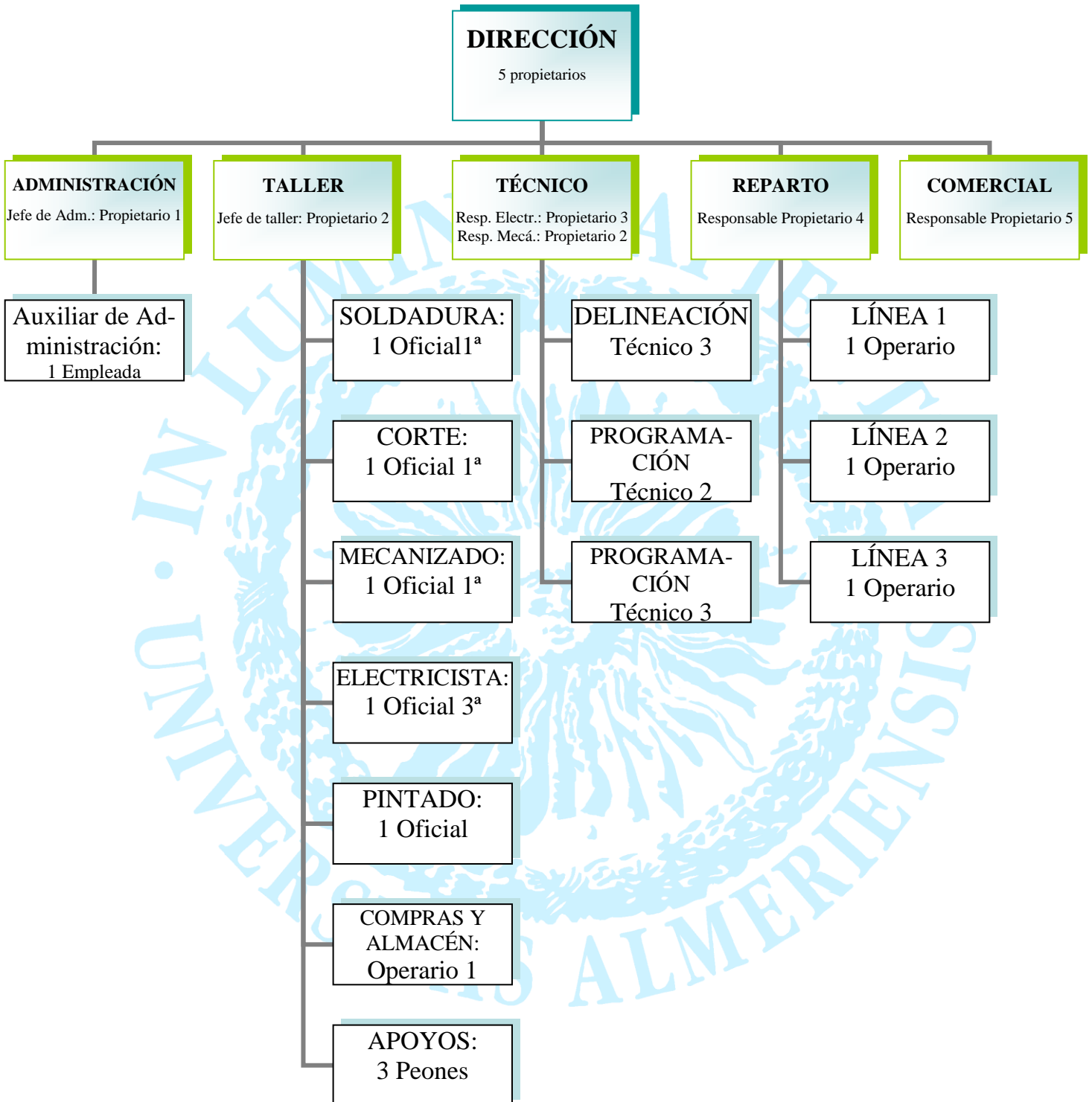
Se compone de las siguientes áreas:

- ✚ **Dirección:** formada por las cinco personas que son las propietarias de las participaciones y que además desempeñan otros roles dentro de la empresa, en el cuerpo técnico, administrativo y comercial.
- ✚ **Taller:** el jefe de taller es uno de los propietarios, y además parte del cuerpo técnico en la parte de mecánica. En esta parte están los operarios de los trabajos de soldadura, corte, mecanizado, instalación eléctrica y de pintado, todos ellos

con amplia experiencia y formación profesional en los oficios. Para cada oficio existe un encargado y cuentan con dos apoyos. Además tienen un apartado para almacén de compras con un responsable para los pedidos. Estas funciones las realizan 9 personas en total.

- ✚ **Administración:** realizan las labores administrativas y financieras. Realizan las evaluaciones contables, las gestiones administrativas. Para la gestión de tributos y de personal cuentan con un asesor externo. Estas labores las realizan desde las oficinas en la planta superior de la nave y las desempeñan dos personas, de las cuales una de ellas es uno de los propietarios de la empresa a estudio, a quien ayuda una persona más en labores de auxiliar.
- ✚ **Diseño:** término aportado por la propia empresa, aunque corresponde a un departamento técnico. Lo componen cinco personas, con formación en ingeniería técnica industrial, especialidades de mecánica y de electrónica. La dirección la llevan dos personas, ambos propietarios de la empresa, y uno de ellos además realiza las labores de responsable de taller. Además, cuentan con tres personas más para delineación y programación.
- ✚ **Reparto:** término aportado por la propia empresa, aunque corresponde a un departamento de instalaciones y de mantenimientos; formado por tres personas más y otra que actúa como jefe de mantenimiento y que es uno de los propietarios de la empresa.
- ✚ **Comercial:** aunque no se aporta en la documentación facilitada, existe una parcela más, que correspondería a la de las labores comerciales. La desarrolla uno de los propietarios de la empresa. Realiza las ofertas de las máquinas y las visitas a los clientes.

De una manera gráfica podemos verlo en el siguiente organigrama:



## 2.4. Productos

Como se ha descrito anteriormente, la empresa a estudio fabrica máquinas destinadas a la automatización industrial, específicamente para la industria de transformación de productos hortofrutícolas, además de las funciones derivadas de reparación, mantenimiento e instalación de maquinaria.

Los productos que realizan son encajadoras, paletizadoras, cintas de transporte, transportadoras de rodillos, despaletizadoras, mesas, hornos, calibradoras, volcadores, transporte de cadena, llenadores, bancadas, alineadores, giradores, etiquetadoras, mesas de confección, roldanas, empujadores, caídas, cepilladoras, lavadoras, secadoras, robótica, guías lineales multi-ejes, y modificaciones.

## 2.5. Ventas

En el anexo 1 se presentan los datos sobre ventas de la empresa a estudio, y en el análisis de ventas se realiza un estudio detallado de estas.

Desde su comienzo en 2004, es una empresa en crecimiento en facturación y la cartera de clientes se considera apropiada al contar con participación activa en los grandes exportadores y comercializadores de productos hortofrutícolas de la provincia.

Realizan ventas además en Murcia y en Málaga, a menor nivel que en la provincia.

## 2.6. Compras

En la empresa a estudio disponen de un empleado destinado a realizar los pedidos a los proveedores. Éste se encarga de pedir, recibir y almacenar los productos.

Las negociaciones de los precios la llevan desde el departamento técnico y directamente con los fabricantes, cerrando condiciones anuales por cifra global de compras y permitiendo bajas cantidades de pedidos mínimos.

La compra la hacen directamente a los fabricantes que se lo venden o a través de un distribuidor mayorista local.

Los pedidos son programados por el jefe de taller y pasan al responsable de pedidos. Se procura tener el mínimo stock aunque existe una dependencia donde se guardan las mercancías.

## 2.7. Estados financieros en los últimos cuatro años

Se incluye en el anexo 1, donde se presentan los siguientes documentos de la empresa a estudio mediante datos facilitados por sus responsables:

- ✚ Cuadro 1. Balance de situación de la empresa objeto de estudio desde 2008 a 2011.
- ✚ Cuadro 2. Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa objeto de estudio desde 2008 a 2011.
- ✚ Cuadro 3. Datos y cálculo del periodo medio de maduración económica y financiera.
- ✚ Cuadro 4. Cuadro de los flujos de efectivo de la empresa objeto de estudio.
- ✚ Cuadro 5. Cálculo rentabilidad de  $k_d$  y  $k_e$ .
- ✚ Cuadro 6. Balances de situación de cuatro competidores.



## 3. Análisis del entorno

### 3.1. Introducción

La automatización de procesos se ubica principalmente en industrias con cadenas de procesos de línea continua, donde se pueda transformar materia prima entrante en productos en disposición de ser entregados al cliente final.

Los centros de envasado y transformación hortofrutícolas, o industrias de procesos de fabricación, son ejemplos de clientes potenciales.

La situación del mercado actual está muy marcada por la crisis económica mundial que frena las inversiones en maquinaria en el sector. Sin embargo, actualmente existe apoyo de los fondos europeos, aunque éstos finalizarán en un periodo próximo, lo que puede ayudar a un impulso adicional por automatizar las instalaciones con ayuda económica desde esta fuente.

Asimismo, las nuevas tecnologías aplicadas, como la robótica, ayudan a la eficiencia en la instalación y aumenta el rendimiento de ésta, de modo que es un aliado claro para la venta de valor en los clientes potenciales.

- La actividad de la empresa se encuentra en el código NACE Rev2: 2899<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Nomenclatura estadística de actividades económicas de la Comunidad Europea (NACE) Rev.2

### 3.2. Datos económicos del mercado

En las siguientes tablas podemos ver la evolución del sector de la maquinaria agrícola en cuanto a empleados medios y totales de las empresas del sector, a nivel de facturación:

- ✚ Evolución de la facturación media por actividad (fuente TECNOVA, elaboración propia, año 2009):

Actividad	Año 2009		Año 2007		Año 2004	
	Nº Empresas	Facturación Media (€)	Nº Empresas	Facturación Media (€)	Nº Empresas	Facturación Media (€)
Agroquímicos	14	2.770.614	13	5.800.000	17	4.747.058
Envases y embalajes	22	6.269.380	22	7.042.136	18	6.127.777
Invernaderos	16	4.391.143	18	9.757.143	30	3.926.666
Maquinaria agrícola y de manipulación	11	1.391.253	12	5.610.837	22	5.545.454
Otros servicios	12	4.437.848	12	12.453.333	7	5.485.714
Plásticos	3	53.000.000	3	100.000.000	10	20.480.000
Producción biológica	6	6.493.097	6	7.750.000	9	2.111.111
Riegos y sistemas de fertirrigación	16	5.050.000	18	5.102.750	32	4.101.875
Semillas	14	17.416.461	15	18.500.000	15	10.780.000
Semilleros	38	1.513.706	38	2.167.000	36	2.900.000
Servicios avanzados	20	706.696	20	1.000.000	45	3.190.222
Sistemas de control climático	4	5.012.333	5	11.377.333	12	1.641.666
Sustratos	6	7.873.283	7	5.000.000	7	6.280.000
Total	182	5.111.283	182	7.547.518	260	4.845.347

Hay que resaltar el descenso brusco que sufre la facturación de la actividad de maquinaria agrícola y de manipulación, que es la que atañe a la empresa a estudio. La mayoría de los sectores experimentan un descenso de la facturación desde el comienzo de la crisis económica internacional en 2008, y este sector se ve fuertemente afectado por este descenso. Se puede observar en la gráfica de ventas de la empresa a estudio, aunque el sector se recupera levemente en 2011.

- ✚ Distribución media de empleos por actividad (fuente TECNOVA, elaboración propia, año 2009):

Actividad	Empleo medio			Empleo total		
	2004	2007	2009	2004	2007	2009
Agroquímicos	10	15	11	166	194	154
Envases y embalajes	23	29	20	422	640	440
Invernaderos	13	48	28	377	867	448
Maquinaria agrícola	22	35	14	490	422	155
Otros servicios	9	41	32	112	207	380
Plásticos	53	133	111	528	399	333
Producción biológica	12	38	33	111	230	197
Riegos y sistemas de fertirrigación	18	32	31	570	574	503
Semillas	42	58	39	629	863	546
Semilleros	28	28	26	1.025	1.047	1.003
Servicios avanzados	15	14	17	688	282	331
Sistemas de control climático	16	47	31	190	234	122
Sustratos	19	5	10	132	32	62
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>30</b>	<b>24</b>	<b>5.539</b>	<b>5.991</b>	<b>4.291</b>

De nuevo, el sector de la maquinaria sufre un descenso brusco, aunque su nivel de empleados no experimenta esa tendencia.

- ✚ Evolución del volumen de negocio por actividad (fuente TECNOVA, año 2009):

Actividad	Año 2009		Año 2007		Año 2004	
	Nº empresas	Facturación Total (€)	Nº empresas	Facturación Total (€)	Nº empresas	Facturación Total (€)
Agroquímicos	14	38.788.600	13	75.400.000	17	80.699.986
Envases y embalajes	22	137.926.359	22	154.926.992	18	110.299.986
Invernaderos	16	70.258.286	18	175.628.574	30	117.799.980
Maquinaria agrícola y de manipulación	11	15.303.786	12	67.330.044	22	121.999.988
Otros servicios	12	53.254.180	12	149.439.996	7	38.399.998
Plásticos	3	159.000.000	3	300.000.000	10	204.800.000
Producción biológica	6	38.958.583	6	46.500.000	9	18.999.999
Riegos y sistemas de fertirrigación	16	80.800.000	18	91.849.500	32	131.260.000
Semillas	14	243.830.454	15	277.500.000	15	161.700.000
Semilleros	38	57.520.824	38	82.346.000	36	104.400.000
Servicios avanzados	20	14.133.920	20	20.000.000	45	143.559.990
Sistemas de control climático	4	20.049.333	5	56.886.665	12	19.699.992
Sustratos	6	47.239.700	7	35.000.000	7	43.960.000
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>930.253.496</b>	<b>182</b>	<b>1.373.648.276</b>	<b>260</b>	<b>1.259.790.220</b>

Vemos una disminución en el número de empresas dedicadas a este sector, a lo que acompaña un descenso en el valor del negocio.

✚ Principales países competidores (fuente TECNOVA, año 2009):

Actividad	Holanda	Israel	Grecia	Italia	Francia	Otros
Agroquímicos	20,0	60,0	20,0	40,0	20,0	
Envases y embalajes	60,0	20,0		60,0	60,0	40,0
Invernaderos	14,3	42,9	14,3	14,3	42,9	42,9
Maquinaria agrícola	16,7			66,7	16,7	33,3
Otros servicios	33,3	33,3			33,3	50,0
Plásticos			100,0		100,0	
Producción biológica	75,0	25,0		25,0	25,0	
Riegos y sistemas de fertirrigación	85,7	71,4	28,6	28,6	57,1	
Semillas	100,0	83,3		16,7	33,3	50,0
Semilleros	44,4			11,1		66,7
Servicios avanzados	20,0		20,0		40,0	50,0
Sistemas de control climático	66,7	83,3	16,7	33,3	83,3	
Sustratos	50,0					50,0
Total	44,6	30,4	10,7	26,8	30,4	36,8

✚ Principales países competidores (fuente TECNOVA, año 2009).

Las tablas indican que la actividad disminuyen en lo referente al importe económico. Sin embargo, según las estadísticas de kilos que se mueven en Almería en 2011 ó 2012, podemos ver que los kilos comercializados han aumentado. Esto significa que para disminuir los costes del manipulado la única opción es mecanizar los procesos, lo que puede ser una baza importante para mejorar su cifra de ventas.

Fecha de actualización: 13 de septiembre de 2012

## OFERTA

Agricultura y pesca	Variación interanual (%)			Periodo			
	Almería	Andalucía	España				
Producción de cereales <sup>a</sup> (Tm)	9.696	..	17.173.900	-75,1	..	-21,9	jul-12
Producción de leguminosas grano <sup>a</sup> (Tm)	39	27.753	334.500	-99,0	-57,5	-33,1	jul-12
Producción de tubérculos consumo humano <sup>a</sup> (Tm)	8.736	284.922	1.451.900	2,6	-5,1	0,3	jul-12
Producción de cultivos industriales herbáceos <sup>a</sup> (Tm)	6	715.457	4.143.000	-80,0	-36,0	-19,0	jul-12
Producción de cultivos forrajeros <sup>a</sup> (Tm)	7.327	691.318	11.587.600	-29,2	-12,6	-10,1	jul-12
Producción de hortalizas <sup>a</sup> (Tm)	2.834.401	4.903.316	9.795.000	6,2	2,1	-1,8	jul-12
Producción de cítricos <sup>a</sup> (Tm)	..	..	..	..	..	..	jul-12
Producción de frutales no cítricos <sup>a</sup> (Tm)	10.030	245.419	3.475.400	-2,5	-15,9	-5,0	jul-12
Producción viñedo <sup>a</sup> (Tm)	4.857	..	5.844.100	-16,7	..	2,6	jul-12
Producción de olivar <sup>a</sup> (Tm)	..	..	..	..	..	..	jul-12
Producción de flores y plantas ornamentales <sup>a</sup> (Miles unidades)	51.209	773.337	-	4,3	-8,7	-	jul-12
Comercialización de pesca en lonja (Miles euros)	2.979	16.631	-	7,3	-7,2	-	jul-12
Consumo de gasóleo B. Agrícola y pesca (Tm)	4.575	49.425	286.325	-31,8	-29,8	-25,8	jun-12
Precio del tomate (euros por kg)	0,40	-	-	55,7	-	-	jul-12
Ocupados agricultura (Miles personas)	54,1	191,5	732,3	-1,3	-9,1	-1,2	2º Tr-12

FUENTES: Consejería de Agricultura, Pesca y Medio Ambiente. Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente. Ministerio de Industria, Energía y Turismo-CORES. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA)-Encuesta de Población Activa

En esta tabla podemos observar cómo las cifras de los productos hortofrutícolas siguen incrementándose.

### **3.3.Mercado local**

La comarca del Poniente es uno de los mayores exponentes mundiales de la agricultura intensiva bajo plástico, una zona potencial de envergadura dado que es la región de España donde más empresas hortofrutícolas existen.

Existen proyectos actualmente en ejecución como las ampliaciones, respectivamente, de Vicasol, de Casi, de la Unión y del mercado central; el proyecto de mejora de AgrupaEjido, etc., además de todas las posibles propuestas de eficiencia que se pueden consolidar.

Los mantenimientos son un nicho interesante y de posibilidades abiertas.

### **3.4.Mercado nacional**

Murcia, Málaga, Valencia, Extremadura, Jaén, Córdoba, etc., son regiones de agricultura posibles para procesos de automatización, basados en productos diferentes pero con industrias comercializadoras como clientes potenciales. Todos los procesos son potenciales de automatizaciones pero requieren de un proceso de estudio e innovación para adaptar la maquinaria a los productos de destino.

También existe la posibilidad de introducirse mediante maquinaria en serie a través de acciones comerciales y diseños estándar que permitan esta homogeneización.

### **3.5. Mercado internacional**

Marruecos, Israel o Turquía son ejemplos de países con un gran crecimiento en la agricultura y con potencial para instalar procesos de automatización, ya que sus infraestructuras son muy obsoletas.

Al igual que en los mercados nacionales, existe la posibilidad de introducirse mediante maquinaria en serie a través de acciones comerciales y diseños estándar que permitan esta homogeneización.



### 3.6. Análisis de la competencia

Exponemos aquí las empresas que suponen una mayor competencia con la empresa objeto de estudio y su posición en el sector<sup>2</sup>:

- ✚ INDUSER: empresa local, con explotación nacional. Ventaja competitiva en precio de venta y buenas acciones de marketing.
- ✚ EMILIO GEA: empresa local, con explotación nacional. Ventaja competitiva en precio de venta e innovación.
- ✚ SERVFRUIT: empresa nacional, con explotación internacional. Ventaja en infraestructuras, desventajas en competencia de precio; son caros para el sector.
- ✚ ALSI: empresa local, con explotación nacional. Ventaja competitiva en soluciones eficientes.
- ✚ RODA: empresa multinacional. Ventaja competitiva en infraestructura, capacidad técnica y desventaja en precio.
- ✚ TECNOFRUTA: empresa nacional. Ventaja competitiva en precio.
- ✚ EDS: empresa nacional. Ventaja competitiva en capacidad técnica e innovación.
- ✚ INGRO: proveniente del cartonaje, más dedicada a pequeñas máquinas y aparatos elevadores, fuera del mercado de automatización.
- ✚ DETAGRI: empresa local, de baja operatividad pero con productos muy similares.
- ✚ MH BRTIZ: empresa local convertida en subdistribuidor. Atraviesa por una situación financiera complicada.

Tras establecer los dueños de la empresa objeto de estudio qué empresas son las que le generan mayor competencia directa en su sector, procedimos mediante la base de datos Sabi a obtener sus cuentas anuales. El perfil que se seleccionó fueron 2 empresas locales y otra en Valencia.

---

<sup>2</sup> Se incluyen todas las empresas conocidas en el sector en el que se encuentra la empresa a estudio.

Las empresas de Almería las definimos como competidor 1, 2 y competidor 3. Tienen estructuras muy similares en la composición de su activo y pasivos. Además las cifras de ventas alcanzan valores parecidos en el ejercicio 2010. Respecto al competidor 3, geográficamente está situado en Valencia y podríamos establecer algunos parámetros de esta organización como referencia si queremos crecer porque la estructura de esta empresa supone aproximadamente 3 veces los valores que estamos considerando en las empresas de Almería. Además, su ámbito de actuación no se centra solamente en su región geográfica. Es, pues, una empresa que tiene un mercado internacional.

### 3.6.1. Análisis de los balances de situación

En el anexo 1 se presentan los balances de situación de los competidores, (CUADRO 6. BALANCES DE SITUACIÓN DE TRES COMPETIDORES). Hemos extraído los valores agregados en euros para el periodo que a continuación se expone:

	COMPETIDOR 1							
	31/12/2007		31/12/2008		31/12/2009		31/12/2010	
ACTIVO NO CORRIENTE	847.236	47,8%	959.415	47,4%	838.708	33,5%	994.677	45,7%
ACTIVO CORRIENTE	926.238	52,2%	1.062.849	52,6%	1.667.471	66,5%	1.180.228	54,3%
PATRIMONIO NETO	447.879	25,3%	546.064	27,0%	547.004	21,8%	541.543	24,9%
PASIVO NO CORRIENTE	563.152	31,8%	617.651	30,5%	557.294	22,2%	332.876	15,3%
PASIVO CORRIENTE	762.443	43,0%	858.549	42,5%	1.401.881	55,9%	1.300.486	59,8%

	COMPETIDOR 2							
	31/12/2007		31/12/2008		31/12/2009		31/12/2010	
ACTIVO NO CORRIENTE	464.616	45,5%	442.224	51,9%	426.539	42,5%	490.411	41,9%
ACTIVO CORRIENTE	557.273	54,5%	409.318	48,1%	576.231	57,5%	679.752	58,1%
PATRIMONIO NETO	39.414	3,9%	36.155	4,2%	46.616	4,6%	130.053	11,1%
PASIVO NO CORRIENTE	318.239	31,1%	291.014	34,2%	268.807	26,8%	290.937	24,9%
PASIVO CORRIENTE	664.235	65,0%	524.374	61,6%	687.347	68,5%	749.173	64,0%

	EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO							
	31/12/2007		31/12/2008		31/12/2009		31/12/2010	
ACTIVO NO CORRIENTE	397.152	32,4%	454.978	35,1%	430.527	33,8%	380.143	35,5%
ACTIVO CORRIENTE	830.146	67,6%	842.718	64,9%	842.015	66,2%	689.747	64,5%
PATRIMONIO NETO	104.654	8,5%	104.087	8,0%	104.817	8,2%	177.536	16,6%
PASIVO NO CORRIENTE	315.563	25,7%	387.232	29,8%	524.953	41,3%	475.762	44,5%
PASIVO CORRIENTE	824.548	67,2%	806.377	62,1%	642.772	50,5%	416.591	38,9%

	COMPETIDOR 3							
	31/12/2007		31/12/2008		31/12/2009		31/12/2010	
ACTIVO NO CORRIENTE	4.325.554	24,8%	4.242.164	30,4%	4.003.621	34,2%	3.965.292	28,2%
ACTIVO CORRIENTE	13.109.056	75,2%	9.725.572	69,6%	7.700.605	65,8%	10.084.971	71,8%
PATRIMONIO NETO	1.895.780	10,9%	2.074.515	14,9%	2.329.325	19,9%	2.539.034	18,1%
PASIVO NO CORRIENTE	6.422.583	36,8%	951.308	6,8%	821.250	7,0%	690.025	4,9%
PASIVO CORRIENTE	9.116.247	52,3%	10.941.913	78,3%	8.553.651	73,1%	10.821.204	77,0%

### 3.6.1.1. Activo

El activo presenta una estructura muy parecida a los competidores. Su activo no corriente es inferior al activo corriente en una proporción aproximada de 40%-60%. Y es debido a una inversión importante en existencias y saldo de clientes.

### 3.6.1.2. Patrimonio neto

Su patrimonio neto está dentro de los parámetros del resto de los competidores pero dicha circunstancia ha sido motivada por aportaciones de capital de los socios, no a un crecimiento significativo de los beneficios no distribuidos. Para la compañía supone mejorar su ratio de solvencia, aunque ha sido motivado por circunstancias externas a la actividad de la empresa como en el caso de los competidores.

### 3.6.1.3. Pasivo

El pasivo corriente tiene gran importancia en todas las empresas ya que incluye el saldo de proveedores. La tendencia en las empresas de la competencia es a tener una gran inversión en pasivos corrientes por la dilatación en los procesos de pago a proveedores y disminuir los importes de las deudas con entidades bancarias. Nuestra empresa objeto de estudio se caracteriza por incrementar su financiación mediante aumentos en la deuda a largo plazo con entidades bancarias y al mismo tiempo reducir los periodos de pago porque los saldos de proveedores tienden a disminuir año tras año.

## 3.6.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

En el anexo 1 se presentan las cuentas de pérdidas y ganancias de la competencia, CUADRO 7. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE TRES COMPETIDORES, y hemos extraído los valores agregados en euros para el periodo que a continuación se expone:

COMPETIDOR 1	EL EJIDO							
fFuente: sabi	31/12/2007	%	31/12/2008	%	31/12/2009	%	31/12/2010	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.580.343	100,0%	1.708.670	100,0%	1.931.204	100,0%	2.341.184	100,0%
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	96.282	6,1%	76.159	4,5%	64.768	3,4%	44.385	1,9%
B) RESULTADO FINANCIERO	-14.132	-0,9%	-40.154	-2,4%	-30.536	-1,6%	-20.899	-0,9%
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	82.150	5,2%	36.006	2,1%	34.232	1,8%	23.486	1,0%
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	58.495	3,7%	27.004	1,6%	25.464	1,3%	17.607	0,8%

COMPETIDOR 2	EL EJIDO							
fFuente: sabi	31/12/2007	%	31/12/2008	%	31/12/2009	%	31/12/2010	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.120.931	100,0%	1.147.304	100,0%	1.477.344	100,0%	2.208.855	100,0%
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	30.237	2,7%	25.088	2,2%	36.023	2,4%	79.019	3,6%
B) RESULTADO FINANCIERO	-15.926	-1,4%	-17.614	-1,5%	-12.110	-0,8%	-8.003	-0,4%
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	14.311	1,3%	7.474	0,7%	23.913	1,6%	71.015	3,2%
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	10.733	1,0%	7.474	0,7%	17.934	1,2%	56.812	2,6%

EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	EL EJIDO							
fFuente: sabi	31/12/2007	%	31/12/2008	%	31/12/2009	%	31/12/2010	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.744.222	100,0%	1.731.671	100,0%	1.548.354	100,0%	1.791.307	100,0%
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	28.265	1,6%	35.269	2,0%	109.248	7,1%	45.982	2,6%
B) RESULTADO FINANCIERO	-21.418	-1,2%	-36.026	-2,1%	-108.274	-7,0%	-31.037	-1,7%
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	6.848	0,4%	-757	0,0%	974	0,1%	14.945	0,8%
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	5.129	0,3%	-567	0,0%	730	0,0%	11.194	0,6%

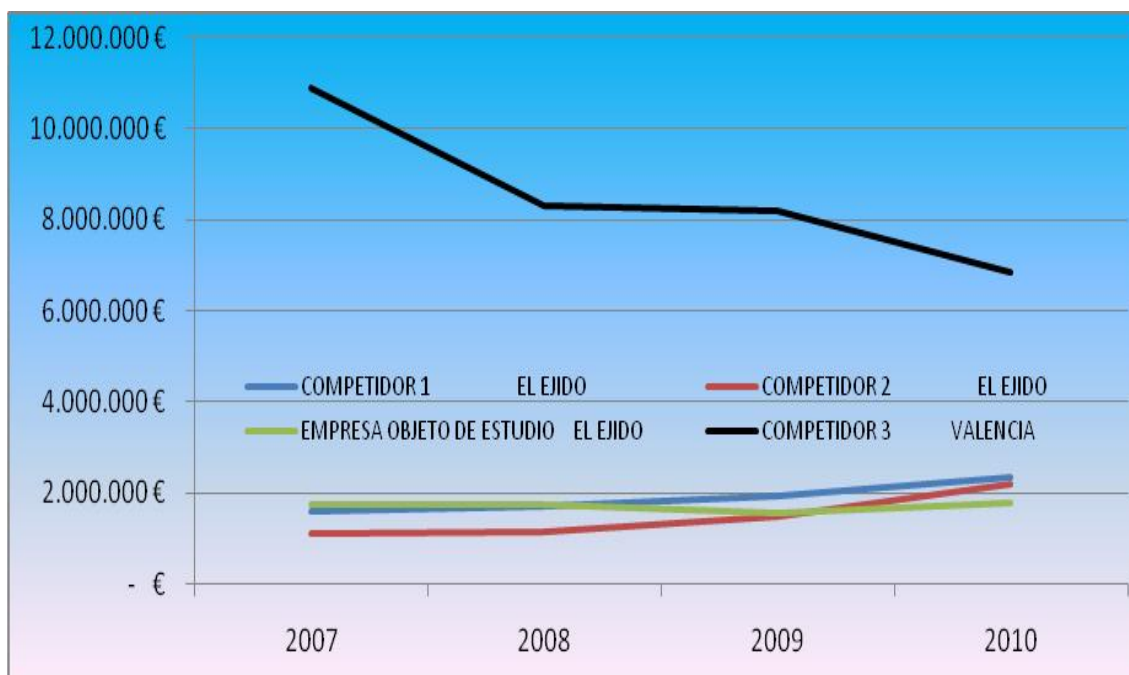
COMPETIDOR 3	VALENCIA							
fFuente: sabi	31/12/2007	%	31/12/2008	%	31/12/2009	%	31/12/2010	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
1. Importe neto de la cifra de negocios	10.907.131	100,0%	8.321.668	100,0%	8.201.639	100,0%	6.849.768	100,0%
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	285.580	2,6%	341.591	4,1%	393.240	4,8%	424.805	6,2%
B) RESULTADO FINANCIERO	-89.970	-0,8%	-99.081	-1,2%	-66.975	-0,8%	-18.011	-0,3%
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	195.610	1,8%	242.510	2,9%	326.265	4,0%	406.794	5,9%
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	89.577	0,8%	178.735	2,1%	254.810	3,1%	289.446	4,2%

### 3.6.2.1. Cifra de ventas

La evolución de las cifras de ventas tienden a mantenerse e incluso a experimentar un ligero crecimiento para las compañías que trabajan en el área Almería. No es el caso de la empresa de Valencia, que está sufriendo un gran caída de ventas año tras año.

Podemos decir que el volumen de negocio generado en Almería podría alcanzar los 6 millones de euros, lo que permite a la empresa objeto de estudio tener perspectivas de crecimiento. Sin embargo, tiene que ser más competitiva con sus productos para tratar de captar clientes de otras empresas.





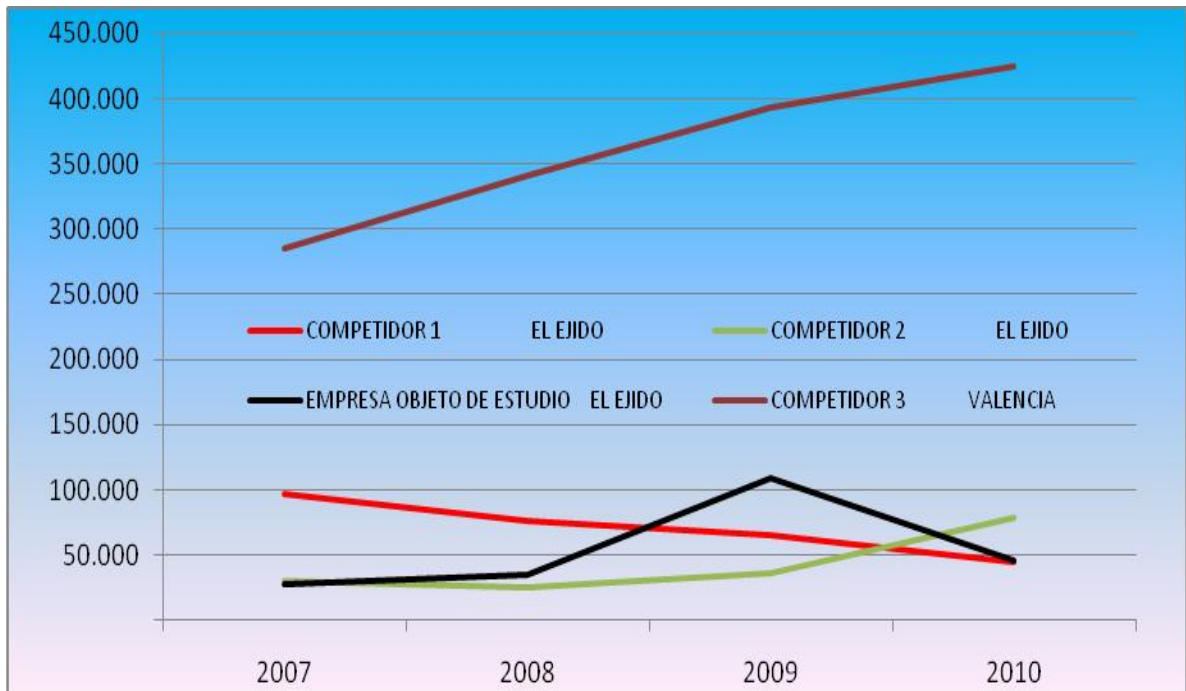
### 3.6.2.2. Resultado de explotación

El resultado de explotación de las empresas de la competencia tiene una tendencia alcista. Sin embargo, el competidor 1 está disminuyendo año tras año dicho resultado. Esto puede deberse a que su cifra de ventas no soporta sus costes de estructura y podría poner en peligro la supervivencia de la compañía.

El gráfico muestra que las empresas pueden generar recursos por la propia actividad de la empresa para continuar con el objeto de su actividad, aunque es muy importante tener controladas las desviaciones de costes para evitar un gran impacto en los resultados de explotación.

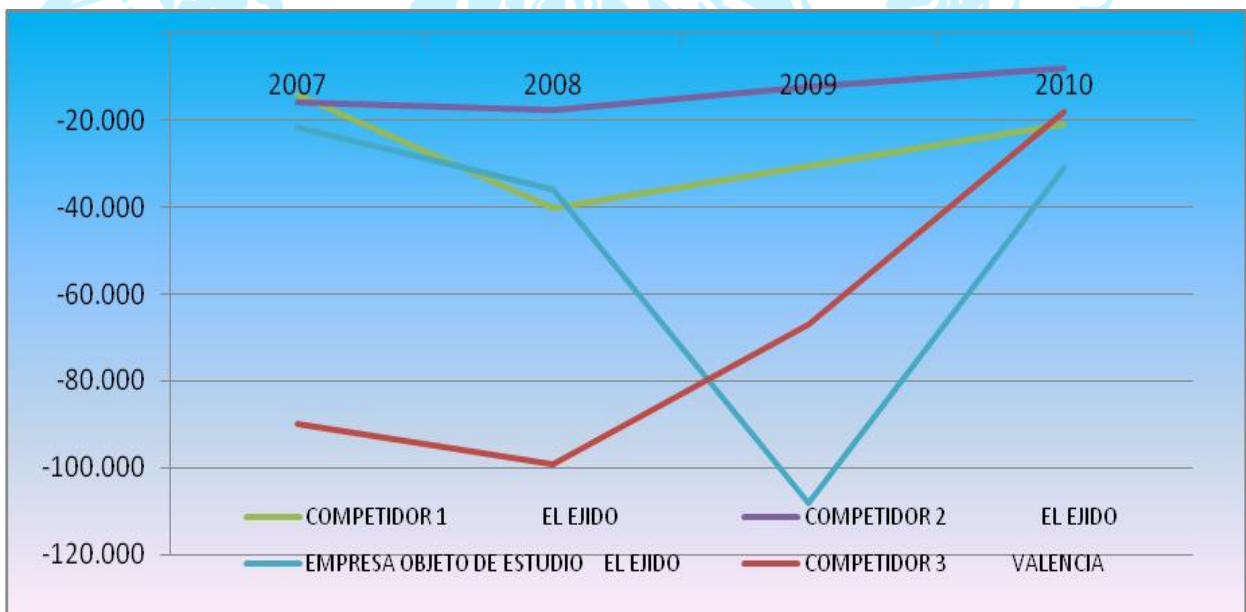
La forma de afrontar las ventas determinará la capacidad de mantener la estructura de cada compañía, pues los crecimientos que se presentan no son muy acentuados y quitar cuota de mercado a la competencia sería la forma más rápida de crecer.





### 3.6.2.3. Resultado financiero

Los resultados financieros en todas las compañías son negativos. Según vemos en el siguiente gráfico, tienden a reducirse, pero la empresa objeto de estudio alcanza los mismos resultados que el competidor 3, el cual genera una cifra de negocio 3 veces mayor.



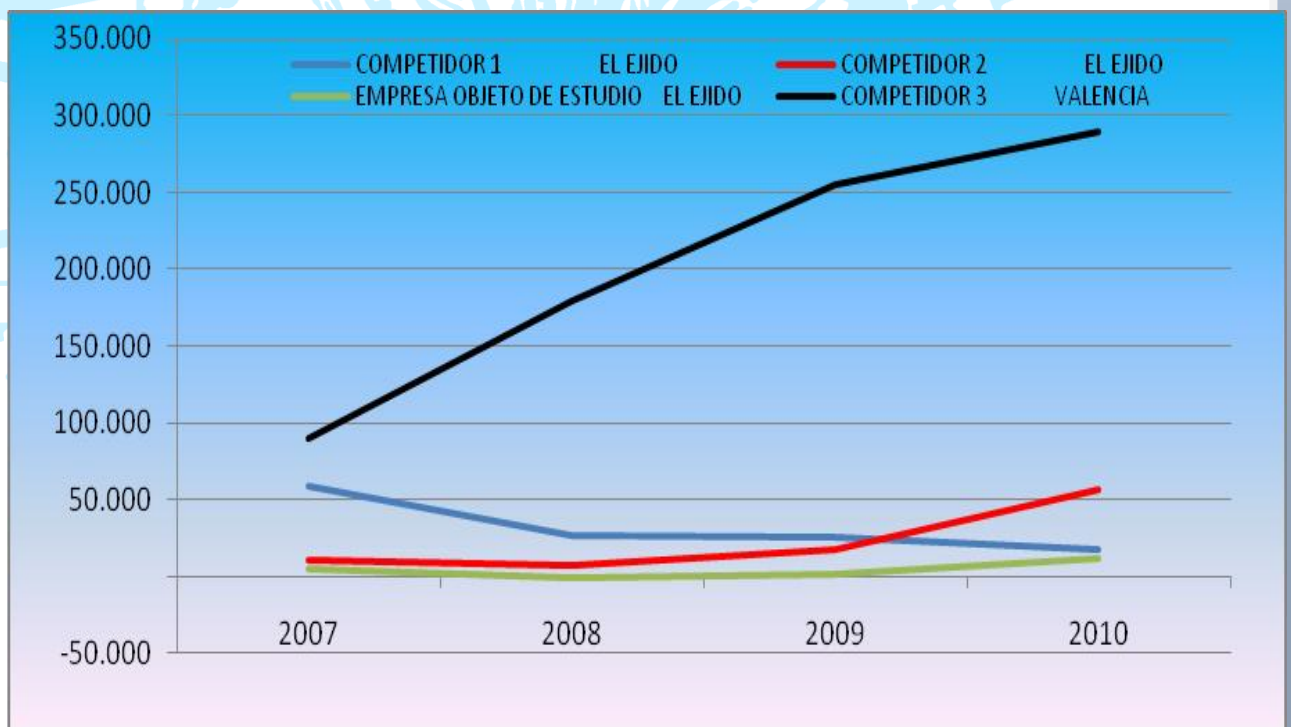
### 3.6.2.4. Resultado después de impuestos

La empresa de mayor tamaño es la que consigue unos resultados netos mayores, además de mostrar una capacidad de crecimiento superior a las empresas de menor tamaño.

El competidor 2 muestra cierta mejoría de resultados para el periodo considerado, mientras que la organización objeto de estudio muestra prácticamente un beneficio cero.

Con estas tendencias vemos que los resultados que obtienen las empresas están muy ajustados y cualquier desviación o imprevisto puede generar la aparición de pérdidas.

Una de las conclusiones que podemos obtener es que el mercado puede estar saturado y la competencia impide subir precios para ganar margen. En consecuencia, el futuro pasará por una reorganización en la que una empresa acabe absorbiendo a otra o puedan establecerse alianzas para crear sinergias.



### 3.6.3. Evolución de los ratios de liquidez

El primer ratio que usamos es el de solvencia y lo definimos como ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE.

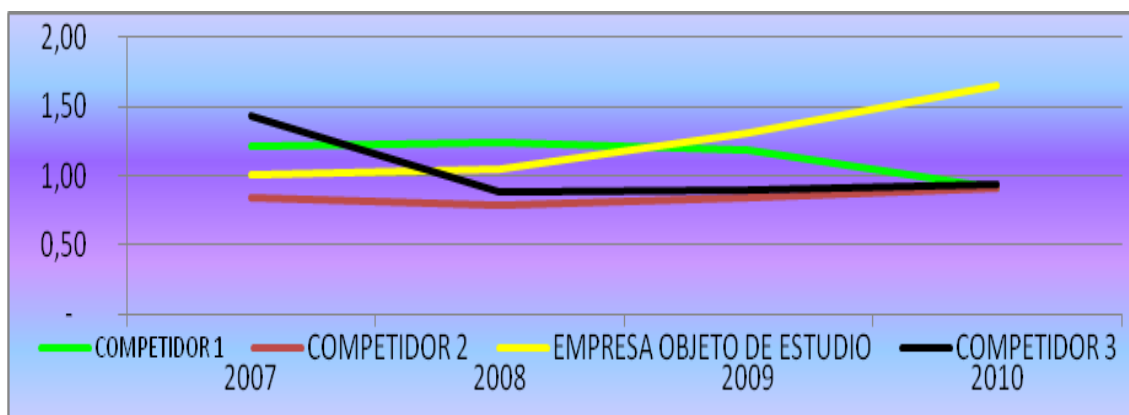
La diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente normalmente debe ser positivo para garantizar una solvencia a corto plazo de la empresa, aunque debemos tener en cuenta los flujos de caja para no tener problemas de tesorería. Podemos comprobar que solo la empresa objeto de estudio tiene esa característica en el ejercicio 2010. La tendencia del resto de compañías ha sido a tenerlo negativo. Intentar tener la menor cantidad posible de existencias y la mayor cantidad posible de saldo de proveedores ayuda a nuestra gestión de circulante pero muestra a agentes como la banca, empleados,... una solvencia negativa.

En este punto la empresa es una de las más fuertes, aunque debemos detallar la calidad de la solvencia.

FONDO MANIOBRA ( AC-PC)	2007	2008	2009	2010
COMPETIDOR 1	163.795,00 €	204.300,00 €	265.590,00 €	- 120.258,00 €
COMPETIDOR 2	- 106.962,00 €	- 115.056,00 €	- 111.116,00 €	- 69.421,00 €
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	5.597,47 €	36.340,93 €	199.243,34 €	273.155,20 €
COMPETIDOR 3	3.992.809,00 €	- 1.216.341,00 €	- 853.046,00 €	- 736.233,00 €

LIQUIDEZ = AC / PC	2007	2008	2009	2010
COMPETIDOR 1	1,21	1,24	1,19	0,91
COMPETIDOR 2	0,84	0,78	0,84	0,91
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	1,01	1,05	1,31	1,66
COMPETIDOR 3	1,44	0,89	0,90	0,93

Las empresas analizadas tienden a mantener su ratio AC/PC muy parecido pero la empresa objeto de estudio es la que se desmarca del resto mostrando mayor solvencia. Los competidores han ido disminuyendo el ratio año tras año, al contrario que la empresa objeto de estudio.



Aunque en un primer momento la empresa objeto de estudio muestra una mejor solvencia, al desglosar la calidad de su solvencia comprobamos que es la que presenta peores ratios de solvencia respecto a sus competidores; es decir tiene muy poca liquidez para afrontar los pagos.

El resto de competidores presenta mejores ratios para atender pagos, como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>ACID TEST = TESORERÍA / PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
COMPETIDOR 1	0,04	0,03	0,29	0,23
COMPETIDOR 2	-	-	0,04	0,17
EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	0,01	0,00	0,00	0,03
COMPETIDOR 3	0,02	0,05	0,05	0,06



## 4. Análisis interno

### 4.1. Análisis general de la situación

Tras describir la empresa y lo que produce, hemos analizado la situación del mercado, que mantiene una subida en la producción desde el punto de vista de los kg trabajados; por lo tanto, la maquinaria se seguirá necesitando tanto para mantener la producción como para nuevas instalaciones.

Sin embargo, la sensación desde dentro de la empresa es que las cosas no funcionan como deberían funcionar, y trataremos de analizar esta sensación para comprobar si es una frase desde el punto de vista del inconformismo o es una realidad que aparece en los análisis de los procesos del negocio.

La descripción de la empresa y el análisis de sus propietarios ofrecen la visión de ser un negocio consolidado que no se ha sabido ordenar y adaptar. Gran parte de sus problemas aparecen al ver que carecen de una economía controlada y bien regulada, con un análisis periódico y una línea de trabajo conforme a estos análisis.

Analizaremos lo que aparentemente aparece como primer problema, las dificultades financieras.

En el pasado han realizado malas inversiones debido a las gestiones financieras y a las exigencias de las entidades bancarias. Además, han sufrido problemas en los cobros y han realizado inversiones para entrar en otros mercados que no han dado frutos, ya que no estaban estudiadas ni planificadas; un ejemplo fue un intento de penetración en el mercado de Marruecos, donde invirtieron 60.000€ y no recibieron nada. Las entidades bancarias les han vendido productos que les han repercutido muy negativamente, como el Santander, que les obligó a comprar un producto basado en la fluctuación de intereses que les resultó muy negativo.

Su proceso de producción es bueno y está basado en el valor aportado por sus trabajadores, ofrecen capacidad técnica suficiente y son operativos; sin embargo, las acciones comerciales se ven estancadas y poco operativas.

Es una organización joven que se ha adaptado muy bien a un sector maduro a nivel competitivo. Tiene un centro de operaciones acorde a sus necesidades, pues no tienen problemas de espacio, aunque a nivel organizativo deja mucho que desear.

No tienen definidas las áreas de manera explícita, el uso y costumbre de los empleados definen las zonas pero no hay una razón objetiva o de eficiencia en la designación de esas zonas.

Es una empresa que ha ido creciendo sin una estructura organizativa clara. Se han centrado en el buen hacer de su trabajo, know-how, más que en la estrategia. Esta forma





de trabajar ha propiciado inversiones que en algunos momentos han podido o pueden llegar a comprometer la continuidad de la empresa (un gran desembolso para la compra de la nave donde se ubican y también inversiones en Marruecos con rentabilidad nula).

No tienen departamentos de RR HH, por lo que las diferentes necesidades se cubren con procedimientos puntuales para resolver el problema, no como herramienta para generar un mejor clima laboral. Esta situación implica que tampoco exista análisis de puestos, por ello puede darse el caso de que en los diversos puestos de trabajo no coincidan las necesidades del puesto con el perfil del trabajador, lo que puede llevar a problemas de eficiencia.

Los administradores no tienen establecido un calendario de reuniones para ver la evolución de la empresa, suelen reunirse ante una necesidad o para la toma de decisiones. Esto genera visión cortoplacista.

Los empleados no conocen la situación de la empresa ni reciben información de la misma. En consecuencia, no pueden alinearse con la estrategia.

Los clientes tienen una atención personalizada pero no hay mecanismos de comunicación que los involucren con la empresa. Tampoco existe un sistema que valore y gestione las acciones comerciales que se hacen con cada cliente. Por lo tanto, no se ha establecido la necesidad de contar con un CRM.

Los proveedores no son vistos como una parte que puede ayudar al desarrollo de su actividad, son relaciones comerciales pero no se explota la posibilidad de desarrollar productos ligados a un proveedor o marca.

La empresa no desarrolla la responsabilidad social corporativa y a corto plazo no contempla su gestión.

Analizaremos pormenorizadamente cada detalle expuesto y otras cuestiones más que aparezcan mediante análisis de las áreas que componen el negocio, comenzando por el punto de vista económico, las operaciones, la gestión de recursos humanos y las acciones comerciales.

## 4.2. Análisis de operaciones

El término *producción* se centra en la tecnología de manufactura y el flujo de materiales en una planta manufacturera. La función de producción se ocupa específicamente de la actividad de producción de bienes; es decir, diseño, implantación, operación y control del personal, materiales, equipo, capital e información para lograr objetivos específicos de producción.

El término *operaciones* es un concepto más amplio y se refiere a la actividad productora de bienes o servicios en cualquier organización, ya sea pública, privada, lucrativa o no lucrativa.

Las operaciones que realizan en esta empresa están basadas en los procesos de fabricación de los productos que desarrollan en las instalaciones de sus clientes, partiendo desde la fase de acopio, diseño, manipulación, acabados, montaje e implementación.

Su proceso productivo parte de las necesidades de un cliente, que son recogidas, presupuestadas y negociadas por el departamento comercial; después se le pasan las especificaciones al departamento técnico, el cual debe diseñar todos los planos necesarios para su fabricación. De ahí, el taller es el que se debe de encargar de solicitar las materias primas y manipularlas hasta obtener todas las piezas necesarias para el montaje de la máquina.

Los productos que fabrican son los descritos en el punto 2 del presente documento, donde se describe todo el catálogo que desarrollan.

### 4.2.1. Productos

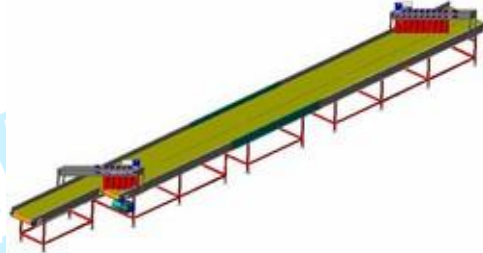
Como se ha descrito anteriormente, la empresa a estudio fabrica máquinas destinadas a la automatización industrial, específicamente para la industria de transformación de productos hortofrutícolas, además de las funciones derivadas de reparación, mantenimiento e instalación de maquinaria.

Los productos que realizan serían los siguientes:

- ✚ Encajadoras: como indica su nombre, es una máquina que coloca ajustadamente los productos con los que esté trabajando. Son máquinas de un tamaño medio, con una gran motorización y automatización para manejar los productos. Suelen ser de una forma enseriada para las gamas de productos con los que vayan a trabajar, y pueden definirse de una manera similar.
- ✚ Paletizadoras: su función es colocar los productos que van en cajas en un palé. Tienen un tamaño vertical grande y medio en horizontal. Están dotados de motorizaciones y altas automatizaciones. Suelen ser de un diseño similar y tienen pocas variantes.

- ✚ Cintas de transporte: destinadas a transportar la mercancía desde un lugar a otro; son muy específicas en función de las instalaciones del cliente final. Formadas por mecanizados mecánicos y motorizaciones eléctricas. Suelen tener un tamaño muy grande

Ejemplo de cinta de retorno para hortalizas:



Ejemplos de cintas transportadoras:



Ejemplo de Curva 90°



- ✚ Transportadoras de rodillos: son máquinas transportadoras normalmente de mercancía envasada. Tienen características similares a las anteriores en tamaño y forma. Son muy específicas y cuentan con grandes mecanizados y motorizaciones.

- Despaletizadoras: máquina muy similar a las paletizadoras pero con el objetivo inverso. Tienen un tamaño vertical grande y medio en horizontal. Están dotados de motorizaciones y alta automatizaciones. Suelen ser de un diseño similar y tienen pocas variantes.

- Mesas: tienen la misión de facilitar el trabajo de los operarios en la transformación del género, tienen un mecanizado medio para facilitar la rotación y suele ser de baja motorización.

Ejemplo de mesa giratoria:



- Hornos: el más común es el horno de retractorilado para pepinos, donde se envasa con un envoltente a cada pieza. Son máquinas muy similares y de complejidad mecánica y de programación.

Ejemplo de Horno de retractorilado de pepino MP4-V1:

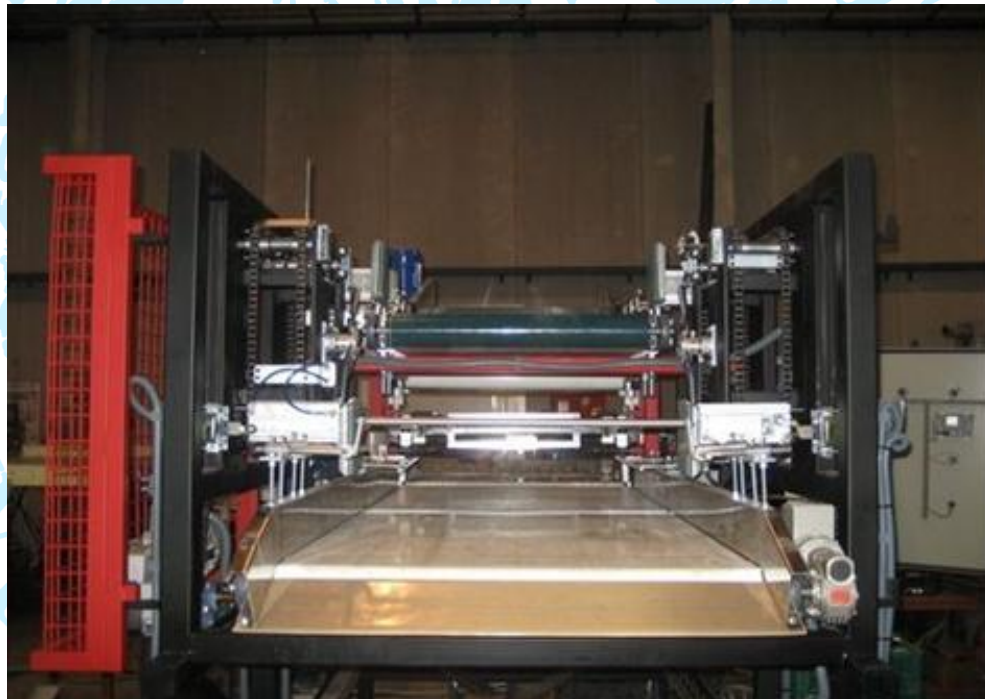


- Calibradoras: máquinas cuya función es determinar y clasificar el género en función del tamaño. Tienen una alta programación y no suelen ser máquinas muy similares.





- ✚ Volcadores: máquina destinada a llevar el género de la caja transportadora hasta la cinta que corresponda. Son máquinas con grandes mecanizados.



- ✚ Transporte de cadena: máquinas de transporte de gran capacidad y muy adaptables. Son totalmente específicas y de gran complejidad mecánica.
- ✚ Apiladores: máquinas para elevar y almacenar material envasado. Muy similares entre sí, aunque pueden diseñarse para instalaciones específicas.
- ✚ Llenadores: máquinas que introducen el género en el envase correspondiente. Suelen ser específicas de la instalación. Son máquinas complejas



tanto mecánicamente como en programación, según el género que trabajen.

- ✚ Bancadas: elementos para crear una zona de trabajo o de soporte para otra máquina. Son totalmente específicas y no muy complejas.
- ✚ Alineadores: máquinas cuya función es colocar el género en una posición determinada para su posterior manipulación. Son complejas eléctricamente y no suelen ser muy similares.
- ✚ Giradores: similares a las anteriores, su función es colocar el género en una posición determinada para su posterior manipulación. Son complejas eléctricamente y no suelen ser muy similares.
- ✚ Etiquetadoras: máquinas para realizar el marcado del género o del envase.

Ejemplo de etiquetadora:



- ✚ Mesas de confección: mesas específicas para trabajos de corte y manipulado. Simples de construcción y muy específicas para las instalaciones.
- ✚ Roldanas: para elevar o facilitar el movimiento de la mercancía. Muy simples de construcción. Específicas para las instalaciones.
- ✚ Empujadores: máquinas que desplazan horizontalmente el género. Son muy específicas para la instalación y complejas de fabricación.

- ✚ Caídas: rampas para desplazar algún elemento (envase o género) aprovechando la fuerza de la gravedad. De construcción muy simple, pero muy específicas en cada instalación.
- ✚ Cepilladoras, lavadora y secadora: máquinas destinadas a la limpieza del género. Son muy específicas de la instalación y complejas en elaboración mecánica y eléctricamente.  
Ejemplo de lavadora:



- ✚ Robótica: es la tecnología que permite que haya máquinas que realicen labores normalmente complejas y cíclicas ejecutadas por operarios humanos pero aumentando su velocidad y productividad. Son máquinas dotadas de articulaciones móviles con capacidad de programarse multifuncionalmente y que se mueve con varios grados de libertad. La empresa a estudio instala y programa las funciones; el brazo robotizado es subcontratado a un fabricante externo especialista en este ámbito. Entre los que instalan están:
  - Antropomórficos: son brazos de aspecto humano que realizan movimientos en todas las direcciones y seleccionan y clasifican el género. Alto nivel de programación y de gran complejidad de construcción para adaptar a las nuevas normativas de construcción y seguridad.
  - Implementados mediante servos: parecidos a los anteriores pero con un grado de libertad en movimientos más limitado, específicos para la función programada.
    - Robot de encajado.
    - Robot de paletizado.
    - Robot de despaletizado

Ejemplo de brazo robotizado con aplicación de paletizado y despaletizado:



- ✚ Guías lineales multi-ejes: sistemas de desplazamiento horizontal para elevación, manipulación o transporte de productos. Son sistemas muy específicos para la instalación a la que se destinen y con una gran complejidad de fabricación, pero supone una solución más sencilla que la robótica propiamente dicha para diversas aplicaciones.
- ✚ Modificaciones: todas las instalaciones requieren de un mantenimiento e incluso de de modificaciones de recorridos o de procesos según las necesidades de los clientes finales. Esto origina un flujo de trabajo en modificaciones, recambios y en suministros de material industrial de considerable negocio para la empresa a estudio.

#### 4.2.2. Capacidad de producción

La función de producción dispone de mecanismos de retroalimentación para informarse del grado de cumplimiento de sus objetivos. Ahora bien, para medir las actividades realizadas es necesario expresar los objetivos en algún tipo de medidas cuantitativas (unidades de producto o unidades monetarias). Hay que tener en cuenta que los números representan medidas aproximadas sobre la actividad, pero no la actividad en sí misma, por lo que se utilizan como una especie de termómetro que nos avisa de la presencia de fiebre, pero posteriormente deberemos analizar las causas que la han provocado. Así pues, cualquier variación significativa entre lo planeado y las realizaciones se

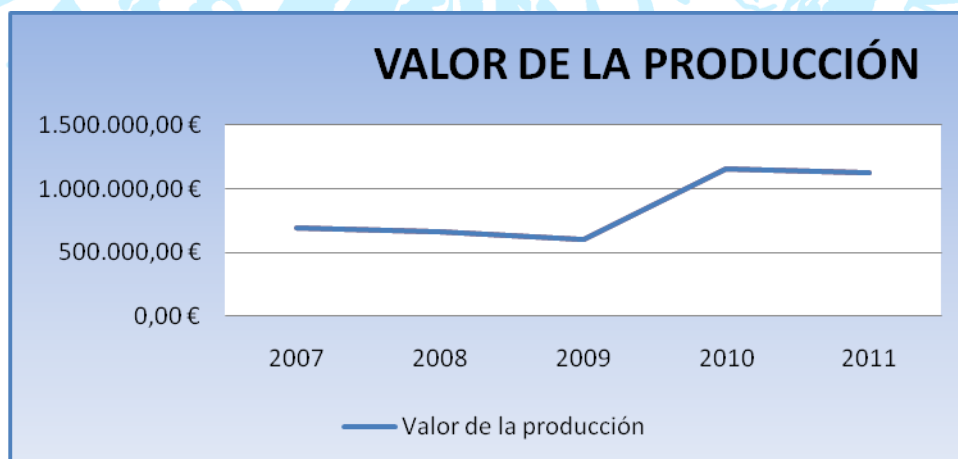
reflejará en los números, a modo de llamada de atención, y se podrá actuar en caso necesario. Sin embargo, los números por sí mismos no nos dirán lo que debemos hacer.

La producción de la empresa a estudio es un factor importante para saber la capacidad de trabajo y la posible capacidad de incremento que pueda poseer; para ello analizaremos dos factores importantes: el gasto en materias primas y la relación media de número de trabajadores.

Para ver el valor de la producción podemos contemplar los gastos de compras o el valor de la venta. Como el margen de venta es más variable que los datos de compras, analizaremos la producción mediante el valor de las compras, corregido por la tasa de fluctuación de los precios y por el valor de existencias.

	COMPRAS	EXISTENCIAS FINAL	EXISTENCIAS INICIAL	DIFERENCIAS ENTRE Ef-Eo	EXISTENCIAS CORREGIDO	COMPRAS CORREGIDO	VALOR DE PRODUCCIÓN
<b>2007</b>	703.000,00 €	346.934,37 €	293.534,00 €	53.400,37 €	56.521,02 €	744.082,39 €	687.561,37 €
<b>2008</b>	765.000,00 €	477.611,08 €	346.934,37 €	130.676,71 €	136.363,29 €	798.290,04 €	661.926,75 €
<b>2009</b>	616.000,00 €	509.143,95 €	477.611,08 €	31.532,87 €	32.441,16 €	633.743,57 €	601.302,41 €
<b>2010</b>	1.004.000,00 €	371.521,95 €	509.143,95 €	-137.622,00 €	-139.589,99 €	1.018.357,20 €	1.157.947,19 €
<b>2011</b>	1.101.000,00 €	345.822,38 €	371.521,95 €	-25.699,57 €	-25.699,57 €	1.101.000,00 €	1.126.699,57 €
Índice de corrección					1,43%		

Estos datos los podemos ver reflejados en la siguiente gráfica:



Eje horizontal: AÑO A ESTUDIO – Eje Vertical: VALOR DE PRODUCCIÓN

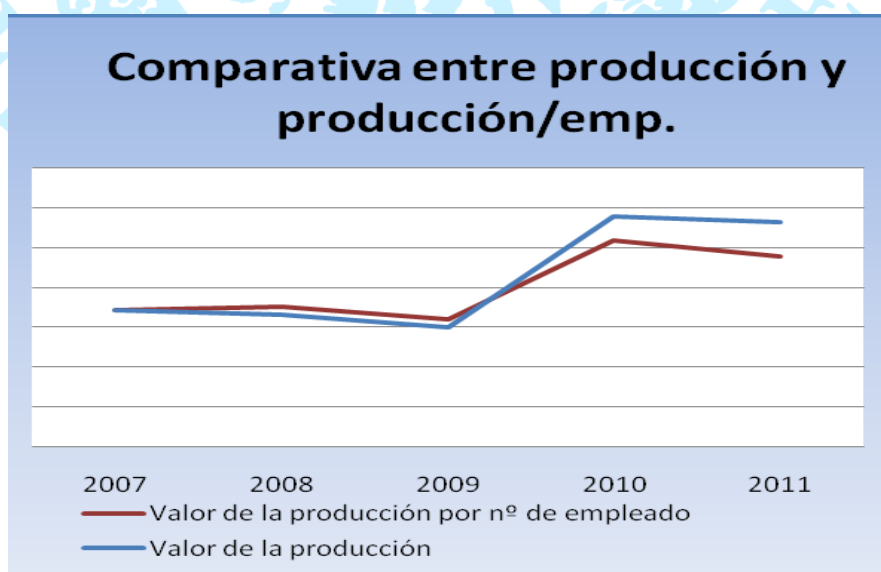


Los datos facilitados para el número de empleados es y la gráfica que dan al hacer el cociente con el valor de la producción nos muestra el ratio de producción por empleado:

AÑO	Nº DE EMPLEADOS	VALOR DE PRODUCCIÓN/Nº EMPLEADOS
2007	17	40.444,79 €
2008	16	41.370,42 €
2009	16	37.581,40 €
2010	19	60.944,59 €
2011	20	56.334,98 €



Uniendo ambas gráficas vemos:





Podemos observar que las dos curvas son muy parecidas, como era de esperar. Se alcanza el pico de productividad de los empleados en 2010, y se está viendo reducida en 2011, aunque mantienen niveles muy superiores a los de los años 2007-2009, cuando su producción era más baja.

Observamos una gran diferencia entre los años 2009 y 2010, que responde a dos razones:

- ✚ Proyecto en Málaga sin finalizar por ruptura del contrato. Este hecho provocó la contratación de personal en la época de campaña y no se despidió a parte de la plantilla cuando era necesario; sin embargo, las máquinas no se terminaron. Esto contamina los datos reflejados para 2009.
- ✚ Además, ese año realizaron una auditoría interna, que supuso una mejora parcial en el departamento técnico con la contratación paulatina de dos técnicos más, la renovación del taller con personal más cualificado y un plan de eficiencia de los procesos del taller que mejoró considerablemente la productividad.

Todo ello nos lleva a determinar que la productividad de la empresa se encuentra en óptimo estado y si deciden aumentar sus ventas mediante más producción deben considerar una ampliación de personal para poder hacerse cargo de la demanda.

### 4.2.3. Factores de producción

Los factores de producción los podemos clasificar en tres categorías:

- ✚ **Factores creativos.** Son los propios de la ingeniería de diseño y permiten configurar los procesos de transformación que puedan realizar con la máxima eficiencia las funciones destinadas a obtener el producto. Estos factores están bien cubiertos por el departamento técnico, que gestiona las dificultades técnicas de las instalaciones afrontadas de tal forma que se facilita el proceso al taller y se limita la producción a los oficios básicos del taller.
- ✚ **Factores directivos.** Se centran en la gestión del proceso productivo y pretenden garantizar el buen funcionamiento de éste. En la empresa a estudio, el taller y el departamento técnico están unidas en la misma persona de responsable y que a su vez es propietario

de la empresa, por lo que existe una buena coordinación en la gestión de la producción desde los factores directivos, aunque podrían ser delegadas funciones y ramificar las responsabilidades.

- ✚ **Factores elementales.** Son los inputs (recursos) necesarios para obtener el output o producto como el trabajo, el capital, los materiales, la información o la maquinaria. El departamento de diseño determina todas las partes de la máquina y realiza los planos para que en taller puedan construirlas. Solo contempla fabricaciones metalúrgicas e instalaciones eléctricas. Todas las demás piezas son compradas a fabricantes independientes y trabajan en OEM con ellos, estas piezas son motores, variadores, arrancadores, PLC, autómatas, y piezas mecánicas tipo poleas, rodillos, ruedas, etc

Analizando, concretamente, las áreas del ciclo productivo, podemos ver algunas características más detalladas, serían las siguientes:

- ✚ **Área de diseño:** Integrada por cinco personas cualificadas. Dos de ellas son propietarias, dos son de reciente incorporación y otra más está en labores de delineación, con cinco años de antigüedad en la empresa. Utilizan el software gráfico de *INVENTOR* conjuntamente con *ACAD*, óptimos para labores gráficas aunque limitados para cálculos mecánicos y para representaciones de perspectivas especiales, pero acorde con el nivel de cálculo que utilizan. Las soluciones aplicadas son muy efectivas en los clientes finales, donde se consiguen eficiencias altas en sus instalaciones y aportan un valor añadido a la empresa.
- ✚ **Área de mecanizado mecánico:** dispone de las herramientas básicas de manipulado, fresado y corte, como son torno, soldadores de varios tipos, fresadoras, etc. Para optimizar el proceso se podría incorporar una cortadora por láser, que daría más precisión al mecanizado, evitaría tener que comprar piezas ya cortadas y permitiría comprar materia prima en mejores condiciones económicas.
- ✚ **Área de mecanizado eléctrico:** Se ocupan de la fabricación e instalación de cualquier tipo de cuadro eléctrico, con todos los dispositivos de control necesarios para el mando de la maquinaria así como los elementos de seguridad implementados. Además, disponen de dobladoras de pletinas y todas las pequeñas herramientas

necesarias. En programación tienen una calidad muy grande y aportan soluciones en las automatizaciones muy consideradas.

- ✚ **Área de pintado:** disponen de una pequeña cámara aislada para garantizar la efectividad del proceso. Es un área muy optimizada.
- ✚ **Área de ensamblaje:** para montaje de las piezas fabricadas, siguiendo instrucciones del departamento técnico. Utilizan dos nave para estas labores con espacio suficiente de más de 1000m<sup>2</sup>.
- ✚ **Área de implantación:** para instalaciones y puesta en marcha. Se emplea un camión pequeño de 3500 kg, suficiente para el 90% de los transportes. Para otros desplazamientos más grandes, subcontratan el servicio. Disponen de equipo especializado para esta labor.

#### 4.2.4. Acciones a desarrollar

La valoración del proceso productivo es buena en líneas generales. No obstante, exponemos aquí las acciones más destacadas que desarrollaremos en el plan de acción y que evaluaremos en el plan de viabilidad:

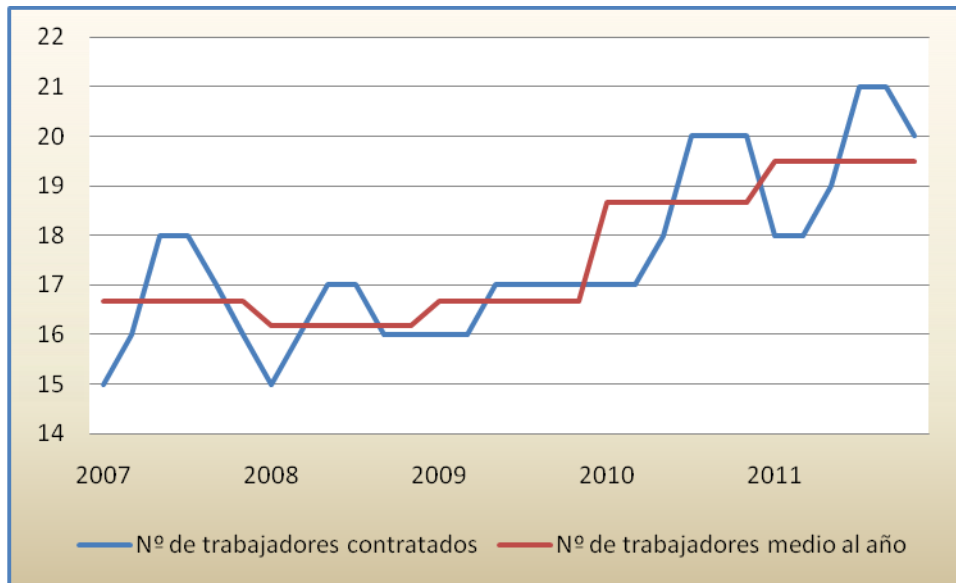
- ✚ Valorar la rentabilidad de adquisición de máquina de corte por láser.
- ✚ Valorar la rentabilidad de reducción de costes en desarrollo de cálculos mecánicos.
- ✚ Valorar procesos propios e independientes de innovación.
- ✚ Valorar diseños de maquinaria para producción en serie.

#### 4.3. Análisis de RR HH

Carecen de departamento propio de RR HH. Las cuestiones y las decisiones a tomar en ese aspecto se afrontan desde la dirección directamente, sin establecer protocolos de gestión y de control.

Las labores de gestión diaria se transfieren al departamento de administración y las gestiones de nóminas son realizadas desde una asesoría externa.

El desarrollo del número de personas contratado sería el siguiente:



Observamos picos al inicio de las campañas de mayor actividad, el periodo veraniego, pero, en general, es un personal muy estable, con un número que varía en menos de un 15%.

Los contratos son negociados en cifras netas y no en cifras brutas por lo que no se tienen en cuenta las posibles diferencias en el entorno exterior del trabajador.

El personal contratado presenta contratos indefinidos, excepto las altas en periodos de campaña (contratación por periodos).

No existen bonificaciones ni un sistema de planes de carrera para subidas de sueldos pactadas.

En taller se realizan las diferencias por categorías como oficial y peón; en el departamento técnico, como ingenieros técnicos; y en administración, como auxiliar administrativo. Los propietarios tienen un sueldo fijo por igual.

#### 4.3.1. Acciones a desarrollar

- ✚ Dada la envergadura de la empresa no sería necesario tener un departamento interno de Recursos Humanos, pero sí sería un valor añadido ejecutar políticas activas para los empleados, orientadas a la mejora de la productividad, y que los trabajadores se alinearan con la estrategia de la empresa.



#### 4.4. Análisis de compras y proveedores

En el punto 2 de descripción de la empresa se ha comentado que compran directamente a fabricantes, excepto a algunos cuya distribución es a través de un mayorista.

Los únicos materiales que se compran mediante un distribuidor mayorista pertenecen al apartado eléctrico. En este se negocian las condiciones de compra por familias y se fijan los objetivos para acuerdo de netos y de descuentos a utilizar durante todo el año; también se acuerda con el distribuidor la cantidad de stock que deben tener para ser el eslabón intermedio, lo que elimina en gran medida las existencias en el almacén y permite trabajar suministro muy cercano al just-in-time, aunque se hace necesario un pequeño stock que amortigüe posibles roturas en la cadena y suministros en mantenimientos de maquinaria. Se podría trabajar con varios fabricantes, pero esto supondría duplicar este stock debido a las incompatibilidades entre ellos.

Respecto al resto de elementos destinados a ensamblaje en la máquina, se piden directamente a fábrica. No tienen negociaciones anuales, sino negociaciones por volumen de pedido, lo que obliga a programar acopios de material en existencias, aunque la demanda actual permite reducir los tiempos de suministro de los fabricantes. No se trabaja con varios suministradores; en cada pieza se suele usar el mismo fabricante para hacer más homogéneas las máquinas.

La materia prima en bruto para oficios de metalurgia y pintura se compran en distribuidores de suministros industriales. Se trabaja con descuentos en función del volumen del pedido. Se compra a través de cuatro suministradores de material industrial.

Todos los fabricantes que actúan como proveedores son marcas de gran nivel de facturación y certificaciones CE cuyos PVP no se distinguen en ser bajos y cuya reputación como marca es contrastada y avala su valor. Por lo tanto, la empresa a estudio garantiza su valor de calidad mediante estos fabricantes.

Como conclusión de este análisis, se podría decir que el proceso de compra y stock está bien articulado y la materia prima utilizada es de valor alto en el mercado. Podría aprovecharse el momento de crisis para intentar lograr mejores condiciones comerciales, aunque el proceso de negociación suponga cambios momentáneos a fabricantes de menor nivel.

#### 4.5. Análisis de *marketing* y ventas

La empresa a estudio recibe la información para realizar un proyecto de automatización y se presupuesta la maquinaria necesaria y su instalación. Una vez negociada, se fabrica y se instala. Por lo tanto no existen intermediarios y toda la venta es directa para el cliente final.



Los clientes que nos han facilitado son empresas de transformación y envasado para comercialización de productos hortofrutícolas.

El 78% son clientes con centros en la provincia de Almería, un 10% en Murcia, un 5% en Valencia y un 7% en Málaga.

Para analizar su segmentación en precios hemos intentando realizar comparativas, pero al carecer de instalaciones homogéneas y estándar se hace muy difícil el estudio comparativo. La empresa aporta eficiencia en sus instalaciones, que son valoradas en los proyectos de valor futuro. Según el departamento de ventas, que es el que negocia y debe realizar estos argumentarios, la empresa a estudio se encuentra en un punto intermedio de precios, basa su valor sobre la competencia en la eficiencia descrita y la calidad de la producción, y rebajan mediante reducción del margen.

Antes de analizar las acciones comerciales, vamos examinar las ventas para averiguar cómo han evolucionado en los últimos años.

#### 4.5.1. Análisis de ventas

Vamos a analizar las ventas de la empresa comparando los datos obtenidos en el análisis de la producción, detallado en el punto 4.3 de este documento, con los datos de ventas aportados por la empresa.

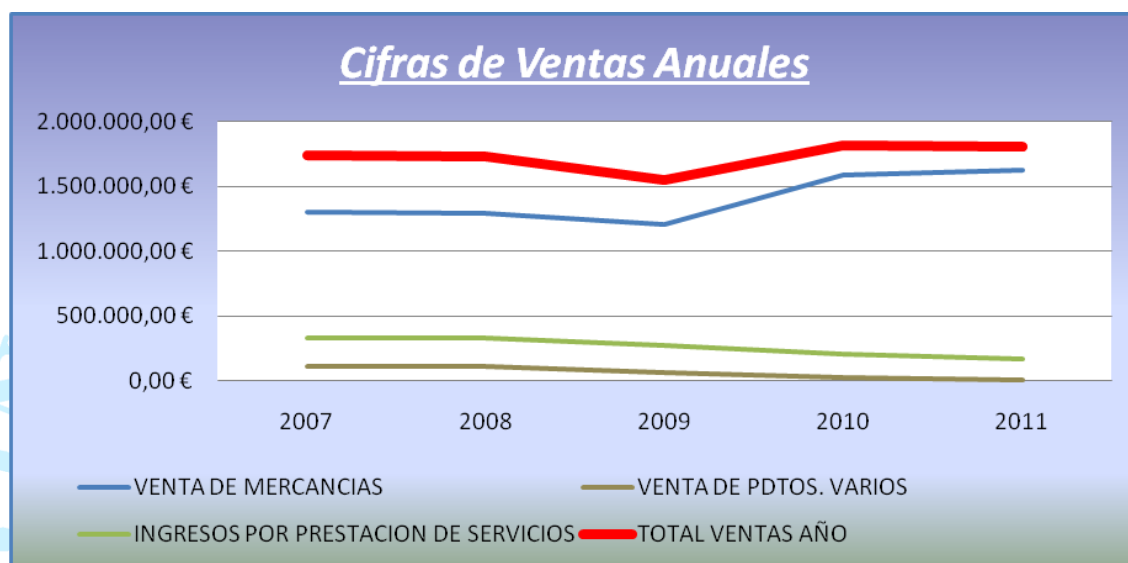
Tomaremos los valores de la venta de máquinas, como venta de mercancías, la cifra de venta de productos variados, como los suministros vendidos, y los ingresos por prestación de servicios, como los mantenimientos y mano de obra realizados.

Los datos facilitados los podemos ver en la siguiente tabla:

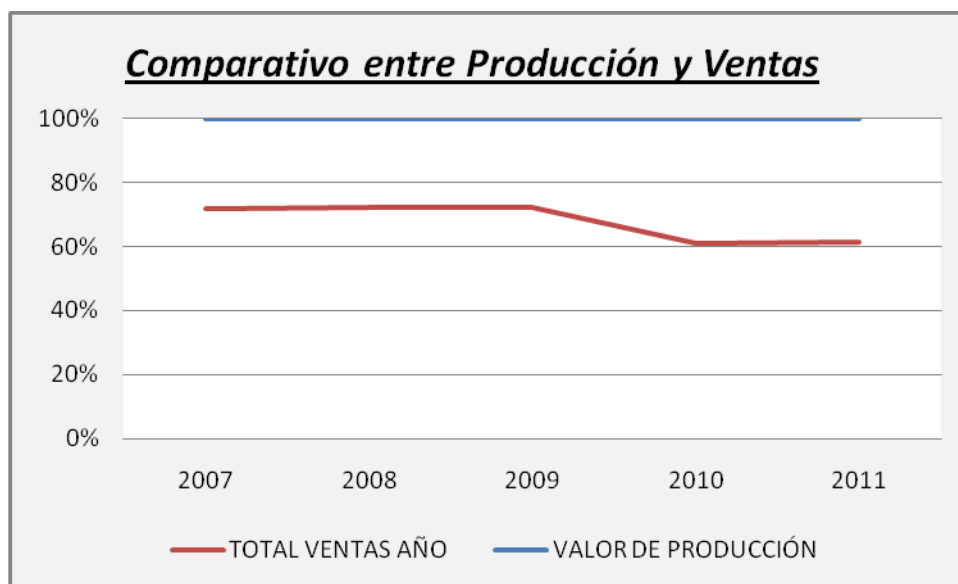
	VENTA DE MERCANCIAS	VENTA DE PDTOS. VARIOS	INGRESOS POR PRESTACION DE SERVICIOS	INGRESOS PRESTAC. DE SERVICIOS EXT	TOTAL VENTAS AÑO
<b>2007</b>	1.305.866,18 €	109.234,04 €	328.446,84 €	675,00 €	<b>1.744.222,06 €</b>
<b>2008</b>	1.294.376,18 €	111.056,24 €	326.022,84 €	216,00 €	<b>1.731.671,26 €</b>
<b>2009</b>	1.207.651,24 €	65.224,89 €	273.350,09 €	2.128,00 €	<b>1.548.354,22 €</b>
<b>2010</b>	1.585.671,52 €	20.434,60 €	204.855,62 €	1.845,72 €	<b>1.812.807,46 €</b>
<b>2011</b>	1.627.212,41 €	6.581,38 €	169.419,88 €	241,26 €	<b>1.803.454,93 €</b>

Observamos que existe un gran descenso en los trabajos de mantenimiento suministrados, dato que, según la empresa, puede deberse a una posible desviación de los datos anotados en los tres primeros años de análisis.

Representaremos la tendencia de estos datos de una manera gráfica (eliminaremos los datos de ingresos por prestación de servicios exteriores ser poco influyentes).



La cifra de ventas permanece muy constante y observamos una pequeña disminución en servicios, comentada anteriormente. Podemos ver una gráfica parecida a la obtenida de la producción, pero si comparamos ambas podemos extraer algunas conclusiones.



Observamos cómo existe un descenso brusco a partir del año 2009, justo cuando la empresa empieza a aumentar su producción. Este incremento no lo refleja la cifra de ventas, lo que muestra que se ha vendido más barato, ha disminuido el margen para competir en el mercado. Este, según hemos visto en el punto 3 de este documento, se encuentra en un aumento de producción en kilogramos pero en descenso en los datos económicos, influidos por el estado de crisis general en la economía.

La realización y gestión de presupuestos se realiza en el área comercial y se basa en el proyecto estimado desde el departamento técnico; también se gestiona la negociación para cierre de pedidos. Sin embargo, no existe una comunicación y planificación desde dirección para saber la estrategia a seguir en el proceso de negociación.

#### **4.5.2. Análisis de marketing**

Para analizar el marketing debemos recordar varias cuestiones expuestas anteriormente. El marketing Mix contiene varios aspectos a analizar, como son el producto, el precio, la estrategia de distribución y la estrategia de comunicación.

En primer lugar, carecen de un plan de marketing, o por lo menos de una definición establecida de éste, lo que lleva a no planificar las acciones y trabajar en esta área sin eficiencia.

Sus ventas se centran en un mercado muy local, básicamente en la provincia donde se ubican, y se trata de ventas Pull, mediante acciones comerciales directas al cliente final.

No tienen una estrategia de ventas que se orienten a ocupar mercados nacionales o internacionales. Esta política les viene determinada y justificada por una inversión realizada en el mercado de Marruecos, donde no tuvieron éxito y que fue catalogado como un enorme fracaso, sin analizar los procedimientos y juzgar solo el resultado. Sin embargo, esa acción careció de estudio de mercado, análisis de barreras y de plan de acción.

Para aumentar sus ventas será necesario que el plan de marketing que se elabore contenga medios para la venta Push a través de un distribuidor o agente externo que pueda vender máquinas construidas de forma estándar y para distribución en otros mercados.

El precio, como se ha comentado al inicio de este análisis, se encuentra en un valor intermedio de la competencia.

Sin embargo, es en su estrategia de comunicación donde se observa la mayor carencia. No le han dado al área el valor que necesita para apoyar el crecimiento de la empresa. Esta situación a priori puede ser una desventaja pero puede servir para establecer un punto de apoyo en las políticas que se deben definir en este trabajo. No actualizan su página web, no poseen un dossier ni book representativo que describa sus éxitos, ventajas, creaciones de valor y calidad de producto y descriptivo de la empresa, no utilizan medios publicitarios.

Su comunicación se centra en las acciones comerciales del responsable del departamento, que no tiene una base de clientes actualizada, no programa visitas y no busca nuevos proyectos que puedan captar nuevos clientes. Sus visitas suelen ser para recopilar información una vez el cliente ha contactado y para la negociación del mismo.

No disponen de CRM, tan solo una base de datos de contactos de clientes sin seguimiento activo de las acciones comerciales realizadas.

Las acciones comerciales son estancas, basadas en acciones poco elaboradas y monótonas, sin buscar nuevos clientes ni nuevas oportunidades de negocio debido a la falta de iniciativa del personal destinado a ello.

### 4.5.3. Acciones a desarrollar

- ✚ Ejecución de un plan de marketing.
- ✚ Búsqueda de nuevos mercados y vías de negocio.
- ✚ Rediseño de la página web.



## 4.6. Análisis económico

### 4.6.1. Análisis del balance de situación

Mediante el análisis económico financiero de la empresa a estudio para el periodo 2008-2011, podemos valorar la evolución de la compañía en el tiempo. Estas conclusiones ayudarán a establecer las pautas de trabajo que necesitará cumplir la empresa para alcanzar los objetivos que se marque en su plan estratégico.

En el anexo 1 se presenta el balance de la compañía (CUADRO 1. BALANCE DE SITUACIÓN 2008 A 2011), y hemos extraído los valores agregados en euros para el periodo, que se exponen a continuación:

### BALANCE DE SITUACIÓN

Definición	2008		2009		2010		2011	
<b>ACTIVO</b>								
A) ACTIVO NO CORRIENTE	454.978,23	35,1%	430.526,50	33,8%	380.142,53	35,5%	352.008,51	30,1%
B) ACTIVO CORRIENTE	842.718,30	64,9%	842.015,44	66,2%	689.746,67	64,5%	818.757,24	69,9%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.297.696,53</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.272.541,94</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.069.889,20</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.170.765,75</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>								
A) PATRIMONIO NETO	104.086,67	8,0%	104.816,88	8,2%	177.535,54	16,6%	170.679,54	14,6%
B) PASIVO NO CORRIENTE	387.232,49	29,8%	524.952,96	41,3%	475.762,19	44,5%	382.153,58	32,6%
C) PASIVO CORRIENTE.	806.377,37	62,1%	642.772,10	50,5%	416.591,47	38,9%	617.932,63	52,8%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.297.696,53</b>	<b>100%</b>	<b>1.272.541,94</b>	<b>100%</b>	<b>1.069.889,20</b>	<b>100%</b>	<b>1.170.765,75</b>	<b>100%</b>

#### 4.6.1.1 Activo

El activo de la empresa ha tenido una evolución muy parecida en el periodo.

El **activo no corriente** supone aproximadamente un tercio del valor total y corresponde a inmovilizado material principalmente. Podemos comprobar que el valor económico de dichos elementos va disminuyendo en el transcurso de los años. Es decir, no hay una política de inversiones para reemplazar los activos que se van amortizando, lo que puede dar lugar a la obsolescencia de los activos y reducciones de productividad.

El **activo corriente** supone una gran inversión sobre el total y está constituido sobre todo por las existencias y el saldo de clientes. En el periodo objeto de estudio la tendencia es a tener un saldo de existencias ligeramente superior al de clientes. Conviene revisar los protocolos de acopio de existencias para valorar si está bien dimen-

sionada o por el contrario hay un exceso de recursos ociosos. Respecto a las políticas de cobro de clientes debería comprobarse si está en consonancia con los objetivos que se ha marcado la empresa para establecer la necesidad de unos criterios nuevos que puedan mejorar la tesorería.

#### **4.6.1.2. Patrimonio neto**

Esta partida está constituida por el capital social, las reservas generadas por beneficios no distribuidos y las aportaciones de capital realizadas en el año 2010. Respecto al capital social, lo compone el aportado al inicio de la actividad en el año 2004 y fue de 3.012€. La cifra de las reservas asciende a cerca de 113.000€, pero prácticamente se han generado antes del año 2008 debido a que en el periodo objeto de estudio los beneficios que se han conseguido han sido muy escasos o nulos. La situación patrimonial mejora en el año 2010 debido a una aportación de capital por parte de los socios cercana a los 62.000€.

Los accionistas deben valorar qué estructura de capital desean tener en la empresa y establecer los porcentajes que deberían existir por aportaciones propias y por financiación ajena.

#### **4.6.1.3. Pasivo no corriente**

El pasivo no corriente no tiene un peso muy grande en el balance respecto al corto plazo. Esta circunstancia condiciona la solvencia de la empresa porque las necesidades de tesorería se concentran en el corto plazo. Este bloque lo componen casi en su totalidad los diversos préstamos contraídos con diversas entidades bancarias para satisfacer sus necesidades de financiación.

#### **4.6.1.4. Pasivo corriente**

Esta partida ha ido disminuyendo en estos años, lo que ha provocado unas necesidades de tesorería importantes. Al no generarse flujos de caja vía explotación, porque los beneficios de estos ejercicios han sido escasos o nulos, se han generado vía financiación. Esta circunstancia ha condicionado el largo plazo de la empresa porque ha tenido que acudir a la banca para resolver los desajustes de liquidez. Para el último ejercicio económico se percibe una mejoría respecto a los saldos pendientes con proveedores, circunstancia esta que se debe contrastar con la política de la empresa para determinar si se están alcanzando los resultados deseados.

#### 4.6.1.5. Acciones a desarrollar

- ✚ El activo no corriente va disminuyendo año a año en el periodo considerado y podemos dar lugar a la obsolescencia de los activos. Esto puede generar una disminución de la productividad. Se debería revisar la política de inversiones.
- ✚ En el activo corriente hay una gran inversión, compuesta fundamentalmente por las existencias y los saldos de clientes. Deberían revisarse las políticas de acopio de existencias para evitar tener recursos ociosos y confirmar que el saldo de clientes corresponde al ejercicio de la política de cobros establecida por la empresa.
- ✚ La compañía debe definir qué estructura de capital quiere tener para valorar si es necesaria una nueva aportación de socios o, en su defecto, nuevos compromisos con bancos, en el caso de verificarse la necesidad de financiación.
- ✚ Incrementar el valor del pasivo no corriente respecto al corriente para dar mayor liquidez a la empresa.
- ✚ Debe establecerse una política de pago acorde con las necesidades de la empresa para intentar mejorar y optimizar los recursos de tesorería -esto repercute directamente en el pasivo corriente-. Además, se debería pasar deuda financiera del corto plazo al largo plazo para evitar desajustes en la liquidez de la compañía.
- ✚ Definir qué estructura patrimonial quieren tener los accionistas.

#### 4.6.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

En el anexo 1 se presenta la cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía (CUADRO 2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS 2008 A 2011), y hemos extraído los valores agregados en euros para el periodo, que se exponen a continuación:

PÉRDIDAS Y GANANCIAS								
Definición	2008		2009		2010		2011	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	1.731.671,26	100,00%	1.548.354,22	100,00%	1.791.307,46	100,00%	1.794.247,66	100,00%
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	35.268,89	2,04%	109.247,73	7,06%	45.982,25	2,57%	19.465,70	1,08%
B) RESULTADO FINANCIERO.	-36.025,50	-2,08%	-108.274,12	-6,99%	-31.036,85	-1,73%	-26.321,70	-1,47%
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.	-756,61	-0,04%	973,61	0,06%	14.945,40	0,83%	-6.856,00	-0,38%
17. Impuestos sobre beneficios.	189,15	0,01%	-243,40	-0,01%	-3.751,35	-0,22%	0,00	0,00%
D) RESULTADO DEL EJERCICIO.	-567,46	-0,03%	730,21	0,04%	11.194,05	0,65%	-6.856,00	-0,40%

#### 4.6.2.1. Cifra de ventas

La evolución de la empresa para el periodo 2008 a 2011 refleja un estancamiento en el crecimiento de la cifra de ventas y se sitúa entre 1.7 y 1.8 millones de euros (porcentualmente, el incremento experimentado en esta partida, comparando el 2011 y el 2008, tan solo es del 3.6%).

La causa puede estar en varias circunstancias: que han alcanzado el máximo de su capacidad productiva, que no pueden aumentar su cuota de mercado respecto a la competencia o que el mercado al que se dirigen ha alcanzado el máximo de madurez. Este último escenario implicaría la búsqueda de nuevos nichos de mercado o nuevas zonas geográficas para el crecimiento de la compañía si es lo que se establece en su plan estratégico.

#### 4.6.2.2. Resultado de explotación

La evolución de esta cifra presenta unos números positivos, aunque el porcentaje sobre ventas nos indica que la capacidad de generar beneficios por la actividad no es muy alta en el periodo considerado; fluctúa del 2% al 1% , pero un ejercicio logró alcanzar el 7% sobre ventas.

El ejercicio que presentó mejores resultados fue debido a un menor consumo de aprovisionamientos para la fabricación. Con este dato se debería estudiar la rentabilidad



de las máquinas respecto al valor invertido en materiales; muchas máquinas y con un coste de materiales menor o un número menor de maquinaria pero con un alto valor de aprovisionamientos.

#### 4.6.2.3. Resultado financiero

El resultado financiero presenta un saldo negativo para la empresa durante todos los ejercicios, motivado por las necesidades de financiación de la empresa. Respecto a los importes que se presentan, cabe destacar que prácticamente el porcentaje sobre ventas equivale al resultado de explotación. Estas cantidades dificultan que la empresa genere unos resultados del ejercicio positivos.

Se debería revisar si las condiciones que se aplican a la empresa en materia financiera son las más apropiadas. Incluso se podría establecer una nueva política de financiación, como, por ejemplo, el aplazamiento de préstamos a un mayor largo plazo que disminuyan las cantidades de intereses pagadas en el corto plazo -aunque signifiquen una mayor cifra de intereses en el largo plazo-. Asimismo, podría producirse una aportación de capital de los socios para limitar sus necesidades de financiación de forma externa.

#### 4.6.2.4. Resultado antes/después de impuestos

Como se puede observar en el cuadro anterior de pérdidas y ganancias, el beneficio antes de impuestos prácticamente es nulo. Si prestamos atención a la empresa en un momento puntual encontramos unos resultados positivos pero también tiene ejercicios con pérdidas. La conclusión del periodo observado es que no hay un incremento patrimonial significativo motivado por los beneficios no distribuidos.

#### 4.6.2.5. Acciones a desarrollar

- ✚ Fijar los objetivos comerciales que se quieren alcanzar para poder desarrollar las políticas que ayuden a ese fin.
- ✚ Establecer si el crecimiento en ventas está limitado por su capacidad productiva, por el mercado o por su política comercial.
- ✚ Definir en qué tipo de máquina quieren ser especialistas. Fabricar muchas y estandarizadas o menos máquinas pero muy adaptadas a las necesidades del cliente.
- ✚ Revisar la política de financiación para ver si está dimensionada respecto a las necesidades de la empresa.

- ✚ Valorar la necesidad de mejorar los resultados para no condicionar el futuro de la empresa en el largo plazo.

### 4.6.3. Análisis del Punto Muerto o Umbral de rentabilidad

Una vez que los datos económicos de la empresa objeto de estudio han sido presentados, podemos valorar si los coeficientes entre diversos ratios y magnitudes están entre los parámetros deseados.

En una primera aproximación vamos a establecer el punto muerto o umbral de rentabilidad que presentan cada uno de los años que aparecen en el periodo considerado. De esta forma se establecerá el mínimo de ventas necesario para que las ventas sean igual a los gastos.

Esta expresión vendría determinada por:

$$\text{PUNTO MUERTO} = \text{COSTES FIJOS} / \text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN}$$

$$\text{MARGEN DE CONTRIBUCIÓN} = [1 - (\text{COSTES VARIABLES} / \text{VENTAS})] \times 100$$

La información disponible para estos periodos se presenta a continuación (hay que destacar que se diferenciará entre los importes de los costes variables y los costes fijos).

Como coste variable solo se ha tenido en cuenta el consumo de mercaderías. El gasto de mano de obra se ha imputado como coste fijo porque el personal está contratado de forma indefinida y no hay variaciones durante el año; es decir, la cifra de personal es independiente del ciclo de producción.

#### ✚ COSTES VARIABLES:

Cuenta	Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
60	Compras de mercaderías	765.653 €	616.398 €	1.004.667 €	1.111.794 €
		<b>765.653 €</b>	<b>616.398 €</b>	<b>1.004.667 €</b>	<b>1.111.794 €</b>

✚ COSTES FIJOS:

Cuenta	Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
62	Servicios de profesionales	192.822 €	153.504 €	130.323 €	126.026 €
62	Reparaciones y conservación	45.405 €	36.281 €	20.763 €	19.781 €
63	Otros tributos	13.286 €	2.875 €	967 €	4.478 €
64	salarios	631.680 €	577.955 €	540.270 €	485.277 €
64	Otros gastos sociales	10.557 €	7.660 €	11.887 €	8.145 €
66	Intereses de deudas	28.887 €	103.722 €	30.456 €	26.114 €
66	Gastos financieros	7.305 €	4.962 €	740 €	1.496 €
68	amortizaciones	34.472 €	36.781 €	38.131 €	28.994 €
		<b>964.413 €</b>	<b>923.739 €</b>	<b>773.538 €</b>	<b>700.312 €</b>

✚ IMPORTE DE LAS VENTAS:

Cuenta	Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
700	Ventas de mercaderías	1.731.671 €	1.548.354 €	1.791.307 €	1.794.248 €

✚ MARGEN DE CONTRIBUCIÓN:

AÑO	2.008	2.009	2.010	2.011
COSTES VARIABLES	765.653 €	616.398 €	1.004.667 €	1.111.794 €
<b>VENTAS DE MERCADERÍAS</b>	<b>1.731.671 €</b>	<b>1.548.354 €</b>	<b>1.791.307 €</b>	<b>1.794.248 €</b>
(COSTES VARIABLES / VENTAS)*100	44,21%	39,81%	56,09%	61,96%
[1-(COSTES VARIABLES/VENTAS)]*100	55,79%	60,19%	43,91%	38,04%
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>55,79%</b>	<b>60,19%</b>	<b>43,91%</b>	<b>38,04%</b>

La evolución de los costes variables sobre las ventas en este periodo muestra un crecimiento importante, sobre todo en los dos últimos ejercicios. Estos consumos pueden deberse a que las nuevas máquinas fabricadas necesitaran más material, y también

hemos de destacar el alto incremento en precios de las materias primas experimentado en los años 2010 y 2011, coincidiendo con la crisis económica-financiera a nivel mundial.

El margen de contribución se ha reducido considerablemente pero aún genera capacidad suficiente para ayudar al crecimiento de la compañía. Por tanto, la estructura de costes fijos es la que determinará la capacidad de la empresa para el crecimiento en el largo plazo.

#### 4.6.3.1. Cálculo del punto muerto o umbral de rentabilidad

Con los datos anteriores calculamos el umbral:

AÑO	2.008	2.009	2.010	2.011
COSTES FIJOS (1)	964.413 €	923.739 €	773.538 €	700.312 €
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN (2)	55,79%	60,19%	43,91%	38,04%
<b>PUNTO MUERTO = ((1)/(2))</b>	<b>1.728.794</b>	<b>1.534.702</b>	<b>1.761.471</b>	<b>1.841.198</b>

Tras los cálculos oportunos comprobamos que el punto muerto de la empresa está establecido en la cifra de ventas de la compañía; es decir, con su volumen de negocio solamente consiguen cubrir los costes de la empresa. Esta circunstancia nos puede ayudar a comprender los resultados contables tan bajos que presenta.

La empresa debe determinar si su capacidad productiva está al 100% de sus posibilidades o tiene margen para un mayor crecimiento que ayude a incrementar la cifra de ventas. En estos momentos el intervalo de su volumen de negocio está entre 1.7 y 1.8 millones de euros.

#### 4.6.3.2. Acciones a desarrollar

- ✚ Revisar la estructura de costes fijos de la empresa porque prácticamente es la cantidad que proporciona el margen de contribución (impide generar beneficios para apoyar al crecimiento de la empresa a largo plazo).
- ✚ Determinar si la cifra de ventas puede crecer a nivel comercial o está limitada por su capacidad productiva.



#### 4.6.4. Evolución de los ratios de liquidez

Hasta el momento y para el periodo que comprende del 2008 a 2011, esta compañía ha conseguido unos beneficios netos agregados cercanos a cero, es decir, sus ingresos han servido en general para hacer frente a los gastos a nivel contable.

En este apartado vamos a ver la capacidad de garantizar los compromisos de pago de la empresa objeto de estudio en relación a su patrimonio.

El primer ratio que usamos es el de solvencia y lo definimos como ACTIVO CIRCULANTE/ PASIVO CIRCULANTE.

	2.008	2.009	2.010	2.011
AC	842.718	842.015	689.746	818.757
PC	806.377	642.772	416.591	617.933
RATIO SOLVENCIA	1,05	1,31	1,66	1,32

La evolución de este ratio ha ido mejorando cada año, aunque en el último ejercicio ha disminuido. En todo momento presenta una proporción adecuada para garantizar sus compromisos en el corto plazo.

Este activo corriente, que nos proporciona cierta seguridad para afrontar los pagos, podemos desglosarlo en partidas menores con el objeto de ver qué calidad presenta dicha seguridad. Usaremos la metodología de la Prueba del Ácido.

El primer desglose lo hacemos con referencia a la tesorería de la empresa y, según cuadro adjunto, vemos que la confianza para afrontar nuestros pagos no es muy elevada en relación al disponible más líquido.

	2.008	2.009	2.010	2.011
DISPONIBLE	1.478	1.588	10.477	6.375
PC	806.377	642.772	416.591	617.933
RATIO SOLVENCIA	0,00	0,00	0,03	0,01

La capacidad de solvencia mejora considerablemente al incluir el valor de las existencias, por lo que tenemos de un 60% a 80% garantizado para responder a nuestros compromisos más inmediatos.

	2.008	2.009	2.010	2.011
EXISTENCIAS + DISPONIBLE	479.089	510.732	381.968	352.197
PC	806.377	642.772	416.591	617.933
RATIO SOLVENCIA	0,59	0,79	0,92	0,57

Al incluir los clientes la solvencia de la empresa para garantizar sus compromisos es suficiente y no está sobredimensionada.

	2.008	2.009	2.010	2.011
EXISTENCIAS + DISPONIBLE + CLIENTES	842.718	842.014	689.488	818.498
PC	806.377	642.772	416.591	617.933
RATIO SOLVENCIA	1,05	1,31	1,66	1,32

#### 4.6.5. Periodo medio de maduración económica y financiera

En este apartado vamos a valorar las necesidades de capital que tienen cada una de las fases de la empresa objeto de estudio. Con ello también pretendemos saber el tiempo que tarda la empresa en recuperar el dinero desde que es invertido en ella.

En el anexo 1 se presentan los cálculos relativos al periodo medio de las diferentes fases (CUADRO 3. DATOS Y CÁLCULO DEL PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA), y a continuación vamos establecer las conclusiones respecto a las diferentes fases:

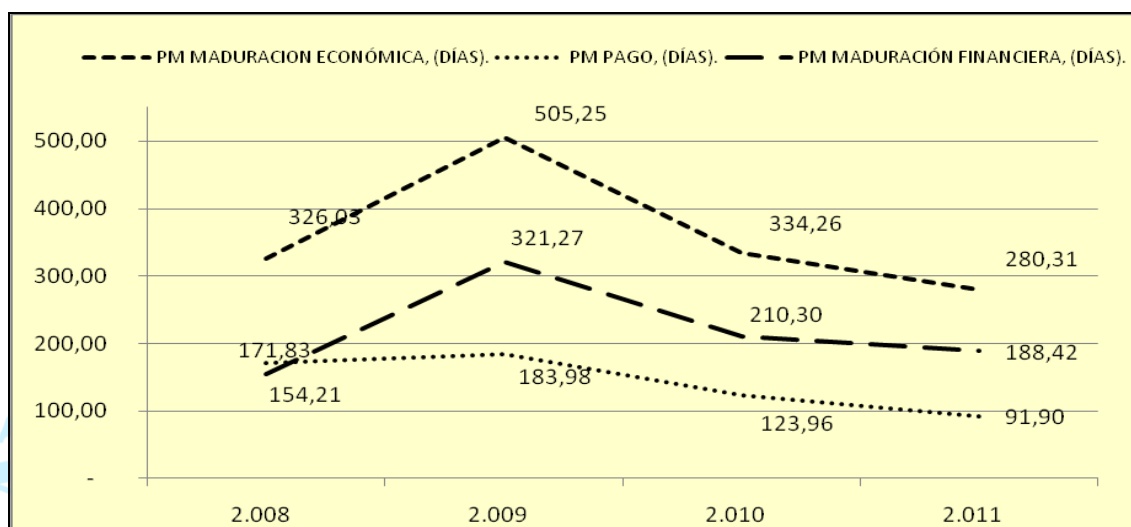
- ✚ **Fase de compras o acopio de material.** La tendencia de este periodo ha sido a reducirse, pasando de 354 días a 151 días. Esto es debido a que se ha producido una mayor rotación de las existencias y ha permitido reducir la inversión económica de materias primas. En el 2009 la cantidad invertida era de 493.377€ y en 2011 esta cifra se redujo en unos 130.000€ y alcanzó los 363.672€.

- ✚ **Fase de fabricación.** La tendencia de este periodo es a reducir los periodos de fabricación, pasando de los 70 días a los 51 días. Tal mejora también repercute en la necesidad de tener invertidos menos recursos en esta fase. Se ha pasado de 273.000€ a 249.000€.
  
- ✚ **Fase de ventas.** Las ventas se hacen bajo pedido, por lo tanto, el tiempo de espera para vender la maquinaria lo consideramos como cero. En consecuencia, tampoco hay necesidad de invertir económicamente ninguna cantidad.
  
- ✚ **Fase de cobros.** Este proceso ha reducido su periodo de cobro pasando de casi 81 días a casi 78 días. Esta leve mejoría no ha servido para reducir las necesidades económicas de la empresa objeto de estudio porque los volúmenes que se trabajan en el año 2011 a nivel de ventas son superiores al año 2009, que es cuando se tenía el peor ratio de días. Para el 2011 la necesidad de inversión era de prácticamente 387.000 euros.
  
- ✚ **Fase de pagos.** La evolución del periodo medio de pago ha pasado de 184 días en 2009 a 92 días en 2011. Se ha reducido a la mitad nuestro periodo de pago; esto genera una pérdida de nuestra financiación a través de proveedores. En el año 2009 teníamos un saldo medio de pago a proveedores de 421.000 euros y lo hemos reducido a 307.000 euros. La pérdida de cash-flow ha sido de 114.000€ aproximadamente.

Una vez que hemos analizado los periodos de forma individualizada, podemos establecer de forma agregada los plazos que suponen la fase de compras, fabricación, ventas y cobro, conocido como el PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN ECONÓMICA. Este plazo agregado establece el tiempo que transcurre desde que se invierte en la empresa hasta que vuelve a recuperarse. Al mismo tiempo que establecemos ese plazo también podemos obtener la cifra invertida en las necesidades operativas de financiación en función de los ratios de rotación de cada uno de los apartados ya mencionados.

La empresa también tiene unos créditos comerciales fruto del aplazamiento de las compras. Esta circunstancia genera un mayor margen de maniobra a nivel de liquidez.

A continuación se presenta una gráfica que muestra la línea de tendencia de los diferentes plazos para cada año:



Si al PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN ECONÓMICA le restamos el PERIODO MEDIO DE PAGO obtenemos el PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN FINANCIERA. Este último concepto nos dice las necesidades operativas financieras reales de la compañía. A continuación se presentan los valores obtenidos:

Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM MADURACION ECONOMICA, (DÍAS).</b>	<b>326,03</b>	<b>505,25</b>	<b>334,26</b>	<b>280,31</b>
<b>INVERSION EN NOF</b>	<b>1.082.587 €</b>	<b>1.113.833 €</b>	<b>1.026.734 €</b>	<b>999.582 €</b>

PM PAGO, (DÍAS).	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM PAGO, (DÍAS).</b>	<b>171,83</b>	<b>183,98</b>	<b>123,96</b>	<b>91,90</b>
<b>INVERSION EN NOF</b>	<b>534.630 €</b>	<b>421.498 €</b>	<b>349.725 €</b>	<b>307.710 €</b>

PM MADURACIÓN FINANCIERA, (DÍAS).	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM MADURACIÓN FINANCIERA, (DÍAS).</b>	<b>154,21</b>	<b>321,27</b>	<b>210,30</b>	<b>188,42</b>
<b>INVERSION EN NOF</b>	<b>547.957 €</b>	<b>692.335 €</b>	<b>677.009 €</b>	<b>691.873 €</b>

NOF: NECESIDADES OPERATIVAS DE FINANCIACIÓN



La valoración del PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN FINANCIERA presenta una mejoría año tras año a nivel temporal, pues los plazos se van disminuyendo, aunque dicha mejoría no se refleja desde el punto de vista económico, pues a pesar de tener también una tendencia bajista, para el último año las necesidades de financiación crecen en cuantía monetaria. Esto es debido a que los importes que se generan año a año tienen diferentes cuantías y diferentes valores ponderados respecto al total.

Las necesidades de capital circulante de la empresa para cada uno de los años que comprenden el periodo se establecen en el siguiente cuadro. Estas cifras comparadas con las NECESIDADES OPERATIVAS DE FINANCIACIÓN muestran que tenemos un déficit de circulante, lo que significa que las actividades del corto plazo no se están financiando por sí mismas con elementos del corto plazo; hay un déficit estructural. Para corregir ese déficit deberíamos obtener financiación a largo plazo que aporte una mayor liquidez en el corto plazo o aumentar el periodo de pago a proveedores. Si pagamos a los proveedores en el doble de tiempo que lo hacemos según el periodo medio de pago, resolveríamos prácticamente en su totalidad el problema del circulante. Esta medida sería una utopía pues hay una ley de plazos para los pagos que no puede superar para el 2011 los 90 días como periodo medio de pago.

CONCEPTO	2008	2009	2010	2011
CAPITAL CIRCULANTE	36.341 €	199.243 €	273.155 €	200.825 €
NOF	547.957 €	692.335 €	677.009 €	691.873 €
DIFERENCIA	- 511.616 €	- 493.092 €	- 403.854 €	- 491.048 €

#### 4.6.5.1. Acciones a desarrollar

- ✚ Se debe revisar si la política de compras se podría optimizar para conseguir una mayor rotación de materias primas.
- ✚ Intentar comprobar si el proceso de fabricación se puede reducir aún más.
- ✚ Revisar las políticas de cobro a clientes e intentar comprobar si alguna política de descuento por pronto pago podría reducir los plazos de cobro para no tener tanto dinero expuesto en esta fase.
- ✚ Los pagos a proveedores se han reducido considerablemente y no ha tenido el mismo reflejo en los cobros. Debería buscarse un equilibrio entre las entradas y salidas de tesorería.

- El capital circulante presenta un déficit estructural que se está financiando con el largo plazo. Deberíamos obtener financiación que genere una mayor liquidez y aumentar el periodo medio de pago.

#### 4.6.6. Evolución del estado de flujos de efectivo

En el anexo 1 se presenta el cálculo de los estados de flujos de efectivo (CUADROS 4. CUADROS DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO), y hemos extraído los valores agregados para el periodo, que se exponen a continuación:

EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	2008	2009	2010	2011
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	(203.019)	48.675	110.553	(71.882)
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(92.298)	(12.329)	11.996	(860)
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN	289.935	(36.235)	(113.690)	68.670
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	0	0	0	0
AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES	(5.383)	111	8.859	(4.072)
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	6.862	1.478	1.589	10.447
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	1.478	1.589	10.447	6.376

La empresa genera un volumen de efectivo para el periodo considerado muy similar al valor de su resultado neto contable. Y esta cifra se encuentra entre el -0.3% y el 0.5% de su cifra de negocio.

Definición	2008	2009	2010	2011
IMPORTE DE LA CIFRAS DE NEGOCIOS	1.731.671	1.548.354	1.791.307	1.794.248
AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES	(5.383)	111	8.859	(4.072)
(EFECTIVO/CIFRA DE NEGOCIOS) X 100	-0,311%	0,007%	0,495%	-0,227%

En el análisis del estado de flujos de efectivos podemos diferenciar las distintas formas de actuar en cada año.

En el ejercicio 2008 hay una gran entrada de efectivo fruto del endeudamiento con los bancos, que sirve para compensar en un 60% las necesidades demandadas por las actividades de explotación y un 40% para hacer inversiones en inmovilizado. El balance final es un exceso de salidas respecto de entradas en 5.383€.

En el ejercicio 2009 ocurre el proceso inverso. La gestión de las actividades de explotación genera suficiente cash-flow para realizar las inversiones que estima la empresa y disminuir su deuda con las entidades financieras.

En el ejercicio 2010 la actividades de explotación junto con la venta de inmovilizado generan un efectivo que es usado prácticamente en su totalidad para reducir la deuda bancaria. Esta forma de actuar puede condicionar la política de inversiones.

En el periodo 2011 vuelve a existir una gran salida de efectivo por las actividades de explotación que implica la necesidad de un endeudamiento bancario para satisfacer sus necesidades de efectivo.

#### **4.6.6.1. Acciones a desarrollar**

- ✚ Se debería establecer una política de tesorería que gestione eficazmente los flujos de caja para tratar de reducir los gastos financieros debidos a este desajuste.

#### **4.6.7. Estudio de las distintas rentabilidades**

Para determinar qué tipo de rentabilidades estamos obteniendo para los valores invertidos vamos a estudiar las rentabilidades del accionista,  $K_e$ , la del acreedor,  $K_d$ , y la rentabilidad total,  $K$ .

En el anexo 1 se presenta el cálculo de las rentabilidades de los accionistas y del acreedor (CUADRO 5. CÁLCULO RENTABILIDAD DE  $K_d$  y  $K_e$ ), y hemos extraído los valores agregados para el periodo, que se exponen a continuación:

EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	2008	2009	2010	2011
$K_d = \text{GFINANCIEROS} / \text{DEUDAS}$	3,02%	9,27%	3,48%	2,63%
$k_e = k_o + (k_o - k_d) * (D/RP) * (1-t)$	-0,55%	0,70%	6,31%	-4,02%
$k = K_d(D/TA) + k_e (FP/TA)$	2,73%	8,57%	3,95%	1,66%
$ROA (K_o) = \text{BAII}/\text{AT}$	2,72%	8,59%	4,30%	1,66%
$ROE = (BN/RP)$	-0,55%	0,70%	6,31%	-4,02%
$t = (T/BAI)$	25,00%	25,00%	25,10%	0,00%
$ROE = (ROA + (ROA - K_d) * (PNC + PC) / RP) * (1-t)$	-0,55%	0,70%	6,31%	-4,02%
<b>INTERÉS OBLIGACIONES ESTADO ESPAÑOL</b>	<b>4,77%</b>	<b>4,56%</b>	<b>4,57%</b>	<b>4,70%</b>

Ver anexo 2 para la obtención de los % de las obligaciones.

La rentabilidad del accionista para este periodo objeto de estudio es desigual en cada ejercicio, aunque tiende a ser negativa o cercana a cero. Los resultados mostrados desaconsejan esta inversión porque al compararlo con otras inversiones con menor riesgo, como pueden ser las obligaciones del estado a 10 años, comprobamos que la remuneración que ofrece la empresa inclusive es menor para cada uno de los ejercicios.

La rentabilidad del acreedor es superior a la que ofrece la del accionista y esta circunstancia sigue siendo un aspecto desmotivador para los propietarios, por lo que los gastos financieros están condicionando los rendimientos del accionariado.

La rentabilidad de los activos (ROA) en cada uno de los ejercicios considerados es positiva, aunque está por debajo de lo que ofrece la deuda pública.

La rentabilidad del capital (ROE) es muy baja, incluso en ocasiones negativa. Esto pone en riesgo el futuro de la compañía.

#### 4.6.7.1. Acciones a desarrollar

- ✚ Valorar si las rentabilidades de los accionistas están dispuestas a aceptarlas los propietarios.
- ✚ Valorar nuevos escenarios que generen beneficios para que la compañía no ponga en riesgo el futuro de la organización.

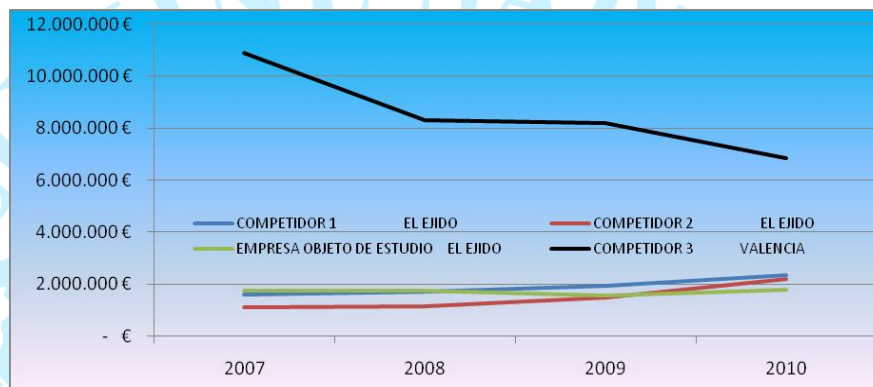


## 5. DAFO

### 5.1. Resumen del análisis de la competencia

Como vimos en el punto 3.6 (Análisis de la competencia), la empresa a estudio se encuentra en una zona media de las principales empresas locales, pero con una pérdida de cuota de mercado en los últimos periodos.

Ésta es la gráfica de análisis de ventas de la competencia y la empresa a estudio:



La empresa a estudio es la que presenta peores ratios de solvencia respecto a sus competidores, es decir, tienen muy poca liquidez para afrontar los pagos. El resto de competidores presenta mejores ratios para atender pagos.

### 5.2. Análisis DAFO de la empresa a estudio

El análisis DAFO es un método para evaluar un negocio, sus recursos y su entorno. Implica un análisis de: Fortalezas internas, Debilidades internas, Oportunidades en el entorno externo, Amenazas en el entorno externo.

La esencia del análisis DAFO es descubrir lo que la organización hace bien, cómo podría mejorar, si se están aprovechando las oportunidades externas y si hay algún cambio en el entorno que pueda requerir modificaciones en la estrategia de negocio.

Se compone de:

**+** **Fortalezas:** Las fortalezas son aspectos en los que la empresa es buena, una característica de la que deriva una capacidad importante. Son puntos específicos donde la empresa tiene una ventaja clara frente a sus rivales, competencias distintivas y recursos que ayudarán a la organización a alcanzar sus objetivos y activos competitivos o fuentes de ventaja competitiva. Las fortalezas ayudan a construir una ventaja competitiva y

sirven de base para la estrategia, por lo que deben ser protegidas y desarrolladas.

✚ **Debilidades:** Las debilidades son una fuente de desventaja competitiva, cosas de las que carece la empresa o que desarrolla pobremente; una condición que ocasiona una desventaja, cualquier aspecto que puede dificultar que la organización alcance sus objetivos, áreas particularmente problemáticas donde la empresa puede ser vulnerable a un ataque competitivo: deficiencias en el “know-how” o falta de activos clave, por ejemplo. La dirección debería buscar formas de reducir o eliminar las debilidades antes de que sean explotadas por los competidores. Es más, las debilidades deben ser vistas como áreas para la mejora.

✚ **Oportunidades:** Una oportunidad es cualquier característica del entorno exterior que crea un potencial positivo para la organización de cara a alcanzar sus objetivos. Las mejores oportunidades son las que ofrecen las mejores perspectivas para el crecimiento, la obtención de ventajas competitivas y, al mismo tiempo, implican un buen ajuste con las capacidades de la empresa

✚ **Amenazas:** Una amenaza es un desarrollo externo que puede dificultar que la organización alcance sus objetivos. Son definidas como factores externos que representan un peligro para la empresa. Las empresas deberían diseñar estrategias para minimizar las amenazas.

### 5.3. DAFO

Según los datos obtenidos y las exploraciones realizadas, podemos ver que la empresa tiene una buena capacidad técnica, formada por personas jóvenes y preparadas, capaces de desarrollar procesos con valor añadido, y con dosis de innovación mezclada con la experiencia acumulada en una buena labor profesional. Poseen las infraestructuras necesarias y suficientes para desarrollar de manera eficaz las operaciones, tienen, además, una buena cartera de clientes conquistados, un mercado continuo con los mantenimientos, y están en un sector de continua necesidad.

Sin embargo, su organización interna no es eficaz ni eficiente, tienen un errático control de administración y de existencias. Todo esto se agrava con la falta de liderazgo que existe en la dirección multi-encefálica. Sus decisiones y organización financiera resulta muy deficiente, con un limitado cash-flow. Las acciones comerciales no están definidas y tampoco orientadas a un objetivo concreto, no definen su posicionamiento y marketing. No hay una planificación del crecimiento a nivel de inversiones que esté aliada con la estrategia. No buscan fuentes de financiación externa. En definitiva, falta una visión definida para conseguir una ventaja competitiva para el futuro y un control de la rentabilidad de la empresa en el día a día.

Mediante un DAFO, basado en el análisis interno y externo realizado, presentaremos de una manera esquemática la radiografía de la empresa, plantearemos las fortalezas y debilidades de la empresa a estudio, elaboraremos un cuadro DAFO y extraeremos conclusiones de éste para tratar de reorganizar la planificación estratégica que deben desarrollar conforme a sus expectativas de futuro.

<b>DAFO</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Capacidad técnica: procesos, innovación y experiencia. Empresa con potencial en estas áreas debido a la capacidad e implicación de la parte de diseño y fabricación del personal. Aportan valor.	Estructura y organización de departamentos: sin verticalidad ni definición de funciones, se producen zonas de interferencia y zonas muertas. Falta de liderazgo
	Infraestructuras: disponen de inmuebles y de herramientas específicas para desarrollar adecuadamente la fabricación. No es necesaria una gran inversión para mejorar los procesos.	Control de administración deficiente. Falta de control de la rentabilidad de la empresa en el día a día. Falta de control de existencias.
	Clientes conquistados: buena cartera de clientes, de los más fuertes del sector en la zona y con buena cuota de fidelidad conseguida.	Organización financiera. Muy limitado el cash-flow de la empresa.
		Falta de definición estratégica a medio y largo plazo. No hay una planificación del crecimiento a nivel de inversiones.
		Posicionamiento y marketing mejorables.



<b>DAFO</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Posibilidad de expansión a otros mercados.	Impagos o periodos excesivos de cobros debido a la debilidad económica de clientes potenciales.
	No están sometidas a ninguna alianza estratégica con grandes empresas y puede aprovechar para hacerlo ahora.	Dificultad de conseguir financiación externa por la crisis económica.
	Sector asociado a la alimentación, del cual siempre hay necesidad	Situación del mercado, crisis económica, debilidad de España en política exterior.

### 5.3.1. Fortalezas

Deben ser la base de la empresa y estar ajustadas a las oportunidades para poder maximizarlas. Estas son las detectadas:

- ✚ **Capacidad técnica:** procesos, innovación y experiencia. Empresa con potencial en estas áreas debido a la capacidad e implicación del personal de la parte de diseño y fabricación. Todo el departamento técnico y de producción tiene capacidad de crear la máquina o solucionar el problema que quieran y con buenas soluciones, eficaces de cara al cliente final. Formado por profesionales que vienen desde empresas de la competencia y que conforman un buen equipo que, además, tiene dedicación.
- ✚ **Infraestructuras:** Como vimos en la descripción de la empresa, disponen de inmuebles y de herramientas específicas para desarrollar adecuadamente la fabricación, no es necesaria una gran inversión para mejorar los procesos, solo se contempla en el análisis de operaciones una cortadora láser.

- ✚ **Cientes conquistados:** buena cartera de clientes, de los más fuertes del sector en la zona y con buena cuota de fidelidad conseguida; clientes conquistados para mantenimientos continuos, lo que permite una línea de mercado buena para la viabilidad económica de la empresa.

### 5.3.2. Debilidades

Son la base para trabajar sobre ellas y poder convertirlas en fortalezas. Las detectadas son:

- ✚ **Estructura y organización de departamentos:** sin verticalidad ni definición de funciones, se producen zonas de interferencia y zonas muertas. Falta de liderazgo. Es necesario reorganizar los departamentos y crear una dirección única que sea supervisada por los propietarios. Ahora mismo se paralizan los procesos de tomas de decisiones y otras son tomadas sin la supervisión de todas las áreas. Se debe gestionar desde una dirección que tome las decisiones desde la perspectiva de la estrategia corporativa y bajo los objetivos de la planificación estratégica.
- ✚ **Control de administración.** La gestión de administración se centra en la gestión de compras. No han gestionado adecuadamente los contratos de personal, han cometido errores de inversión y no han controlado la liquidez ni los flujos operativos. El sistema de información es deficiente: falta control de la rentabilidad de la empresa en el día a día y control de existencias. Se ha llegado a una situación de limitado el cash-flow de la empresa, con la consiguiente falta de liquidez.
- ✚ Falta de **definición estratégica** a medio y largo plazo. No hay una planificación del crecimiento en cuanto a inversiones. Falta una visión definida para conseguir una ventaja competitiva para el futuro.
- ✚ **Posicionamiento y marketing** mejorables. Las acciones comerciales no están definidas. Es necesario realizar un plan de marketing. La página web es muy limitada.

### 5.3.3. Oportunidades

Son la base para la planificación futura y es preciso ajustarlas a las fortalezas para hacer un uso productivo e inmediato de ellas.

- ✚ Posibilidad de expansión a otros mercados. Ocupan un mercado local. Pueden emprender e intentar crecer hacia el exterior. Tienen contactos, máquinas con posibilidad de fabricar en serie y oportunidades de venta en otros países; es un nicho de mercado que deben aprovechar.
- ✚ No están sometidas a ninguna alianza estratégica con grandes empresas y pueden aprovechar para hacerlo ahora. Deben buscar alguna compatibilidad y sintonía para fabricar alguna necesidad de alguna gran marca para crear una alianza.
- ✚ Sector asociado a la alimentación, del cual siempre hay necesidad. Con actividad en el presente y en el futuro, en constante actualización de los procedimientos y de las automatizaciones.

### 5.3.4. Amenazas

Se buscará convertirlas en oportunidades para defenderse de ellas y conseguir sacarles provecho. Las detectadas son:

- ✚ Impagos o periodos excesivos de cobros debido a la debilidad económica de clientes potenciales. Se propondrán programas de financiación al cliente final y otros productos que limiten este riesgo.
- ✚ Dificultad de conseguir financiación externa por la crisis económica, pero se podrán utilizar productos como leasing o renting que limiten esta amenaza.
- ✚ Situación del mercado, crisis económica, debilidad de España en política exterior. Esto puede afectar a la defensa del sector, para lo cual es necesario preparar planes de internacionalización.

## 5.4. Conclusiones del cuadro de DAFO

Una vez visto el DAFO, el proceso de planificación estratégica debe conseguir el ajuste y conversión. El análisis DAFO es más que una lista, es una técnica de análisis para la formulación de la estrategia a lo largo de fortalezas y oportunidades.

Respecto al ajuste de las oportunidades a las fortalezas, ellos tienen una gran capacidad técnica y un proceso productivo eficaz, por lo que pueden abarcar otros mercados desde su sede y favorecer una alianza con una gran marca a la que ellos suministren un tipo de proceso que les beneficie a ambos. Deben crear demanda para sacar provecho a su productividad.

No obstante, si su debilidad está en la administración, no harán rentable el negocio. Para ello deben imponer sistemas de corrección de esta administración y convertir esta debilidad en una fortaleza una vez conozcan sus puntos débiles.

Deben convertir amenazas en oportunidades, por lo tanto, si estamos en una situación de crisis, quien se adapte antes y encuentre soluciones alternativas que aporten eficiencia y ahorro en coste podrán aportar valor con sus clientes.



## 6. Líneas y objetivos estratégicos

### 6.1. Misión, visión y valores de la empresa a estudio

Una vez analizada y descrita la situación actual de la empresa a estudio, el siguiente paso para conformar nuestro plan estratégico consiste en la exposición de la misión, visión y valores de nuestra empresa. La misión nos permite concienciarnos de nuestra labor en el mercado; nuestra visión establece las metas y objetivos que, a grandes rasgos, queremos llegar a alcanzar; y, por último, los valores definen nuestra forma de trabajar y de existir para alcanzar nuestra visión.

La **misión** de la empresa a estudio es ofrecer a sus clientes soluciones oportunas, eficaces y con valor agregado mediante el diseño y ejecución de proyectos adaptados a sus necesidades, empleando para tal fin la mejor tecnología disponible con el respaldo de su servicio. Sus acciones están encaminadas al diseño e instalación de maquinaria eficaz que garanticen su finalidad, la seguridad de sus usuarios y su durabilidad, basados en altos estándares de calidad y de servicio.

Su **visión** es ser reconocidos, a nivel nacional, como una empresa de alto valor en soluciones integrales para la automatización de procesos industriales en general y, especialmente, en el sector agrícola nacional. Ser identificados como una empresa innovadora, confiable, con un equipo humano y técnico muy capacitado para el desarrollo de dichos procesos.

Sus **valores** están basados en la integridad, preparación técnica, calidad de los materiales, involucración y dedicación en todos sus trabajos.

## 6.2. Objetivos estratégicos

A partir del análisis interno y externo realizado, y una vez vistas las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa a estudio mediante el cuadro DAFO, pasamos a definir los objetivos claves en la estrategia de la empresa para, posteriormente, elaborar los planes de actuación para poder llegar a estos objetivos.

Esta empresa cuenta con grandes oportunidades para desarrollar su negocio durante los próximos años, pero su éxito precisará de cambios dentro de la empresa.

El objetivo principal de la empresa será la viabilidad económica para poder dar rendimiento a los propietarios. Son varios los puntos en los que desarrollar las acciones estratégicas:

- ✚ Aumento de la facturación para garantizar el crecimiento constante de la empresa.
- ✚ Maximizar los rendimientos económicos de la empresa.
- ✚ Optimización de la organización orientada a la eficiencia.
- ✚ Desarrollos de innovación tecnológica.

Siguiendo estos objetivos principales se desarrollarán los planes de actuación para cada departamento y se organizarán las acciones necesarias para que sean alcanzables.

El proceso de desarrollo de la nueva estrategia y de su implementación comienza con un análisis de las tendencias globales que afectarán significativamente a los clientes en los próximos años. En el futuro, el crecimiento rentable para la empresa a estudio dependerá de su capacidad para mantener un flujo constante de innovación, lo que implica encontrar nuevos mercados para las tecnologías existentes, diseñar nuevos productos, reinventar el modelo de negocio, desarrollar tecnologías nuevas o hacer cualquier otra cosa que pueda generar nuevas vías de facturación.

Su cultura necesita ser más innovadora y debe centrarse en cinco imperativos estratégicos: eficiencia organizativa, coste y crecimiento, enfoque en el exterior, innovación e integridad. Su competencia se incrementa en todos los mercados, por lo que uno de sus mayores desafíos será mantenerse competitivos mejorando el rendimiento.

Todo ello se aplica a la forma en la que gestionen su talento, implicación, sus relaciones con los clientes, sus actividades de investigación y desarrollo, y mucho más. El desarrollo de una estrategia basada en las tendencias globales requiere mirar hacia su interior, identificar sus fortalezas y cómo pueden traducirlas en crecimiento; buscar e identificar áreas en las cuales encontrar grandes oportunidades.

Proponemos, por tanto, unos planes de actuación donde se verán las acciones a desarrollar y su consecuente estudio de viabilidad económica agregado.

### 6.3. Acciones a desarrollar

Antes de ello y para concluir con la definición estratégica, incluimos a continuación un cuadro que tratará de agrupar estas acciones en función de los datos del cuadro DA-FO.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	DEPARTAMENTOS			
	MARKETING Y VENTAS	PRODUCCIÓN	TÉCNICO	ADMINISTRACIÓN
Crecimiento constante de la empresa	Diseño de planes de actuación por departamento.			
	Estudio de alianzas con grandes empresas	Estabilización de la productividad	Diseño de máquina de producción en serie	Aumentar el cash-flow
	Acciones para fidelización y consolidación			Aumento y renegociación de deuda
	Búsqueda de nuevos mercados y vías de negocio. Conquista de nuevos clientes			Diseño de inversiones
Maximizar márgenes y rentabilidad	Estudio de clientes	Reducción de costes	Control de presupuestos	Planes de financiación al cliente final
	Creación de valor para aumentar el margen de venta	Optimización mediante nueva maquinaria	Mejora de procesos de cálculo	
		Inventario. Control de almacén		
		Control de tiempos		
Eficiencia de la organización	Nuevo diseño de estructura organizativa general y de departamentos			
	Implementación de sistema de información interno			
	Ampliación del presupuesto	Reconfigurar el personal	Perfiles de puestos	Reconfigurar el personal
	Reconfigurar el personal		Formaciones	
Procesos de I+D	Estudio de acciones y productos de la competencia	Fabricación de I+D	Estudio de nuevos productos	Captación de subvenciones
			Estudio de eficiencia y proyectos de mejora	
			Creación de proyectos de innovación continua	

## 7. Plan de acción

Para alcanzar los objetivos fijados en la estrategia de la empresa, desarrollamos un plan de actuación con las acciones necesarias y convenientes para cada departamento en función de sus labores y de sus objetivos, analizando sus ventajas en cada una de ellas, que serán valoradas económicamente en el plan de viabilidad (contenido en el punto 8 del presente documento). Dejamos para las conclusiones las acciones finales y recomendaciones que los redactores de este documento vemos necesarias en la empresa a estudio.

Lo organizaremos según las áreas funcionales estudiadas en el análisis interno, pero antes incluiremos dos acciones que afectan a todas las áreas, como son la organización interna y el sistema de información, para continuar con las acciones para el departamento de administración, para el departamento técnico, para producción y para el departamento de marketing y ventas.

### 7.1. Organización interna

Tras analizar de modo global la empresa, uno de los principales problemas viene de la dificultad para tomar decisiones.

Proponemos, en ese sentido, un sistema de estructura piramidal, con un gerente en la dirección y cuatro personas dependientes para cada departamento, que serán los responsables del funcionamiento de éste.

La ventaja que se obtiene con esta estructura es la unificación de objetivos y líneas de actuación. Se aligera la toma de decisiones y se mantiene una operatividad en la gestión y mando de la empresa. Sin embargo, se pierden las ventajas que puede dar la dirección multicéfala y existe una limitación en los factores considerados. Por ello la elección de la persona es muy importante para garantizar la viabilidad.

Desde el punto de vista económico, no supone incremento si se produce desde la propia reorganización interna de la empresa.



## 7.2. Sistema de información interno

El correcto funcionamiento de la organización y la eficiente realización de las tareas, hace necesario un nuevo sistema de información y comunicación interno.

Es preciso, para ello, fijar reuniones mensuales entre todos los jefes de departamentos y gerencia para la puesta en común de las tareas a desarrollar. Se crearán informes por departamentos semanales que vayan a gerencia, y partes de trabajo que vayan a los jefes de departamento. Se realizarán en soporte informático y permanecerán en un servidor general para acceso instantáneo.

Este sistema es necesario para la completa supervisión de los procesos, para poder realizar valoraciones y planes eficaces de mejora.

## 7.3. Plan de acción para departamento de administración y finanzas

Según los objetivos analizados en el punto 4 de este documento, las acciones que se deben desarrollar son:

**7.3.1.** Se debería revisar la **política de inversiones**. Ha de seguir una línea de actuación conforme a las líneas de la estrategia marcada dentro de crecimiento, rentabilidad, eficiencia e innovación.

**7.3.2.** Las **políticas de acopio de existencias** deben ser reorganizadas de manera que no exista stock inmóvil y se garantice en las acciones de compras stock en los distribuidores que actúen como proveedores.

**7.3.3.** La compañía debe definir qué **estructura de capital** quiere tener para valorar, si es necesario, una nueva aportación de socios o en su defecto nuevos compromisos con bancos, en el caso de verificarse la necesidad de financiación.

**7.3.4. Incrementar el valor del pasivo no corriente** respecto al corriente para dar mayor liquidez a la empresa.

**7.3.5.** Debe establecerse una **política de pago** acorde con las necesidades de la empresa para intentar mejorar y optimizar los recursos de tesorería. Ello repercute directamente en el pasivo corriente. También se debería pasar deuda financiera del corto plazo al largo plazo para evitar desajustes en la liquidez de la compañía.

**7.3.6.** Revisar las **políticas de cobro** a clientes e intentar comprobar si alguna política de descuento por pronto pago podría reducir los plazos de cobro para no tener tanto dinero expuesto en esta fase.

**7.3.7.** Para la envergadura de la empresa no sería necesario tener un departamento interno de Recursos Humanos, pero sí sería un valor añadido ejecutar **políticas activas para los empleados** a fin de mejorar la productividad y que los trabajadores se alineen con la estrategia de la empresa.

**7.3.8.** Creación de documentación para **captación de subvenciones de I+D.**

**7.3.9.** Crear un proyecto para ofrecer a clientes y acreedores financieros el **producto de financiación al cliente final**.

## **7.4. Plan de actuación para departamento técnico**

Para este departamento se recomiendan las siguientes actuaciones:

**7.4.1. Adquirir las funciones de presupuestos.** Lo que mejoraría el proceso de negociación de ventas, ya que se contaría con personal más capacitado para valorar los proyectos. La negociación y venta se mantienen en el departamento técnico. Se valora la mejora con un aumento del margen del 3% sobre ventas, valor estimado en la compañía dado que el personal comercial carece de conocimientos técnicos para optimizar el presupuesto al conseguir cálculos de costes directos e indirectos más exactos. El valor se estima a partir de las diferencias obtenidas en el comparativo entre presupuesto negociado y coste final total obtenido.

**7.4.2. Divisiones en parcelas. Sección eléctrica:** se encargará del diseño y programación de la parte eléctrica y de automatización. **Sección mecánica:** será responsable del diseño y cálculo de esfuerzos en la parte mecánica. **Sección de presupuestos:** realizará los estudios económicos de las máquinas a proyectar, y deberá tener una recirculación con el departamento de administración y producción para actualización de datos. **Sección gráfica:** se encargará de la representación y presentación de la máquina para los proyectos. Se estima una mejora de eficiencia de la organización con aporte de valor en los procesos del departamento técnico.

**7.4.3.** Reestudio de todas las maquinarias para **reducción de costes en tiempo y material.** Cambio a software gráfico con cálculos mecánicos y realización de formaciones. Se estima en una mejora posible del 5% en costes, pero con la desventaja de una pérdida de calidad que no debe pasar de un 2% de aumento de averías. Se mantienen piezas, como, por ejemplo, ejes o motores, como estándar, cuando pueden ser optimizadas y reducir su resistencia hasta el mínimo exigido por los esfuerzos mecánicos y un coeficiente de seguridad apropiado. Comparando cálculos que ofrece el programa de diseño con las piezas colocadas en máquinas fabricadas, se obtiene una mejora en coste del 5%, que vamos a penalizar en un 2% sobre un posible aumento de averías al descender el coeficiente de seguridad tratado.

**7.4.4.** Realización de proyectos y documentación técnica de **innovación**.

**7.4.5.** Formar a un técnico como **especialista en eficiencia**, que se encargará de los proyectos de eficiencia energética para los clientes finales, lo que aportará valor a la empresa.

## **7.5. Plan de acción para departamento de producción**

Para este departamento se recomiendan las siguientes acciones:

### **7.5.1. Producción de máquinas en serie en meses de baja producción.**

Las máquinas susceptibles de series de producción iguales podrían ser volcadores, cintas, paletizadores, calibradores, cuyos mercados serían Israel, Grecia o Turquía. El coste de las máquinas rondaría los 30k€ y se podría aumentar la producción en un 15%, y supondría la incorporación de 2 personas más al proceso productivo. Esta producción se debe concretar con el estudio de mercado que recomiende el plan de marketing, pero, según los valores que desde la empresa nos aportan, basados en la demanda que le ha estimado el agente externo encargado de la comercialización, así como los sondeos realizados en las ferias de muestras en las que han estado presentes, nos dan el valor mencionado de aumento de ventas.

### **7.5.2. Compra de máquina de corte por láser**, con un precio de 200k€.

Mediante las estimaciones de la empresa y de los beneficios esperados de sus características técnicas, se espera un beneficio del 7% en costes de mano de obra (referido en el punto 7.5.3), en la reducción de tiempos, y del 6% en costes de materias primas, al poder comprar materiales en bruto sin transformaciones a medida (datos calculados con los históricos de compras a empresas subcontratadas y mediante partes de trabajos propios).

### **7.5.3. Revisar sistema para controlar todos los tiempos y procesos.**

Debe proporcionar una ventaja en ahorro de costes de mano de obra del 7% (referido en el punto 7.5.2). Este valor se estima mediante las diferencias de productividad observadas en operaciones y los aumentos obtenidos al ejecutar un cambio de operaciones anterior, que supuso un cambio parcial de algunos trabajadores y un aumento de la productividad en valores superiores.

### **7.5.4. Crear dependencias cerradas de existencias y un inventario** en base de datos revisado periódicamente debe aportar un ahorro y control del material del 2% en costes de materias primas. Este valor se ha estimado en pérdidas de origen desconocido actuales del almacén valoradas en un 5%, que con esta acción se verían reducidas.

## 7.6. Plan de acción para departamento de marketing y ventas

Para este departamento se recomiendan las siguientes acciones:

**7.6.1. Alianza con agente externo** para comercialización de maquinaria en serie, que debe producir un aumento en ventas. Como se ha comentado en las actuaciones de producción, este aumento se debe concretar con el estudio de mercado que recomiende el plan de marketing. Sin embargo, según los valores que desde la empresa nos aportan, basados en la demanda que le ha estimado el agente externo responsable de la comercialización, así como, los sondeos realizados en las ferias de muestras en las que han estado presentes, nos dan el valor mencionado de aumento de ventas.

**7.6.2. Realizar un Plan de Marketing** que contenga todos los elementos necesarios y que aporte un dossier de presentación de la empresa, así como un rediseño de la página web. Además, preparar las sala de juntas para exposición de proyectos a clientes finales y organizar una muestra de las instalaciones; crear una CRM para categorizar los clientes; programar las visitas mediante planes semanales y mensuales; promocionar campaña de eficiencia a clientes; estudiar los mercados para el sector de instalaciones de aeroportuarias; promocionar nuevas ideas del departamento al cliente final y en nuevos mercados y comercialización de máquinas en serie. Todo ello debe reportar a la empresa un aumento del 10% de las ventas. Este valor está aportado desde la empresa y su estimación se basa en la pérdida de clientes debido a errores comerciales que tienen contabilizados, así como operaciones que no han sabido negociar y el estancamiento de las acciones para la conquista de nuevos clientes, que desde el departamento de ventas no se tiene en cuenta. Se prevén unas acciones que incrementen las negociaciones, la presencia en todos los clientes con necesidad de automatizaciones y la conquista de nuevos mercados.



## 8. Plan de viabilidad

Tras el análisis de la empresa en los apartados anteriores procedemos a ver el impacto económico que generan las medidas que se proponen en este trabajo.

Diferenciamos entre aquellas que afectan a la cuenta de resultados y las relativas al balance:

### A) Medidas que afectan a la cuenta de resultados:

1. Al mejorar el sistema de cálculo de presupuesto se puede alcanzar un incremento del margen de beneficio cercano al 3%, según lo expuesto en el apartado 7.4.1
2. La mejora de los rendimientos de la maquinaria supone una reducción del 5% en los costes de materiales, según lo expuesto en el apartado 7.4.3
3. La leve reducción de los estándares de fabricación implicará un incremento del 2% en los costes de fabricación, según lo expuesto en el apartado 7.4.3.
4. Aumentar la fabricación de maquinaria en los periodos de menor actividad supondrá un incremento en costes del 15%, según lo expuesto en el apartado 7.5.1
5. Debido al incremento de producción se contratará a 2 empleados con la calificación de peón para todo el año, según lo expuesto en el apartado 7.5.1
6. Una mejor política de control de almacén reducirá las pérdidas de existencias de materiales en un 2%, según lo expuesto en el apartado 7.5.4
7. Los gastos financieros no superarán el 1% de las ventas, según lo expuesto en el apartado 4.6.2.3.
8. Las ventas se incrementarán un 10% motivadas por una alianza estratégica con un agente externo que le introducirá en nuevos mercados internacionales, según lo expuesto en el apartado 7.6.2 y 7.6.1.
9. Se comprará en el año 2013 maquinaria especializada por valor de 200.000 euros, que se amortizará en 10 años y reducirá los costes de mano de obra en un 7% y el consumo de materiales en un 6%, según lo expuesto en el apartado 7.5.2 y 7.5.3.



## B) Medidas que afectan al balance:

10. Se comprará en el año 2013 maquinaria especializada por valor de 200.000 euros, que se amortizará en 10 años.
11. El volumen de existencias no se modifica para los ejercicios previsionales. Al incrementar la cifra de aprovisionamientos y mantener siempre la misma cantidad, porcentualmente va disminuyendo su valor relativo.
12. El plazo de cobro a clientes se fijará en 30 días.
13. El plazo de pago a proveedores se fijará en 60 días.
14. Los beneficios de cada ejercicio se destina a reservas.
15. Para garantizar liquidez suficiente se invertirá en activos líquidos al menos un 15% del pasivo circulante.
16. Para la compra de maquinaria se establece una ampliación de capital de 100.000 euros y un préstamo hipotecario de 100.000 euros a 10 años con interés del 6.5% fijo.

La proyección se hace para los ejercicios 2013, 2014 y 2015. A fecha de hoy no se ha cerrado el año 2012 y para tomar como referencia un dato histórico, consideraremos que el ejercicio 2012 ha finalizado exactamente igual que el 2011.

### 8.1. Pérdidas y ganancias

En el proceso del cálculo previsional de la cuenta de pérdidas y ganancias se han establecido dos fases.

- a. En la **primera fase** se han puesto de manifiesto todos los puntos de mejora, pero no se contempla el impacto de la compra de maquinaria; es decir, manteniendo su estructura organizativa pero reorganizando procesos y nuevas acciones de ventas veremos la evolución de la empresa.
- b. En la **segunda fase** se hace el cálculo de todos los puntos de mejora, incluyendo el impacto de la compra de maquinaria. De esta manera, se reflejará la influencia de la tecnología en la empresa.

### **FASE 1:**

Para este cálculo se han tomado los datos económicos del ejercicio 2011 como base para el año 2012, debido a que a fecha de hoy no se ha terminado aún el año económico.

Sobre el ejercicio 2012 estimado, se han valorado los ajustes que proponemos que tendrá impacto en las cifras del 2013 sin incluir la compra de nueva maquinaria.

Las cifras del 2014 y 2015 se han obtenido con el peso de cada uno de los apartados que mostró el año 2013. Tomamos ceteris paribus dichos datos.

Se establece un crecimiento para los años 2014 y 2015 en la cifra de negocios tal y como manifiesta el punto 8.

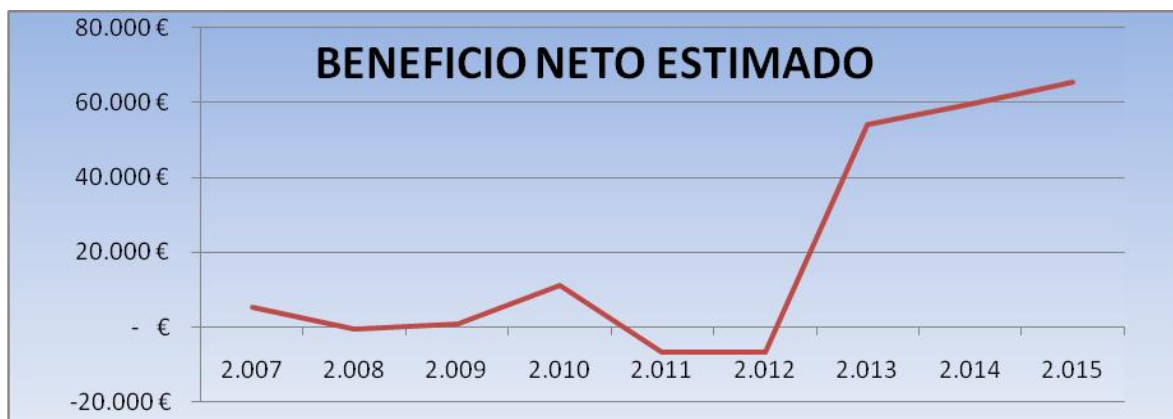
El crecimiento de las ventas en el 2013 incluye el ajuste de mejora en los cálculos de los presupuestos.

En el siguiente cuadro se presentan los datos obtenidos:

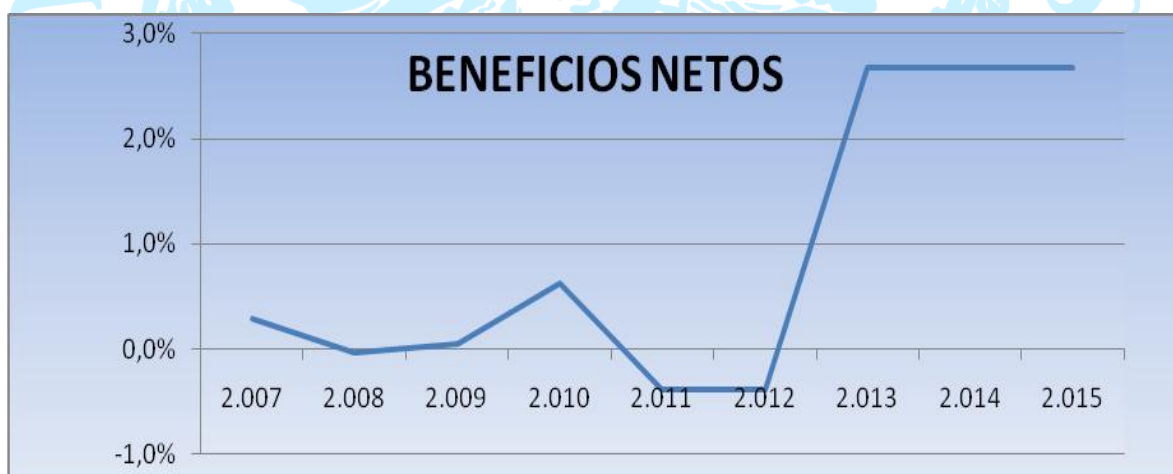
## PÉRDIDAS Y GANANCIAS SIN INCLUIR NUEVA MAQUINARIA

AÑO	2012		AJUSTES		2013		2014		2015	
CRECIMIENTO CIFRA DE VENTAS	(BASE = 2011)		PARA 2013		13%		10%		10%	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	1.794.247,66	100,0%			2.027.499,86	100,0%	2.230.249,84	100,0%	2.453.274,83	100,0%
Los presupuestos se hacían sin ver los costes reales y eso significaba presupuestar al precio de coste prácticamente. Subimos margen de ventas un 3% (PUNTO 1)	0,00	0,0%	53.827,43	3,0%						
8. Las ventas se incrementarán un 10% motivadas por una alianza estratégica con un agente externo que le introducirá en nuevos mercados internacionales. (PUNTO 8)	0,00	0,0%	179.424,77	10,0%						
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
4. Aprovisionamientos.	-1.101.793,50	-61,4%			-1.211.972,85	-59,8%	-1.333.170,14	-59,8%	-1.466.487,15	-59,8%
La mejora del rendimiento de la maquinaria por un mejor uso reduce los gastos de materiales un 5% (PUNTO 2)	0,00	0,0%	55.089,68	-5,0%						
Al reducir un poco los estándares de fabricación implicará un incremento del 2% en los costes de fabricación (PUNTO 3)	0,00	0,0%	-22.035,87	2,0%						
Aumentar la fabricación de maquinaria en los periodos de menor actividad supondrá un incremento en costes del 15% (PUNTO 4)	0,00	0,0%	-165.269,03	15,0%						
6. Una mejor política de control de almacén reducirá las pérdidas de existencias de materiales en un 2% (PUNTO 6)	0,00	0,0%	22.035,87	-2,0%						
5. Otros ingresos de explotación.	414,99	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
6. Gastos de personal.	-493.422,49	-27,5%			-539.290,94	-26,6%	-593.220,03	-26,6%	-652.542,04	-26,6%
Al reducir un poco los estándares de fabricación implicará un incremento del 2% en los costes de fabricación (PUNTO 3)	0,00	0,0%	-9.868,45	2,0%						
Debido al incremento de producción se contratará a 2 empleados con la calificación de peón para todo el año (PUNTO 5)	0,00	0,0%	-36.000,00	7,3%						
7. Otros gastos de explotación.	-150.376,78	-8,4%			-150.376,78	-7,4%	-165.414,46	-7,4%	-181.955,90	-7,4%
8. Amortización del Inmovilizado.	-28.994,02	-1,6%			-28.994,02	-1,4%	-31.893,42	-1,4%	-35.082,76	-1,4%
9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-610,16	0,0%			-610,16	0,0%	-671,18	0,0%	-738,29	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>19.465,70</b>	<b>1,1%</b>			<b>96.255,11</b>	<b>4,7%</b>	<b>105.880,62</b>	<b>4,7%</b>	<b>116.468,68</b>	<b>4,7%</b>
12. Ingresos financieros.	1.288,56	0,1%			1.288,56	0,1%	1.417,42	0,1%	1.559,16	0,1%
13. Gastos financieros.	-27.610,26	-1,5%			-20.275,00	-1,0%	-22.302,50	-1,0%	-24.532,75	-1,0%
7. Los gastos financieros no superarán el 1% de las ventas (PUNTO 7)	0,00	0,0%	8.971,24	0,5%						
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
15. Diferencias de cambio.	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>-26.321,70</b>	<b>-1,5%</b>			<b>-18.986,44</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-20.885,08</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-22.973,59</b>	<b>-0,9%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-0,4%</b>			<b>77.268,67</b>	<b>3,8%</b>	<b>84.995,53</b>	<b>3,8%</b>	<b>93.495,09</b>	<b>3,8%</b>
17. Impuestos sobre beneficios. (30%)	0,00	0,0%			-23.190,60	-1,1%	-25.498,66	-1,1%	-28.048,53	-1,1%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-0,4%</b>			<b>54.088,07</b>	<b>2,7%</b>	<b>59.496,87</b>	<b>2,7%</b>	<b>65.446,56</b>	<b>2,7%</b>

Los nuevos puntos de mejora inciden directamente en el resultado neto del ejercicio de forma positiva. En el primer periodo tienen una influencia muy importante porque es cuando comienzan a ponerse en práctica esas políticas, mientras que para ejercicios sucesivos mantenerlas consolidarán los resultados en el tiempo.



Estos nuevos resultados hacen que la compañía se sitúe en los valores porcentuales del beneficio neto en línea con el resto de las empresas de la competencia (Ver epígrafe análisis de la competencia).





## **FASE 2:**

Para este cálculo se han tomado los datos económicos del ejercicio 2011 como base para el año 2012, debido a que a fecha de hoy no se ha terminado aún el año económico.

Sobre el ejercicio 2012 estimado, se han valorado los ajustes que proponemos que tendrán impacto en las cifras del 2013 incluyendo la compra de nueva maquinaria.

Las cifras del 2014 y 2015 se han obtenido con el peso de cada uno de los apartados que mostró el año 2013. Tomamos ceteris paribus dichos datos.

Se establece un crecimiento para los años 2014 y 2015 en la cifra de negocios tal y como manifiesta el punto 8.

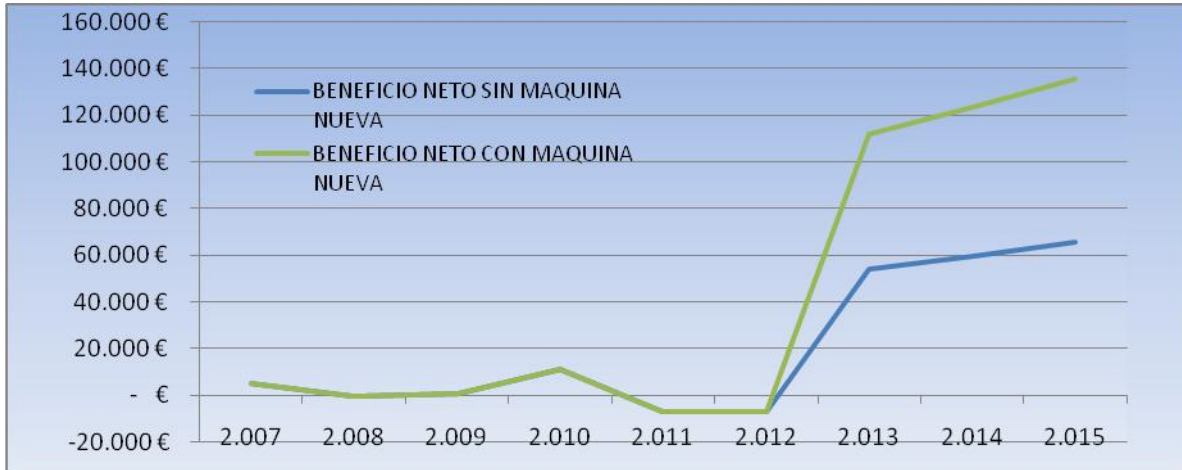
El crecimiento de las ventas en el 2013 incluye el ajuste de mejora en los cálculos de los presupuestos.

En el siguiente cuadro se presentan los datos obtenidos:

**PÉRDIDAS Y GANANCIAS CON NUEVA MAQUINARIA**

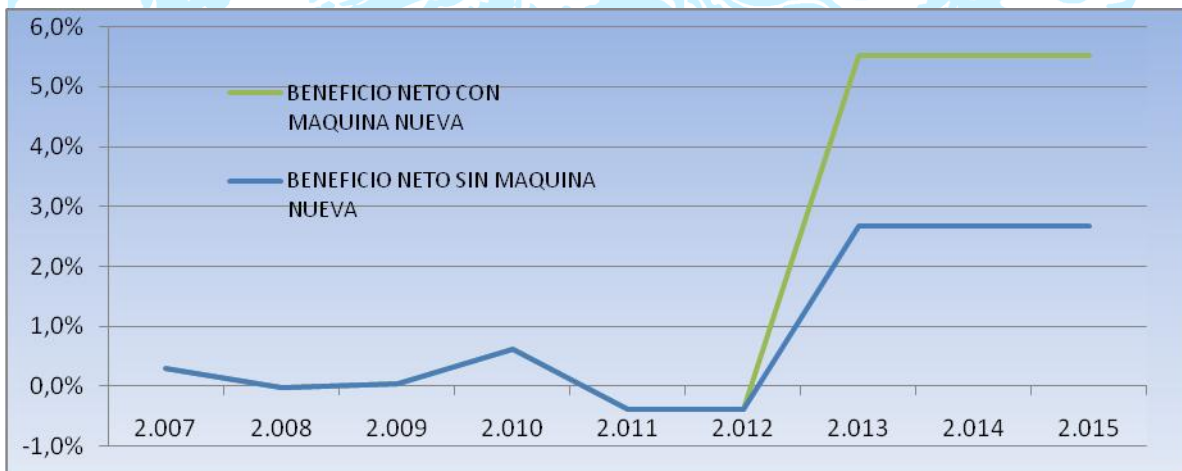
AÑO	2012		AJUSTES		2013		2014		2015	
CRECIMIENTO CIFRA DE VENTAS	(BASE = 2011)		PARA 2013		13%		10%		10%	
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios.</b>	1.794.247,66	100,0%			2.027.499,86	100,0%	2.230.249,84	100,0%	2.453.274,83	100,0%
Los presupuestos se hacían sin ver los costes reales y eso significaba presupuestar al precio de coste prácticamente. Subimos margen de ventas un 3% (PUNTO 1)	0,00	0,0%	53.827,43	3,0%						
8. Las ventas se incrementarán un 10% motivadas por una alianza estratégica con un agente externo que le introducirá en nuevos mercados internacionales. (PUNTO 8)	0,00	0,0%	179.424,77	10,0%						
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>4. Aprovisionamientos.</b>	-1.101.793,50	-61,4%			-1.145.865,24	-56,5%	-1.260.451,76	-56,5%	-1.386.496,94	-56,5%
La mejora del rendimiento de la maquinaria por un mejor uso reduce los gastos de materiales un 5% (PUNTO 2)	0,00	0,0%	55.089,68	-5,0%						
Al reducir un poco los estándares de fabricación implicará un incremento del 2% en los costes de fabricación (PUNTO 3)	0,00	0,0%	-22.035,87	2,0%						
Aumentar la fabricación de maquinaria en los periodos de menor actividad supondrá un incremento en costes del 15% (PUNTO 4)	0,00	0,0%	-165.269,03	15,0%						
6. Una mejor política de control de almacén reducirá las pérdidas de existencias de materiales en un 2% (PUNTO 6)	0,00	0,0%	22.035,87	-2,0%						
Se comprará en el año 2013 maquinaria especializada por valor de 200.000euros que se amortizará en 10 años y reducirá los costes de mano de obra en un 7% y el consumo de materiales en un 6% (PUNTO 9)	0,00	0,0%	66.107,61	-6,0%						
<b>5. Otros ingresos de explotación.</b>	414,99	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>6. Gastos de personal.</b>	-493.422,49	-27,5%			-504.751,37	-24,9%	-555.226,50	-24,9%	-610.749,15	-24,9%
Al reducir un poco los estándares de fabricación implicará un incremento del 2% en los costes de fabricación (PUNTO 3)	0,00	0,0%	-9.868,45	2,0%						
Debido al incremento de producción se contratará a 2 empleados con la calificación de peón para todo el año (PUNTO 5)	0,00	0,0%	-36.000,00	7,3%						
Se comprará en el año 2013 maquinaria especializada por valor de 200.000euros que se amortizará en 10 años y reducirá los costes de mano de obra en un 7% y el consumo de materiales en un 6% (PUNTO 9)	0,00	0,0%	34.539,57	-7,0%						
<b>7. Otros gastos de explotación.</b>	-150.376,78	-8,4%			-150.376,78	-7,4%	-165.414,46	-7,4%	-181.955,90	-7,4%
<b>8. Amortización del Inmovilizado.</b>	-28.994,02	-1,6%			-48.994,02	-2,4%	-53.893,42	-2,4%	-59.282,76	-2,4%
Se comprará en el año 2013 maquinaria especializada por valor de 200.000euros que se amortizará en 10 años y reducirá los costes de mano de obra en un 7% y el consumo de materiales en un 6% (PUNTO 9)	0,00	0,0%	-20.000,00	-1,1%						
<b>9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras.</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>10. Excesos de provisiones.</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.</b>	-610,16	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>19.465,70</b>	<b>1,1%</b>			<b>177.512,45</b>	<b>8,8%</b>	<b>195.263,70</b>	<b>8,8%</b>	<b>214.790,06</b>	<b>8,8%</b>
<b>12. Ingresos financieros.</b>	1.288,56	0,1%			1.288,56	0,1%	1.417,42	0,1%	1.559,16	0,1%
<b>13. Gastos financieros.</b>	-27.610,26	-1,5%			-18.639,02	-0,9%	-20.502,92	-0,9%	-22.553,22	-0,9%
7. Los gastos financieros no superarán el 1% de las ventas (PUNTO 7)	0,00	0,0%	8.971,24	0,5%						
<b>14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>15. Diferencias de cambio.</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero.</b>	0,00	0,0%			0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>-26.321,70</b>	<b>-1,5%</b>			<b>-17.350,46</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-19.085,51</b>	<b>-0,9%</b>	<b>-20.994,06</b>	<b>-0,9%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-0,4%</b>			<b>160.161,99</b>	<b>7,9%</b>	<b>176.178,19</b>	<b>7,9%</b>	<b>193.796,01</b>	<b>7,9%</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios. (30%)</b>	0,00	0,0%			-48.048,60	-2,4%	-52.853,46	-2,4%	-58.138,80	-2,4%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-0,4%</b>			<b>112.113,39</b>	<b>5,5%</b>	<b>123.324,73</b>	<b>5,5%</b>	<b>135.657,20</b>	<b>5,5%</b>

La utilización de maquinaria con nuevas tecnologías incide directamente en el resultado neto de la empresa. Podemos decir que duplica los beneficios y la cifra de ventas no se ha incrementado, lo que da mucho margen a la empresa para ser más competitiva.



Estas políticas ayudarían a establecer un porcentaje de beneficios que la empresa debería consolidar.

La rentabilidad de la empresa pasaría a ser la mejor respecto a las empresas con las que ha sido comparada.



## 8.2. Balance de situación

Antes de comenzar a desarrollar las consecuencias de la estructura patrimonial adjuntamos el siguiente cuadro de amortización del préstamo hipotecario que se solicitará en el ejercicio 2013. Este trabajo solo tiene en cuenta las amortizaciones del periodo 2013 a 2015.

trimestre	cuota	interés	Amotz capital	Capital pte	capital pagado	interés/año	Deducción	Capital/año	Cuota/año	Año
				100.000,00	0,00					
4	3.395,93	1.499,33	1.896,59	92.589,53	7.410,47	6.173,24	0,00	7.410,47	13.583,71	2013
8	3.395,93	1.376,05	2.019,87	84.697,38	15.302,62	5.691,56	0,00	7.892,15	13.583,71	2014
12	3.395,93	1.244,76	2.151,17	76.292,24	23.707,76	5.178,57	0,00	8.405,14	13.583,71	2015
16	3.395,93	1.104,94	2.290,99	67.340,77	32.659,23	4.632,24	0,00	8.951,47	13.583,71	2016
20	3.395,93	956,02	2.439,91	57.807,45	42.192,55	4.050,39	0,00	9.533,32	13.583,71	2017
24	3.395,93	797,43	2.598,50	47.654,47	52.345,53	3.430,73	0,00	10.152,98	13.583,71	2018
28	3.395,93	628,53	2.767,40	36.841,54	63.158,46	2.770,78	0,00	10.812,93	13.583,71	2019
32	3.395,93	448,64	2.947,28	25.325,77	74.674,23	2.067,94	0,00	11.515,77	13.583,71	2020
36	3.395,93	257,07	3.138,86	13.061,47	86.938,53	1.319,42	0,00	12.264,29	13.583,71	2021
40	3.395,93	53,05	3.342,88	0,00	100.000,00	522,24	0,00	13.061,47	13.583,71	2022
						<b>35.837,10</b>		<b>100.000,00</b>	<b>135.837,10</b>	

Los efectos que las propuestas tienen sobre la estructura patrimonial se presentan en el siguiente balance de situación del periodo.

En el anexo 3 se presenta el balance de la compañía (CUADRO 1 BALANCE DE SITUACIÓN 2012 A 2015), junto con los ajustes realizados en cada uno de los años para obtener los valores del siguiente balance previsional del periodo.

## BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

AÑO	2.012		2.013		2.014		2.015	
ACTIVO	DICIEMBRE		DICIEMBRE		DICIEMBRE		DICIEMBRE	
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>323.014</b>	<b>27,8%</b>	<b>474.020</b>	<b>35,0%</b>	<b>420.127</b>	<b>33,8%</b>	<b>360.844</b>	<b>28,4%</b>
I. Inmovilizado intangible.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
II. Inmovilizado material.	301.234	25,9%	452.240	33,4%	398.346	32,0%	339.064	26,7%
III. Inversiones inmobiliarias.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.781	1,9%	21.781	1,6%	21.781	1,8%	21.781	1,7%
VI. Activos por impuesto diferido.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>840.895</b>	<b>72,2%</b>	<b>881.681</b>	<b>65,0%</b>	<b>823.156</b>	<b>66,2%</b>	<b>910.623</b>	<b>71,6%</b>
I. Existencias.	345.822	29,7%	345.822	25,5%	345.822	27,8%	345.822	27,2%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	466.302	40,1%	204.440	15,1%	224.884	18,1%	247.372	19,5%
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257	0,0%	257	0,0%	257	0,0%	257	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	28.514	2,4%	331.162	24,4%	252.193	20,3%	317.171	24,9%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.163.910</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.355.702</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.243.283</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.271.467</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>								
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>163.824</b>	<b>14,1%</b>	<b>375.937</b>	<b>27,7%</b>	<b>499.262</b>	<b>40,2%</b>	<b>634.919</b>	<b>49,9%</b>
A-1). Fondos Propios.	163.824	14,1%	375.937	27,7%	499.262	40,2%	634.919	49,9%
I. Capital	3.012	0,3%	3.012	0,2%	3.012	0,2%	3.012	0,2%
1. Capital escriturado.	3.012	0,3%	3.012	0,2%	3.012	0,2%	3.012	0,2%
2. Capital no exigido.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
II. Prima de emisión.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
III. Reservas.	106.143	9,3%	99.287	7,3%	211.400	17,0%	334.725	26,3%
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	61.525	5,3%	161.525	11,9%	161.525	13,0%	161.525	12,7%
VII. Resultado del ejercicio.	-	0,0%	112.113	8,3%	123.325	9,9%	135.657	10,7%
VIII. Dividendo a cuenta.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>382.154</b>	<b>32,8%</b>	<b>474.743</b>	<b>35,0%</b>	<b>234.697</b>	<b>18,9%</b>	<b>76.292</b>	<b>6,0%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	382.154	32,8%	474.743	35,0%	234.697	18,9%	76.292	6,0%
1. Deudas con entidades de crédito.	333.344	28,6%	425.933	31,4%	234.697	18,9%	76.292	6,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	3.110	0,3%	3.110	0,2%	-	0,0%	-	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo.	45.700	3,9%	45.700	3,4%	-	0,0%	-	0,0%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>	<b>617.933</b>	<b>53,1%</b>	<b>505.022</b>	<b>37,3%</b>	<b>509.324</b>	<b>41,0%</b>	<b>560.256</b>	<b>44,1%</b>
I. Provisiones a corto plazo	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	265.227	22,8%	201.613	14,9%	221.774	17,8%	243.951	19,2%
1. Deudas con entidades de crédito.	250.870	21,6%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	14.357	1,2%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo (IVA)	-	0,0%	201.613	14,9%	221.774	17,8%	243.951	19,2%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	352.705	30,3%	303.409	22,4%	287.550	23,1%	316.305	24,9%
1. Proveedores.	215.065	18,5%	261.409	19,3%	287.550	23,1%	316.305	24,9%
2. Otros acreedores.	137.641	11,8%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.163.910</b>	<b>100%</b>	<b>1.355.702</b>	<b>100%</b>	<b>1.243.283</b>	<b>100%</b>	<b>1.271.467</b>	<b>100%</b>



El **activo no corriente** sigue manteniendo el mismo peso en el periodo 2008 a 2011 que en el 2012 a 2015, lo que se debe a que se hace una gran inversión y luego no se renueva inmovilizado todos los años. Esto implica que poco a poco se va quedando obsoleto.



El **activo corriente** también sigue la misma tendencia en ambos periodos pero la calidad de la solvencia es mayor en el estado previsional porque se ha reducido a la mitad su saldo de clientes y se ha incrementado la disponibilidad de efectivo.

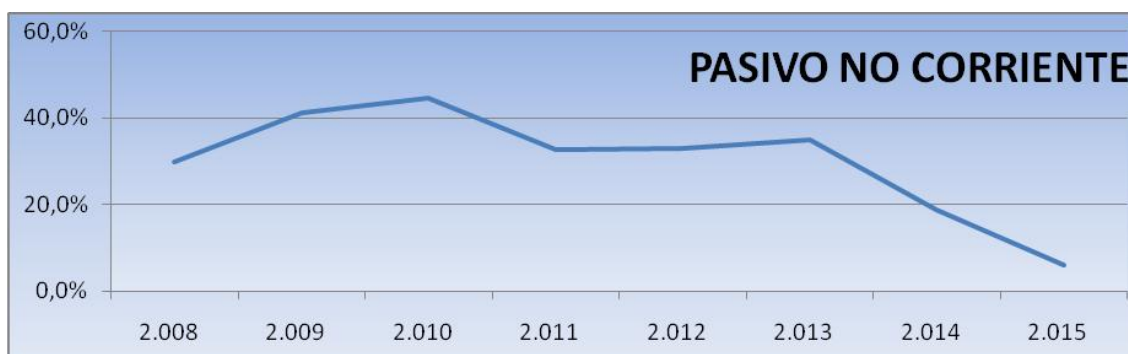


El **patrimonio neto** crece debido a que no se reparten los beneficios y se incrementan las reservas año a año. La consecuencia es que aumenta la solvencia de la empresa y el patrimonio del accionista.



El **pasivo no corriente** disminuye considerablemente al pagar todas las deudas pendientes con las entidades bancarias y quedarse solamente el préstamo hipotecario de la maquinaria.

La empresa tenía un importe elevado de deuda con entidades financieras que condicionaba su futuro pero la liquidez que puede ser capaz de generar establece que puede hacer frente a esos pagos.



El **pasivo corriente** tiene una evolución parecida pero en el 2016 deberá disminuir el peso de esta partida al disminuir muy considerablemente el pago de deuda bancaria. En el futuro este apartado estará compuesto por deudas comerciales a proveedores y hacienda, junto con el pequeño préstamo hipotecario de la maquinaria.



La **tesorería** se incrementará considerablemente y no tendrá problema de liquidez por la diferencia de entrada y salida de flujos de efectivo en la empresa.



El incremento sobre el total del activo también es muy importante. Se podrían establecer con el excedente de tesorería desde inversiones financieras a compra de nueva maquinaria.

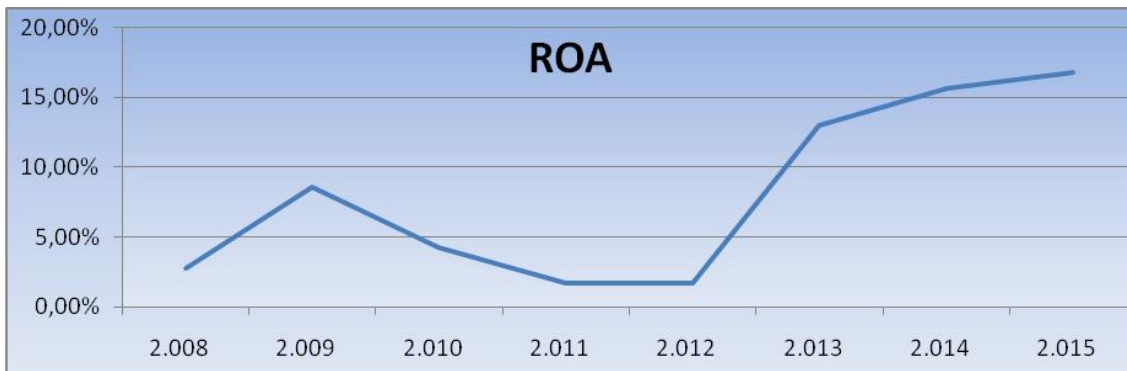


### 8.3. Análisis de rentabilidades

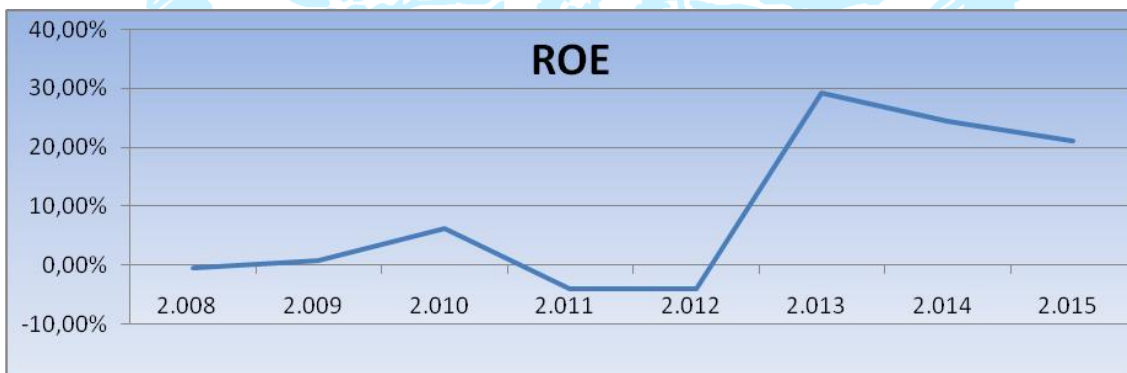
Los resultados que proporcionan los estados previsionales nos ayudan a establecer la rentabilidad del accionista, de los deudores y la rentabilidad media, entre otras medidas. Los valores que se han generado se presentan en el siguiente cuadro:

EMPRESA OBJETO ESTUDIO	2.012	2.013	2.014	2.015
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.163.909,75</b>	<b>1.355.701,59</b>	<b>1.243.282,67</b>	<b>1.271.467,10</b>
FONDOS PROPIOS	163.823,54	375.936,93	499.261,66	634.918,87
PASIVO NO CORRIENTE	382.153,58	474.743,11	234.697,30	76.292,16
PASIVO CORRIENTE	617.932,63	505.021,55	509.323,70	560.256,07
<b>TOTAL PN+PASIVO</b>	<b>1.163.910</b>	<b>1.355.702</b>	<b>1.243.283</b>	<b>1.271.467</b>
BAIL	19.465,70	177.512,45	195.263,70	214.790,06
GASTOS INTERESES (RSTDO FINANCIERO)	26.321,70	17.350,46	19.085,51	20.994,06
BAI	-6.856,00	160.161,99	176.178,19	193.796,01
IS	0,00	48.048,60	52.853,46	58.138,80
t	0,00%	30,00%	30,00%	30,00%
BN	-6.856	112.113	123.325	135.657
Kd= GFINANCIEROS / DEUDAS	2,63%	1,77%	2,57%	3,30%
$ke = ko + (ko - kd) * (D/RP) * (1 - t)$	-4,18%	29,82%	24,70%	21,37%
$k = Kd(D/TA) + Ke (FP/TA)$	1,67%	9,55%	11,45%	12,32%
Debería ser $Ke > Kd$				
ROA (Ko)= BAIL/AT	1,67%	13,09%	15,71%	16,89%
ROE = (BN/RP)	-4,18%	29,82%	24,70%	21,37%
t = (T/BAI)	0,00%	30,00%	30,00%	30,00%
$ROE = (ROA + (ROA - Kd) * (PNC + PC) / RP) * (1 - t)$	-4,18%	29,82%	24,70%	21,37%

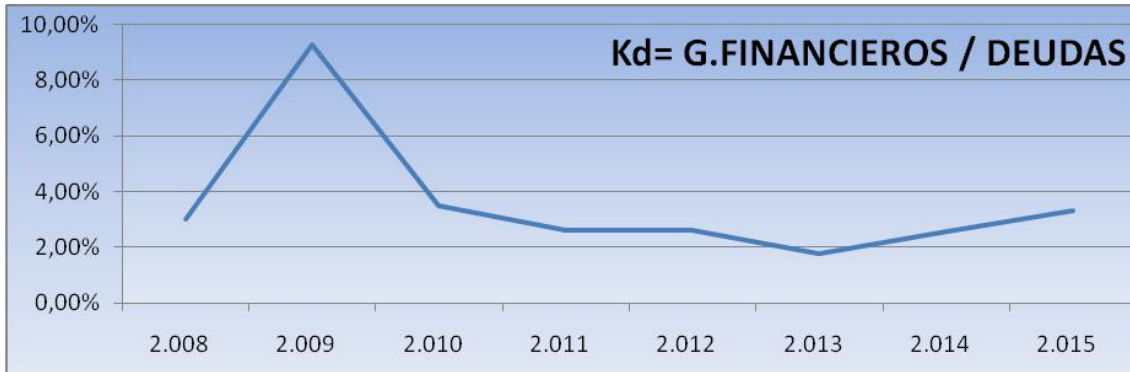
La rentabilidad de los beneficios antes de impuestos e intereses sobre los activos vemos que va creciendo. Además, rompe la tendencia del periodo anterior. La rentabilidad financiera nos indica que los activos generan recursos por sí mismos para mantener su financiación.



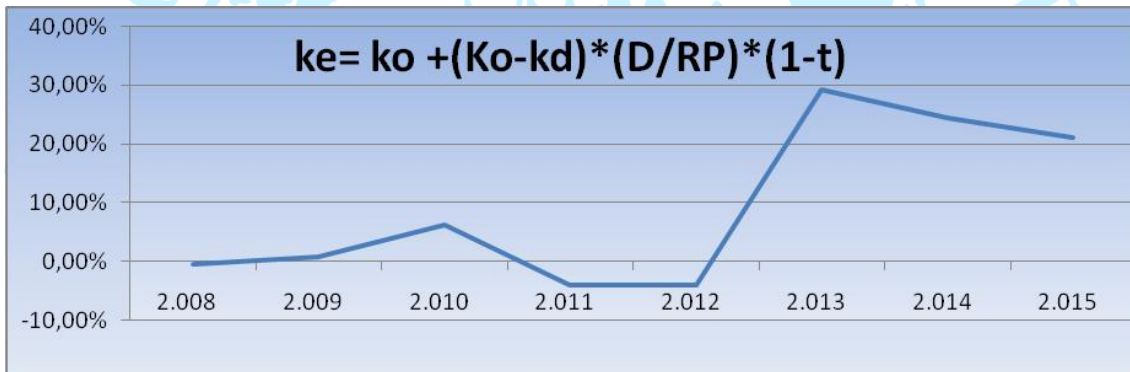
La rentabilidad económica cambia considerablemente los valores que venía generando y evidencia que la organización puede perdurar en el tiempo. Este ratio, beneficio neto sobre fondos propios, puede mejorar aún más porque los gastos financieros que tienen un impacto directo disminuirán en los ejercicios posteriores al año 2016 y esta tendencia bajista debería cambiarse por una alcista.



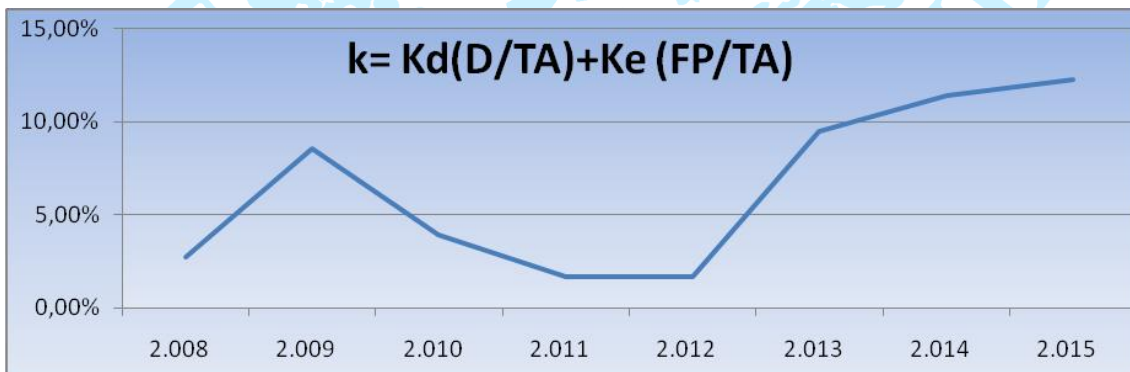
El coste de la deuda ha disminuido y ahora mantiene una tendencia más estable y no tan oscilante como en el primer periodo. Aunque para el segundo vemos una ligera tendencia alcista, hay que decir que en el ejercicio 2016 los gastos financieros se reducirán por la cancelación de la mayor parte de la deuda y hará disminuir el coste de  $K_d$ .



La rentabilidad del accionista,  $K_e$ , aumenta en una gran medida y hace que la inversión en este proyecto sea mayor a los rendimientos de la deuda pública a largo plazo sin riesgo. Además,  $K_e$  es mayor que  $K_d$ .



La rentabilidad media,  $K$ , muestra una tendencia alcista y logra alcanzar valores por encima del 12%. Este ratio supera considerablemente los números presentados en el apartado de análisis de la competencia por el resto de competidores.



La rentabilidad media del capital,  $K$ , para el periodo 2012 a 2015 de manera aritmética es del 8.75%.



A continuación, vamos a estudiar la rentabilidad del proyecto mediante la VAN y la TIR. Para ello utilizaremos los flujos libres de caja totales generados durante cada periodo y los valores de las inversiones realizadas.

Los flujos libres de caja totales son:

		t= 30%				
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
<b>Método A</b>	-	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
FCL op a IS = BE + Amortización - Ingresos explotación no monetarios + otros gastos explotación no monetarios	0,00	48.459,72	48.459,72	226.506,47	249.157,12	274.072,84
FCL op d IS = FCL a IS * (1-t) + Amortización * t - Ingresos explotación no monetarios * t	0,00	48.459,72	48.459,72	173.252,74	190.578,01	209.635,82
FCL T = FCL d IS - Inversiones ANC y AC+ Desinversiones ANC y AC +/- efecto fiscal derivado	0,00	-769.342,79	-37.855,17	103.290,54	303.950,84	215.453,18
<b>Método B</b>	-	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
FCL T d IS = FCL T a IS - Cuota = FCL op a IS - Inversión + Desinversión - Cuota	0,00	-769.342,79	-37.855,17	103.290,54	303.950,84	215.453,18
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Cuota = Base imponible * t</b>	0,00	0,00	0,00	48.048,60	52.853,46	58.138,81
<b>Base imponible</b>	0,00	-6.856,00	-6.856,00	160.161,99	176.178,19	193.796,02
(+) Ventas	0,00	1.794.052,49	1.794.052,49	2.027.499,86	2.230.249,84	2.453.274,83
(+) Trab realiz. Emp. Inmov.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Aprov.	0,00	-1.101.793,50	-1.101.793,50	-1.145.865,24	-1.260.451,76	-1.386.496,94
(-) Gastos personal	0,00	-493.422,49	-493.422,49	-504.751,37	-555.226,50	-610.749,15
(-) Serv exteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Otros gastos explot.	0,00	-150.376,78	-150.376,78	-150.376,78	-165.414,46	-181.955,90
(-) Amortiz.	0,00	-28.994,02	-28.994,02	-48.994,02	-53.893,42	-59.282,76
(-) Gastos financieros	0,00	-26.321,70	-26.321,70	-17.350,46	-19.085,51	-20.994,06
(+) Plusvalía venta inmov.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA DE LOS ACREEDORES</b>						
(+) Gastos financieros	0,00	26.321,70	26.321,70	17.350,46	19.085,51	20.994,06
(+) Amortización deuda bancaria	0,00	0,00	258.280,00	258.280,00	204.440,00	191.236,00
(-) Nueva deuda bancaria	0,00	0,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00
<b>(=) Flujo de caja acreedores</b>	<b>0,00</b>	<b>26.321,70</b>	<b>284.601,70</b>	<b>475.630,46</b>	<b>223.525,51</b>	<b>212.230,06</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DISPONIBLE PROPIETARIO</b>						
(+) FCL op a IS	0,00	48.459,72	48.459,72	226.506,47	249.157,12	274.072,84
(-) Gastos financieros	0,00	-26.321,70	-26.321,70	-17.350,46	-19.085,51	-20.994,06
(-) Amortización deuda bancaria	0,00	0,00	-258.280,00	-258.280,00	-204.440,00	-191.236,00
(-) Nueva deuda bancaria	0,00	0,00	0,00	-200.000,00	0,00	0,00
(-) Inversiones NOF	0,00	-465.794,00	-86.314,89	0,00	0,00	-480,86
(+) Desinversiones NOF	0,00	0,00	0,00	324.832,66	107.647,18	0,00
(-) Inversiones ANC	0,00	-352.008,51	0,00	-400.000,00	0,00	0,00
(+) Desinversiones ANC	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Impuesto de sociedades real	0,00	0,00	0,00	-48.048,60	-52.853,46	-58.138,81
<b>(=) Flujo de caja disponible propietario</b>	<b>0,00</b>	<b>-795.664,49</b>	<b>-322.456,87</b>	<b>-372.339,92</b>	<b>80.425,33</b>	<b>3.223,12</b>

Las inversiones son la compra de la maquinaria al inicio del 2013 y los activos no corrientes y corrientes al final del ejercicio 2011 corregidos por los flujos de caja generados en el periodo.

Cuenta de Resultados	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
Ingresos por ventas	1.794.052,49	1.794.052,49	2.027.499,86	2.230.249,84	2.453.274,83
Trabajos realizado por la empresa para su invm.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>1.794.052,49</b>	<b>1.794.052,49</b>	<b>2.027.499,86</b>	<b>2.230.249,84</b>	<b>2.453.274,83</b>
Aprovisionamientos	1.101.793,50	1.101.793,50	1.145.865,24	1.260.451,76	1.386.496,94
Gastos de personal	493.422,49	493.422,49	504.751,37	555.226,50	610.749,15
Servicios exteriores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros Gastos	150.376,78	150.376,78	150.376,78	165.414,46	181.955,90
<b>EBITDA</b>	<b>48.459,72</b>	<b>48.459,72</b>	<b>226.506,47</b>	<b>249.157,12</b>	<b>274.072,84</b>
Amortizaciones	28.994,02	28.994,02	48.994,02	53.893,42	59.282,76
<b>BE</b>	<b>19.465,70</b>	<b>19.465,70</b>	<b>177.512,45</b>	<b>195.263,70</b>	<b>214.790,08</b>
Gastos financieros	26.321,70	26.321,70	17.350,46	19.085,51	20.994,06
Beneficio enajenación de activos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>160.161,99</b>	<b>176.178,19</b>	<b>193.796,02</b>
Impuesto de sociedades	0,00	0,00	48.048,60	52.853,46	58.138,81
<b>BN</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>112.113,39</b>	<b>123.324,73</b>	<b>135.657,21</b>

A) Amortización préstamos	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
		258.280,00	258.280,00	204.440,00	191.236,00

B) Adquisición de activo	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
Precio adquisición	0,00	0,00	0,00	200.000,00	0,00

C) Nuevas financiaciones	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
Financiación bancaria	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00
Aportación socios	0,00	0,00	0,00	100.000,00	0,00

C) Venta de inmovilizado	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
Precio adquisición	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortización acumulada	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Valor contable	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Precio Venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Plusvalía	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

D) Calculo de NOF	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
Inversión media de stock	0,00	345.822,00	345.822,00	345.822,00	345.822,00
Inversión media de clientes	0,00	466.302,00	466.302,00	335.371,00	214.662,00
Inversión media de proveedores	0,00	-352.705,00	-352.705,00	-328.057,00	-295.479,50
IVA a pagar (iva repercutido - iva soportado)	0,00	0,00	0,00	-201.613,00	-221.774,00
Inversión media de efectivo (15% del pasivo corriente)	0,00	6.375,00	92.689,89	75.753,23	76.398,56
<b>TOTAL NOF</b>	<b>0,00</b>	<b>465.794,00</b>	<b>552.108,89</b>	<b>227.276,23</b>	<b>119.629,06</b>
<b>VARIACION NOF</b>	<b>0,00</b>	<b>465.794,00</b>	<b>86.314,89</b>	<b>-324.832,66</b>	<b>-107.647,18</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			<b>617.933</b>	<b>505.022</b>	<b>509.324</b>

E) Evolución de ANC y NOF	0	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
Inversiones ANC	0,00	352.008,51	0,00	200.000,00		
Desinversiones ANC	0,00		0,00			
Inversiones NOF	0,00	465.794,00	86.314,89	0,00	0,00	480,86
Desinversiones NOF	0,00	0,00	0,00	324.832,66	107.647,18	0,00
+/- efecto fiscal derivado	0,00	0,00	0,00	5.205,14	5.725,65	6.298,22

Presentamos también los cálculos del VAN y la TIR.

	inicio	2.012	2.013	2.014	2.015
FLC TOTALES	0,00	-769.342,79	-37.855,17	103.290,54	303.950,84
k =CMPC 2012-2015		8,75%	8,75%	8,75%	8,75%
<b>FLC TOTALES ACTUALIZADOS al inicio 2012</b>			<b>-34.809,36</b>	<b>87.337,75</b>	<b>236.328,20</b>
INVERSION			-200.000,00		
<b>INVERSION ACTUALIZADA al inicio 2012</b>		<b>-953.250,84</b>			
<b>VAN 2012 A 2015</b>	<b>-510.353,41</b>				
<b>TIR</b>	<b>-13,62%</b>	<b>-953.250,84</b>	<b>-37.855,17</b>	<b>103.290,54</b>	<b>303.950,84</b>

El VAN de la operación presenta unas cifras **negativas** de 510.353€ porque la maquinaria se ha comprado para 10 años y solo hemos considerado 3 ejercicios. Se puede observar que en ese corto periodo ya hemos retornado la inversión cerca de un 50%.

La TIR presenta un valor **negativo** del 13.62%, al no recuperar aún la inversión.

Por otro lado, si tomamos el flujo de caja del año 2015 como constante para el resto de ejercicios pendientes hasta el año 2022, el VAN generado será de 271.473€ y un 13.43% de Tasa Interna de Retorno; es decir, el proyecto es rentable económicamente y genera una rentabilidad interna superior al coste medio del capital, K.



## 9. Conclusiones

Como se indicó en el objetivo del trabajo, con el presente proyecto pretendemos dejar una herramienta a la empresa para que, de una manera factible, pueda definir su plan estratégico y la implantación en la empresa. Para ello, le facilitaremos nuestro análisis de su situación y la valoración de las acciones que deberían implantar.

En las conclusiones del DAFO, vimos cómo la empresa a estudio tiene una gran capacidad técnica y un proceso productivo eficaz, pueden abarcar otros mercados desde su sede, favorecer una alianza con una gran marca donde ellos suministren un tipo de proceso que les beneficie a ambos, deben crear demanda para sacar provecho a su productividad, pero su debilidad está en la administración, y por ello, no harán rentable el negocio. Se han detectado errores a nivel organizativo y de gestión que repercuten negativamente en el día a día de la empresa. Por tanto, deben imponer sistemas de corrección de esta administración y convertir esta debilidad en una fortaleza una vez conozcan sus puntos débiles.

A partir de la definición de la misión/visión de la organización, se definen las líneas estratégicas para poder adoptar las decisiones en consonancia, que hasta el momento no se estaban asumiendo, y se diseñan las acciones que deben conseguir que se desarrollen.

Se han analizado los problemas desde todas las áreas estructurales y se han sugerido mejoras para cada uno de los objetivos fijados y en cada área funcional. Además, se describen en el plan de acción (punto 7), y se estudian y valoran en el plan de viabilidad (punto 8) para demostrar que inciden positivamente en la empresa.

Las consecuencias de las mejoras en el plano económico son:

- ✚ Han elevado los resultados del ejercicio después de impuestos a ratios competitivos con el sector. Estas cifras permiten la continuidad de la empresa.
- ✚ Generan suficiente liquidez para atender sus pagos.
- ✚ El cash-flow generado admite plantear inversiones alternativas.
- ✚ El proyecto de invertir en nueva maquinaria para incrementar la productividad es rentable económicamente como demuestra el cálculo del VAN en el punto 8.
- ✚ La TIR del proyecto presenta un valor superior a la rentabilidad media del capital que soporta la empresa, K. Esta circunstancia consolida la necesidad de establecer los cambios propuestos durante todo el trabajo.

Además de la viabilidad económica, desarrollamos acciones para su optimización organizativa, lo que consolidará la empresa y hará que sea una organización fuerte y



controlada. En este sector industrial donde una de las variables que se maneja es la potencia, cabría decir que esa "potencia sin control no sirve de nada".

Con estas conclusiones consideramos que la empresa a estudio es un negocio viable si se siguen las pautas de conversión que les recomendamos para la explotación de su negocio.

Nuestro agradecimiento a los tutores del trabajo por la ayuda prestada para la realización de este proyecto.



## 10. Bibliografía

### 1. Temario de Máster en dirección de empresas, MBA, UAL 2011/2012:

- ✚ Temario de la asignatura Principios y herramientas de gestión empresarial:
  - Texto completo de Principios y herramientas de operaciones, de Jerónimo de Burgos Giménez.
  - Texto completo de Ppos. y htas. de implantación estrategias, planificación estratégica, de Eva Carmona Moreno.
  - Texto completo de Herramientas básicas en finanzas, de Leonardo Cazorla Papis.
  - Texto completo de Principios para la planificación de marketing, plan de marketing, de María Luisa Giménez Torres y David Jiménez Castillo.
- ✚ Temario de la asignatura Contabilidad directiva:
  - Texto completo de Estados contables, de Antonio Esteban Cerdan.
  - Texto completo de Análisis contable de empresas, de Alfonso Rojo.
  - Texto completo de contabilidad de costes, de Francisco López Cruces
- ✚ Temario de la asignatura de Finanzas:
  - Temario de Decisiones de pasivo, de Manuel López Godoy.
  - Texto completo de Análisis y valoración de proyectos de inversión, de Leonardo Cazorla Papis.
  - Apuntes y texto completo de Previsiones y gestión de circulante, de M<sup>a</sup> del Mar Sánchez Cañadas.
- ✚ Temario de la asignatura Dirección estratégica:
  - Apuntes de Proceso e Implantación, de José Antonio Plaza Úbeda.

### 2. Webs para apoyo teórico y práctico que son:

- ✚ [www.profesormolina.com.ar](http://www.profesormolina.com.ar): ayuda técnica en maquinaria industrial.
- ✚ [http://www.webandmacros.com/Mision\\_Vision\\_Valores\\_CMI.htm](http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm).

- ✚ [www.abb.com](http://www.abb.com), visión y estrategia.
- ✚ [www.ine.es](http://www.ine.es)
- ✚ <http://www.camaradealmeria.es>
- ✚ <http://www.ine.es>
- ✚ <http://www.impulsocamarasevilla.com>
- ✚ <http://www.camaravalencia.com>
- ✚ <http://fundaciontecnova.com>
- ✚ <http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2010/01/16/economia1/ECON-01.html>
- ✚ <http://www.femac.org/?p=1548>
- ✚ [http://premsa.gencat.cat/pres\\_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?id=146738&idioma=0](http://premsa.gencat.cat/pres_fsvp/AppJava/notapremsavw/detall.do?id=146738&idioma=0)
- ✚ <http://www.infolaboreo.es/noticias/15-anos-del-cluster-de-maquinaria-agricola-de-cataluna.html>
- ✚ [http://www.cbeyl.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=162%3Ael-sector-de-maquinaria-agricola-y-ganadera-se-incorpora-al-cluster-de-bienes-de-equipo&catid=37%3Anoticias&Itemid=145&lang=es](http://www.cbeyl.com/index.php?option=com_content&view=article&id=162%3Ael-sector-de-maquinaria-agricola-y-ganadera-se-incorpora-al-cluster-de-bienes-de-equipo&catid=37%3Anoticias&Itemid=145&lang=es)

**3. Temario y apuntes propios de Diseño de máquinas y diseño avanzado de máquinas de la UMA, Ingeniería Téc. Industrial de Mecánica, Francisco García Vacas**



**FRANCISCO M. LOPEZ MORENO**

**MANUEL RODRIGUEZ MARTIN**

**Almería, 28 de Septiembre de 2012**

## Anexo 1 - Datos económicos de la empresa a estudio y de la competencia

**Cuadro 1. Balance de situación de la empresa objeto de estudio 2008 a 2011**

Definición	2008	
<b>ACTIVO</b>		
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>454.978,23</b>	<b>35,1%</b>
I. Inmovilizado intangible.	431,35	0,0%
II. Inmovilizado material.	424.209,77	32,7%
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	0,00	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	30.147,96	2,3%
VI. Activos por impuesto diferido.	189,15	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>842.718,30</b>	<b>64,9%</b>
I. Existencias.	477.611,08	36,8%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	363.629,01	28,0%
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.478,21	0,1%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.297.696,53</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>104.086,67</b>	<b>8,0%</b>
A-1). Fondos Propios.	104.086,67	8,0%
I. Capital	3.012,00	0,2%
1. Capital escriturado.	3.012,00	0,2%
2. Capital no exigido.	0,00	0,0%
II. Prima de emisión.	0,00	0,0%
III. Reservas.	101.642,13	7,8%
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.	0,00	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	0,00	0,0%
VII. Resultado del ejercicio.	-567,46	0,0%
VIII. Dividendo a cuenta.	0,00	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>387.232,49</b>	<b>29,8%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	0,00	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	387.232,49	29,8%
1. Deudas con entidades de crédito.	387.232,49	29,8%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo.	0,00	0,0%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0,00	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>806.377,37</b>	<b>62,1%</b>
I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	400.116,43	30,8%
1. Deudas con entidades de crédito.	357.228,05	27,5%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo	42.888,38	3,3%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	406.260,94	31,3%
1. Proveedores.	202.503,92	15,6%
2. Otros acreedores.	203.757,02	15,7%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.297.696,53</b>	<b>100%</b>

Definición	2009	
<b>ACTIVO</b>		
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>430.526,50</b>	<b>33,8%</b>
I. Inmovilizado intangible.	121,05	0,0%
II. Inmovilizado material.	397.234,73	31,2%
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	0,00	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	33.170,72	2,6%
VI. Activos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>842.015,44</b>	<b>66,2%</b>
I. Existencias.	509.143,95	40,0%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	331.282,77	26,0%
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.588,72	0,1%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.272.541,94</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>104.816,88</b>	<b>8,2%</b>
A-1). Fondos Propios.	104.816,88	8,2%
I. Capital	3.012,00	0,2%
1. Capital escriturado.	3.012,00	0,2%
2. Capital no exigido.	0,00	0,0%
II. Prima de emisión.	0,00	0,0%
III. Reservas.	101.074,67	7,9%
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.	0,00	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	0,00	0,0%
VII. Resultado del ejercicio.	730,21	0,1%
VIII. Dividendo a cuenta.	0,00	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>524.952,96</b>	<b>41,3%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	0,00	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	524.952,96	41,3%
1. Deudas con entidades de crédito.	524.952,96	41,3%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo.	0,00	0,0%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0,00	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>	<b>642.772,10</b>	<b>50,5%</b>
I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	206.036,08	16,2%
1. Deudas con entidades de crédito.	183.272,75	14,4%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	0,00	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo	22.763,33	1,8%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	436.736,02	34,3%
1. Proveedores.	243.452,90	19,1%
2. Otros acreedores.	193.283,12	15,2%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.272.541,94</b>	<b>100%</b>



Definición	2010	
<b>ACTIVO</b>		
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>380.142,53</b>	<b>35,5%</b>
I. Inmovilizado intangible.	0,00	0,0%
II. Inmovilizado material.	358.361,81	33,5%
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	0,00	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.780,72	2,0%
VI. Activos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>689.746,67</b>	<b>64,5%</b>
I. Existencias.	371.521,95	34,7%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	307.520,28	28,7%
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257,21	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	10.447,23	1,0%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.069.889,20</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>177.535,54</b>	<b>16,6%</b>
A-1). Fondos Propios.	177.535,54	16,6%
I. Capital	3.012,00	0,3%
1. Capital escriturado.	3.012,00	0,3%
2. Capital no exigido.	0,00	0,0%
II. Prima de emisión.	0,00	0,0%
III. Reservas.	101.804,88	9,5%
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.	0,00	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	61.524,61	5,8%
VII. Resultado del ejercicio.	11.194,05	1,0%
VIII. Dividendo a cuenta.	0,00	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>475.762,19</b>	<b>44,5%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	0,00	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	475.762,19	44,5%
1. Deudas con entidades de crédito.	361.649,11	33,8%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	17.485,08	1,6%
3. Otras deudas a largo plazo.	96.628,00	9,0%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0,00	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>	<b>416.591,47</b>	<b>38,9%</b>
I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	153.876,71	14,4%
1. Deudas con entidades de crédito.	138.315,30	12,9%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	15.561,41	1,5%
3. Otras deudas a corto plazo	0,00	0,0%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	262.714,76	24,6%
1. Proveedores.	119.052,79	11,1%
2. Otros acreedores.	143.661,97	13,4%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.069.889,20</b>	<b>100%</b>

Definición	2011	
<b>ACTIVO</b>		
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>352.008,51</b>	<b>30,1%</b>
I. Inmovilizado intangible.	0,00	0,0%
II. Inmovilizado material.	330.227,79	28,2%
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	0,00	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.780,72	1,9%
VI. Activos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>818.757,24</b>	<b>69,9%</b>
I. Existencias.	345.822,38	29,5%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	466.301,92	39,8%
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257,21	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	6.375,73	0,5%
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.170.765,75</b>	<b>100,0%</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>170.679,54</b>	<b>14,6%</b>
A-1). Fondos Propios.	170.679,54	14,6%
I. Capital	3.012,00	0,3%
1. Capital escriturado.	3.012,00	0,3%
2. Capital no exigido.	0,00	0,0%
II. Prima de emisión.	0,00	0,0%
III. Reservas.	112.998,93	9,7%
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.	0,00	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.	0,00	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	61.524,61	5,3%
VII. Resultado del ejercicio.	-6.856,00	-0,6%
VIII. Dividendo a cuenta.	0,00	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	0,00	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>382.153,58</b>	<b>32,6%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	0,00	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	382.153,58	32,6%
1. Deudas con entidades de crédito.	333.343,54	28,5%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	3.110,48	0,3%
3. Otras deudas a largo plazo.	45.699,56	3,9%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	0,00	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	0,00	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	0,00	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>	<b>617.932,63</b>	<b>52,8%</b>
I. Provisiones a corto plazo	0,00	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	265.227,23	22,7%
1. Deudas con entidades de crédito.	250.869,83	21,4%
2. Acreedores por arrendamiento financiero	14.357,40	1,2%
3. Otras deudas a corto plazo	0,00	0,0%
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	0,00	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	352.705,40	30,1%
1. Proveedores.	215.064,83	18,4%
2. Otros acreedores.	137.640,57	11,8%
V. Periodificaciones a corto plazo.	0,00	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.170.765,75</b>	<b>100%</b>

**Cuadro 2. Cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa objeto de estudio 2008 a 2011**

Definición	2008	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	1.731.671,26	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,0%
4. Aprovisionamientos.	-765.652,85	-44,2%
5. Otros ingresos de explotación.	1.859,97	0,1%
6. Gastos de personal.	-642.236,65	-37,1%
7. Otros gastos de explotación.	-251.513,28	-14,5%
8. Amortización del Inmovilizado.	-34.471,91	-2,0%
9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,0%
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-4.387,65	-0,3%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>35.268,89</b>	<b>2,0%</b>
12. Ingresos financieros.	165,73	0,0%
13. Gastos financieros.	-36.191,23	-2,1%
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,0%
15. Diferencias de cambio.	0,00	0,0%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero	0,00	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>-36.025,50</b>	<b>-2,1%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>-756,61</b>	<b>0,0%</b>
17. Impuestos sobre beneficios.	189,15	0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>-567,46</b>	<b>0,0%</b>

Definición	2009	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	1.548.354,22	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,0%
4. Aprovisionamientos.	-616.397,54	-39,8%
5. Otros ingresos de explotación.	8.280,82	0,5%
6. Gastos de personal.	-585.614,79	-37,8%
7. Otros gastos de explotación.	-192.659,41	-12,4%
8. Amortización del Inmovilizado.	-36.781,12	-2,4%
9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,0%
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-15.934,45	-1,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>109.247,73</b>	<b>7,1%</b>
12. Ingresos financieros.	409,83	0,0%
13. Gastos financieros.	-108.683,95	-7,0%
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,0%
15. Diferencias de cambio.	0,00	0,0%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero	0,00	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>-108.274,12</b>	<b>-7,0%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>973,61</b>	<b>0,1%</b>
17. Impuestos sobre beneficios.	-243,40	0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>730,21</b>	<b>0,0%</b>

Definición	2010	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	1.791.307,46	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-10.000,00	-0,6%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,0%
4. Aprovisionamientos.	-1.004.667,06	-56,1%
5. Otros ingresos de explotación.	29.992,74	1,7%
6. Gastos de personal.	-552.157,11	-30,8%
7. Otros gastos de explotación.	-165.172,63	-9,2%
8. Amortización del Inmovilizado.	-38.130,86	-2,1%
9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,0%
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-5.190,29	-0,3%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>45.982,25</b>	<b>2,6%</b>
12. Ingresos financieros.	159,37	0,0%
13. Gastos financieros.	-31.196,22	-1,7%
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,0%
15. Diferencias de cambio.	0,00	0,0%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero	0,00	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>-31.036,85</b>	<b>-1,7%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>14.945,40</b>	<b>0,8%</b>
17. Impuestos sobre beneficios.	-3.751,35	-0,2%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>11.194,05</b>	<b>0,6%</b>

Definición	2011	
1. Importe neto de la cifra de negocios.	1.794.247,66	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0,00	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo.	0,00	0,0%
4. Aprovisionamientos.	-1.101.793,50	-61,4%
5. Otros ingresos de explotación.	414,99	0,0%
6. Gastos de personal.	-493.422,49	-27,5%
7. Otros gastos de explotación.	-150.376,78	-8,4%
8. Amortización del Inmovilizado.	-28.994,02	-1,6%
9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras.	0,00	0,0%
10. Excesos de provisiones.	0,00	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado.	-610,16	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>19.465,70</b>	<b>1,1%</b>
12. Ingresos financieros.	1.288,56	0,1%
13. Gastos financieros.	-27.610,26	-1,5%
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros.	0,00	0,0%
15. Diferencias de cambio.	0,00	0,0%
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financiero	0,00	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO.</b>	<b>-26.321,70</b>	<b>-1,5%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-0,4%</b>
17. Impuestos sobre beneficios.	0,00	0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO.</b>	<b>-6.856,00</b>	<b>-0,4%</b>

**Cuadro 3. Datos y cálculo del periodo medio de maduración económica y financiera.**

Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM COMPRAS</b>				
A---VALOR COMPRAS MERCADERÍAS	806.454 €	501.746 €	745.730 €	863.550 €
B---SALDO MEDIO EXISTENCIAS	412.273 €	493.377 €	445.333 €	363.672 €
ROTACIÓN (A/B)	1,96	1,02	1,67	2,37
AÑO 360 DIAS	360	360	360	360
<b>PERIODO MEDIO DE COMPRAS EN DÍAS</b>	<b>184,04</b>	<b>354,00</b>	<b>214,98</b>	<b>151,61</b>
<b>INVERSIÓN ECONÓMICA MÍNIMA EN EUROS</b>	<b>412.273 €</b>	<b>493.377 €</b>	<b>445.333 €</b>	<b>363.672 €</b>
Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM FABRICACIÓN</b>				
A---VALOR COSTE FABRICACION	1.659.214 €	1.394.915 €	1.712.629 €	1.755.501 €
B---SALDO MEDIO PRODUCTOS FABRICACIÓN	290.000 €	273.000 €	262.000 €	249.000 €
ROTACIÓN (A/B)	5,72	5,11	6,54	7,05
AÑO 360 DIAS	360	360	360	360
<b>PERIODO MEDIO DE FABRICACIÓN EN DÍAS</b>	<b>62,92</b>	<b>70,46</b>	<b>55,07</b>	<b>51,06</b>
<b>INVERSIÓN ECONÓMICA MÍNIMA EN EUROS</b>	<b>290.000 €</b>	<b>273.000 €</b>	<b>262.000 €</b>	<b>249.000 €</b>
Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM VENTA</b>				
A---LAS VENTAS SON A PEDIDO	0 €	0 €	0 €	0 €
B---SALDO MEDIO PRODUCTOS TERMINADOS	0 €	0 €	0 €	0 €
ROTACIÓN (A/B)	0	0	0	0
AÑO 360 DIAS	360	360	360	360
<b>PERIODO MEDIO DE VENTAS EN DÍAS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>INVERSIÓN ECONÓMICA MÍNIMA EN EUROS</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM COBRO</b>				
A---VENTAS	1.731.671 €	1.548.354 €	1.791.307 €	1.794.248 €
B---SALDO MEDIO CLIENTES	380.315 €	347.456 €	319.401 €	386.911 €
ROTACIÓN (A/B)	4,55	4,46	5,61	4,64
AÑO 360 DIAS	360	360	360	360
<b>PERIODO MEDIO DE COBRO EN DÍAS</b>	<b>79,06</b>	<b>80,79</b>	<b>64,19</b>	<b>77,63</b>
<b>INVERSIÓN ECONÓMICA MÍNIMA EN EUROS</b>	<b>380.315 €</b>	<b>347.456 €</b>	<b>319.401 €</b>	<b>386.911 €</b>
Definición	2.008	2.009	2.010	2.011
<b>PM PAGO</b>				
A---COMPRAS	1.120.131 €	824.755 €	1.015.679 €	1.205.446 €
B---SALDO MEDIO PROVEEDORES	534.630 €	421.498 €	349.725 €	307.710 €
ROTACIÓN (A/B)	2,10	1,96	2,90	3,92
AÑO 360 DIAS	360	360	360	360
<b>PERIODO MEDIO DE PAGO EN DÍAS</b>	<b>171,83</b>	<b>183,98</b>	<b>123,96</b>	<b>91,90</b>
<b>INVERSIÓN ECONÓMICA MÍNIMA EN EUROS</b>	<b>534.630 €</b>	<b>421.498 €</b>	<b>349.725 €</b>	<b>307.710 €</b>



## Cuadros 4. Cuadro de los flujos de efectivo de la empresa objeto de estudio

	2008
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>(757)</b>
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>70.497</b>
a) Amortización del inmovilizado (+).	34.472
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-).	
c) Variación de provisiones (+/-).	
d) Imputación de subvenciones (-).	
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-).	
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-).	
g) Ingresos financieros (-).	<b>(166)</b>
h) Gastos financieros (+).	36.191
i) Diferencias de cambio (+/-).	
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-).	
k) Otros ingresos y gastos (-/+).	
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>(236.924)</b>
a) Existencias (+/-).	<b>(130.677)</b>
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).	112.721
c) Otros activos corrientes (+/-).	17.468
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (-).	<b>(256.516)</b>
e) Otros pasivos corrientes (+/-).	20.080
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).	0
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>(35.836)</b>
a) Pagos de intereses (+/-).	<b>(36.191)</b>
b) Cobros de dividendos (+).	
c) Cobros de intereses (+).	166
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-).	189
e) Otros pagos (cobros) (-/+).	
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4).</b>	<b>(203.019)</b>
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
<b>6. Pagos por inversiones (-).</b>	<b>(92.298)</b>
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	<b>(804)</b>
c) Inmovilizado material.	<b>(62.512)</b>
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	<b>(28.794)</b>
g) Otros activos.	<b>(189)</b>
<b>7. Cobros por desinversiones (+).</b>	
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	0
c) Inmovilizado material.	0
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	0
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	0
g) Otros activos.	0
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6).</b>	<b>(92.298)</b>
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio.</b>	
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+).	0
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-).	
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-).	
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+).	
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+).	
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero.</b>	<b>289.935</b>
a) Emisión.	289.935
1. Obligaciones y otros valores negociables (+).	
2. Deudas con entidades de crédito (+).	289.935
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).	
4. Otras deudas (+).	0
b) Devolución y amortización de	0
1. Obligaciones y otros valores negociables (-).	
2. Deudas con entidades de crédito (-).	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).	0
4. Otras deudas (-).	0
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio.</b>	
a) Dividendos (-).	
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-).	
<b>12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11).</b>	<b>289.935</b>
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>0</b>
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/-D)</b>	<b>(5.383)</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	6.862
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	1.478

	2009
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>974</b>
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>145.055</b>
a) Amortización del inmovilizado (+).	36.781
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-).	
c) Variación de provisiones (+/-).	
d) Imputación de subvenciones (-).	
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-).	
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-).	
g) Ingresos financieros (-).	(410)
h) Gastos financieros (+).	108.684
i) Diferencias de cambio (+/-).	
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-).	
k) Otros ingresos y gastos (-/+).	
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>11.163</b>
a) Existencias (+/-).	(31.533)
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).	32.346
c) Otros activos corrientes (+/-).	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (-).	30.475
e) Otros pasivos corrientes (+/-).	(20.125)
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).	0
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>(108.518)</b>
a) Pagos de intereses (+/-).	(108.684)
b) Cobros de dividendos (+).	
c) Cobros de intereses (+).	
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-).	410
e) Otros pagos (cobros) (-/+).	(243)
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4).</b>	<b>48.675</b>
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
<b>6. Pagos por inversiones (-).</b>	<b>(12.829)</b>
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	
c) Inmovilizado material.	(9.806)
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	(3.023)
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	
g) Otros activos.	
<b>7. Cobros por desinversiones (+).</b>	<b>499</b>
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	310
c) Inmovilizado material.	
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	
g) Otros activos.	189
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6).</b>	<b>(12.329)</b>
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio.</b>	<b>0</b>
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+).	
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-).	
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-).	
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+).	
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+).	
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero.</b>	<b>(36.235)</b>
a) Emisión.	137.720
1. Obligaciones y otros valores negociables (+).	
2. Deudas con entidades de crédito (+).	137.720
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).	
4. Otras deudas (+).	
b) Devolución y amortización de	(173.955)
1. Obligaciones y otros valores negociables (-).	
2. Deudas con entidades de crédito (-).	(173.955)
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).	
4. Otras deudas (-).	
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio.</b>	
a) Dividendos (-).	
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-).	
<b>12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11).</b>	<b>(36.235)</b>
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>0</b>
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/-D)</b>	<b>111</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	1.478
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	1.589

	2010
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>14.945</b>
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>69.168</b>
a) Amortización del inmovilizado (+).	38.131
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-).	
c) Variación de provisiones (+/-).	
d) Imputación de subvenciones (-).	
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-).	
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-).	
g) Ingresos financieros (-).	(159)
h) Gastos financieros (+).	31.196
i) Diferencias de cambio (+/-).	
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-).	
k) Otros ingresos y gastos (-/+).	
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>61.228</b>
a) Existencias (+/-).	137.622
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).	23.762
c) Otros activos corrientes (+/-).	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (-).	(174.021)
e) Otros pasivos corrientes (+/-).	(22.763)
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).	96.628
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>(34.788)</b>
a) Pagos de intereses (+/-).	(31.196)
b) Cobros de dividendos (+).	
c) Cobros de intereses (+).	
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-).	159
e) Otros pagos (cobros) (-/+).	(3.751)
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4).</b>	<b>110.553</b>
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
<b>6. Pagos por inversiones (-).</b>	<b>(257)</b>
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	
c) Inmovilizado material.	
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	(257)
g) Otros activos.	
<b>7. Cobros por desinversiones (+).</b>	<b>12.253</b>
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	121
c) Inmovilizado material.	742
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	11.390
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	
g) Otros activos.	
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6).</b>	<b>11.996</b>
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio.</b>	<b>61.525</b>
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+).	61.525
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-).	
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-).	
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+).	
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+).	
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero.</b>	<b>(175.215)</b>
a) Emisión.	33.046
1. Obligaciones y otros valores negociables (+).	
2. Deudas con entidades de crédito (+).	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).	
4. Otras deudas (+).	33.046
b) Devolución y amortización de	(208.261)
1. Obligaciones y otros valores negociables (-).	
2. Deudas con entidades de crédito (-).	(208.261)
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).	
4. Otras deudas (-).	
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio.</b>	
a) Dividendos (-).	
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-).	
<b>12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11).</b>	<b>(113.690)</b>
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	<b>0</b>
<b>E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-5+/-8+/-12+/-D)</b>	<b>8.859</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	1.589
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	10.447

	<b>2011</b>
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>	
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.</b>	<b>(6.856)</b>
<b>2. Ajustes del resultado.</b>	<b>55.316</b>
a) Amortización del inmovilizado (+).	28.994
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-).	
c) Variación de provisiones (+/-).	
d) Imputación de subvenciones (-).	
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-).	
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-).	
g) Ingresos financieros (-).	<b>(1.289)</b>
h) Gastos financieros (+).	27.610
i) Diferencias de cambio (+/-).	
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-).	
k) Otros ingresos y gastos (-/+).	
<b>3. Cambios en el capital corriente.</b>	<b>(94.020)</b>
a) Existencias (+/-).	25.700
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).	<b>(158.782)</b>
c) Otros activos corrientes (+/-).	0
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (-).	89.991
e) Otros pasivos corrientes (+/-).	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).	<b>(50.928)</b>
<b>4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.</b>	<b>(26.322)</b>
a) Pagos de intereses (+/-).	<b>(27.610)</b>
b) Cobros de dividendos (+).	
c) Cobros de intereses (+).	
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-).	1.289
e) Otros pagos (cobros) (-/+).	0
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1+/-2+/-3+/-4).</b>	<b>(71.882)</b>
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>	
<b>6. Pagos por inversiones (-).</b>	<b>(860)</b>
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	
c) Inmovilizado material.	<b>(860)</b>
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	
g) Otros activos.	
<b>7. Cobros por desinversiones (+).</b>	
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado intangible.	0
c) Inmovilizado material.	0
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	0
f) Activos no corrientes mantenidos para la venta.	
g) Otros activos.	
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6).</b>	<b>(860)</b>
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio.</b>	
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+).	0
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-).	
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-).	
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+).	
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+).	
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero.</b>	<b>68.670</b>
a) Emisión.	112.555
1. Obligaciones y otros valores negociables (+).	
2. Deudas con entidades de crédito (+).	112.555
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).	
4. Otras deudas (+).	0
b) Devolución y amortización de	<b>(43.884)</b>
1. Obligaciones y otros valores negociables (-).	
2. Deudas con entidades de crédito (-).	<b>(28.306)</b>
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).	
4. Otras deudas (-).	<b>(15.579)</b>
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio.</b>	
a) Dividendos (-).	
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-).	
<b>12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11).</b>	<b>68.670</b>
<b>D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio</b>	
<b>8+/-12+/-D)</b>	<b>0</b>
	<b>(4.072)</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	10.447
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	6.376

**Cuadro 5. Cálculo rentabilidad de kd y ke).**

EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO	2008	2009	2010	2011
TOTAL ACTIVO	1.297.696,53	1.272.541,94	1.069.889,20	1.170.765,75
FONDOS PROPIOS	104.086,67	104.816,88	177.535,54	170.679,54
PASIVO NO CORRIENTE	387.232,49	524.952,96	475.762,19	382.153,58
PASIVO CORRIENTE	806.377,37	642.772,10	416.591,47	617.932,63
TOTAL PN+PASIVO	1.297.697	1.272.542	1.069.889	1.170.766
BAII	35.268,89	109.247,73	45.982,25	19.465,70
GASTOS INTERESES (RSTDO FINANCIERO)	36.025,50	108.274,12	31.036,85	26.321,70
BAI	-756,61	973,61	14.945,40	-6.856,00
IS EN €	-189,15	243,40	3.751,35	0,00
t (% REAL APLICADO)	25,00%	25,00%	25,10%	0,00%
BN	-567	730	11.194	-6.856
Kd= GFINANCIEROS / DEUDAS	3,02%	9,27%	3,48%	2,63%
ke= ko +(Ko-kd)*(D/RP)*(1-t)	-0,55%	0,70%	6,31%	-4,02%
k= Kd(D/TA)+Ke (FP/TA)	2,73%	8,57%	3,95%	1,66%
ROA (Ko)= BAII/AT	2,72%	8,59%	4,30%	1,66%
ROE = (BN/RP)	-0,55%	0,70%	6,31%	-4,02%
t = (T/BAI)	25,00%	25,00%	25,10%	0,00%
ROE= (ROA+(ROA-Kd)*(PNC+PC)/RP))(1-t)	-0,55%	0,70%	6,31%	-4,02%



## Cuadro 6. Balances de situación de tres competidores.

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2007 12 meses EUR	%
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>847.236</b>	<b>47,8%</b>
I Inmovilizado intangible		25.811	1,5%
II Inmovilizado material		818.062	46,1%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		3.363	0,2%
V Inversiones financieras a largo plazo		0	0,0%
VI Activos por impuesto diferido		0	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>926.238</b>	<b>52,2%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		638.413	36,0%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		248.377	14,0%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		248.377	14,0%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		248.377	14,0%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		4.525	0,3%
V Inversiones financieras a corto plazo		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		5.359	0,3%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		29.564	1,7%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>1.773.473</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>447.879</b>	<b>25,3%</b>
A-1) Fondos propios		347.966	19,6%
I Capital		159.274	9,0%
1. Capital escriturado		159.274	9,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		130.197	7,3%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		58.495	3,3%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		99.913	5,6%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>563.152</b>	<b>31,8%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		563.152	31,8%
1. Deudas con entidades de crédito		563.152	31,8%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>762.443</b>	<b>43,0%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Provisiones a corto plazo		0	0,0%
III Deudas a corto plazo		0	0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		0	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		0	0,0%
1. Proveedores		0	0,0%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		0	0,0%
2. Otros acreedores		0	0,0%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		0	0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente		0	0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		0	0,0%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>1.773.473</b>	<b>100,0%</b>

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2008 12 meses EUR	%
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>959.415</b>	<b>47,4%</b>
I Inmovilizado intangible		7.505	0,4%
II Inmovilizado material		946.953	46,8%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		3627	0,2%
VI Activos por impuesto diferido		1330	0,1%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.062.849</b>	<b>52,6%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		630.878	31,2%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		399.440	19,8%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		399.349	19,7%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		399.349	19,7%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		91	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		5.992	0,3%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		26.538	1,3%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>2.022.264</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>546.064</b>	<b>27,0%</b>
A-1) Fondos propios		356.673	17,6%
I Capital		238.911	11,8%
1. Capital escriturado		238.911	11,8%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		90.757	4,5%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		27.004	1,3%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		189.391	9,4%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>617.651</b>	<b>30,5%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		617.651	30,5%
1. Deudas con entidades de crédito		617.651	30,5%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>858.549</b>	<b>42,5%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Provisiones a corto plazo		25630	1,3%
III Deudas a corto plazo		201377	10,0%
1. Deudas con entidades de crédito		21962	1,1%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		179415	8,9%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		631541	31,2%
1. Proveedores		234421	11,6%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		234421	11,6%
2. Otros acreedores		397120	19,6%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		0	0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente		0	0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		0	0,0%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>2.022.264</b>	<b>100,0%</b>

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2009 12 meses EUR	%
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>838.708</b>	<b>33,5%</b>
I Inmovilizado intangible		212	0,0%
II Inmovilizado material		834.080	33,3%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		3627	0,1%
VI Activos por impuesto diferido		789	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.667.471</b>	<b>66,5%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		599.348	23,9%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		596.664	23,8%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		574.444	22,9%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		574.444	22,9%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		22220	0,9%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		60991	2,4%
VI Periodificaciones a corto plazo		6.535	0,3%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		403.934	16,1%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>2.506.179</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>547.004</b>	<b>21,8%</b>
A-1) Fondos propios		382.137	15,2%
I Capital		238.911	9,5%
1. Capital escriturado		238.911	9,5%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		117.762	4,7%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		25.464	1,0%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		164.868	6,6%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>557.294</b>	<b>22,2%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		557.294	22,2%
1. Deudas con entidades de crédito		556.594	22,2%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		700	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.401.881</b>	<b>55,9%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Provisiones a corto plazo		28968	1,2%
III Deudas a corto plazo		427653	17,1%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		427653	17,1%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		945260	37,7%
1. Proveedores		326506	13,0%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		326506	13,0%
2. Otros acreedores		618754	24,7%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		0	0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente		0	0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		0	0,0%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>2.506.179</b>	<b>100,0%</b>

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2010 12 meses EUR	%
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>994.677</b>	<b>45,7%</b>
I Inmovilizado intangible			0,0%
II Inmovilizado material		791.098	36,4%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		202790	9,3%
VI Activos por impuesto diferido		789	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.180.228</b>	<b>54,3%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		314.724	14,5%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		285.877	13,1%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		285.742	13,1%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		285.742	13,1%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		135	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		267862	12,3%
VI Periodificaciones a corto plazo		6.229	0,3%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		305.536	14,0%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>2.174.905</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>541.543</b>	<b>24,9%</b>
A-1) Fondos propios		399.744	18,4%
I Capital		238.911	11,0%
1. Capital escriturado		238.911	11,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		143.226	6,6%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		17.607	0,8%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		141.799	6,5%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>332.876</b>	<b>15,3%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		332.876	15,3%
1. Deudas con entidades de crédito		332.876	15,3%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.300.486</b>	<b>59,8%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			0,0%
II Provisiones a corto plazo		35118	1,6%
III Deudas a corto plazo		0	0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		0	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		1265368	58,2%
1. Proveedores		330048	15,2%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		330048	15,2%
2. Otros acreedores		935320	43,0%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)			0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente			0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas			0,0%
6. Anticipos de clientes			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>2.174.905</b>	<b>100,0%</b>



COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2007	
PLAN GENERAL CONTABLE 2007		12 meses	
		EUR	
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>464.616</b>	<b>45,5%</b>
I Inmovilizado intangible			0,0%
II Inmovilizado material		462.306	45,2%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		2.310	0,2%
V Inversiones financieras a largo plazo		0	0,0%
VI Activos por impuesto diferido		0	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>557.273</b>	<b>54,5%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		64.350	6,3%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		492.923	48,2%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		492.923	48,2%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		492.923	48,2%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0	0,0%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>1.021.889</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>39.414</b>	<b>3,9%</b>
A-1) Fondos propios		39.414	3,9%
I Capital		9.900	1,0%
1. Capital escriturado		9.900	1,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		3.028	0,3%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		15753	1,5%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		10.733	1,1%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>318.239</b>	<b>31,1%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		318.239	31,1%
1. Deudas con entidades de crédito		318.239	31,1%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>664.235</b>	<b>65,0%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Provisiones a corto plazo		0	0,0%
III Deudas a corto plazo		0	0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		0	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		0	0,0%
1. Proveedores		0	0,0%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		0	0,0%
2. Otros acreedores		0	0,0%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		0	0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente		0	0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		0	0,0%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>1.021.889</b>	<b>100,0%</b>



COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2008 12 meses EUR	
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>442.224</b>	<b>51,9%</b>
I Inmovilizado intangible			0,0%
II Inmovilizado material		439.025	51,6%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		2310	0,3%
VI Activos por impuesto diferido		890	0,1%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>409.318</b>	<b>48,1%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		144.471	17,0%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		256.980	30,2%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		255.690	30,0%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		255.690	30,0%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		1290	0,2%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		7868	0,9%
VI Periodificaciones a corto plazo			0,0%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes			0,0%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>851.543</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>36.155</b>	<b>4,2%</b>
A-1) Fondos propios		36.155	4,2%
I Capital		9.900	1,2%
1. Capital escriturado		9.900	1,2%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		3.028	0,4%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		15753	1,8%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		7.474	0,9%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>291.014</b>	<b>34,2%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		291.014	34,2%
1. Deudas con entidades de crédito		291.014	34,2%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>524.374</b>	<b>61,6%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			0,0%
II Provisiones a corto plazo		0	0,0%
III Deudas a corto plazo		99213	11,7%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		99213	11,7%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		425161	49,9%
1. Proveedores		400482	47,0%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		400482	47,0%
2. Otros acreedores		24679	2,9%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)			0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente			0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas			0,0%
6. Anticipos de clientes			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>851.543</b>	<b>100,0%</b>

COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2009 12 meses EUR	
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>426.539</b>	<b>42,5%</b>
I Inmovilizado intangible			0,0%
II Inmovilizado material		423.339	42,2%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		2310	0,2%
VI Activos por impuesto diferido		890	0,1%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>576.231</b>	<b>57,5%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		106.359	10,6%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		433.065	43,2%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		257.507	25,7%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		257.507	25,7%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		175558	17,5%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		7868	0,8%
VI Periodificaciones a corto plazo			0,0%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		28.939	2,9%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>1.002.770</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>46.616</b>	<b>4,6%</b>
A-1) Fondos propios		46.616	4,6%
I Capital		9.900	1,0%
1. Capital escriturado		9.900	1,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		3.028	0,3%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		15753	1,6%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		17.934	1,8%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>268.807</b>	<b>26,8%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		268.807	26,8%
1. Deudas con entidades de crédito		268.807	26,8%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>687.347</b>	<b>68,5%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			0,0%
II Provisiones a corto plazo		0	0,0%
III Deudas a corto plazo		10	0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		10	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		687338	68,5%
1. Proveedores		421735	42,1%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		421735	42,1%
2. Otros acreedores		265603	26,5%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)			0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente			0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas			0,0%
6. Anticipos de clientes			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>1.002.770</b>	<b>100,0%</b>

COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2010 12 meses EUR	
PLAN GENERAL CONTABLE 2007			
<b>ACTIVO</b>			
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>490.411</b>	<b>41,9%</b>
I Inmovilizado intangible			0,0%
II Inmovilizado material		487.211	41,6%
III Inversiones inmobiliarias		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo			0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		2310	0,2%
VI Activos por impuesto diferido		890	0,1%
VII Deudas comerciales no corrientes		0	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>679.752</b>	<b>58,1%</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		0	0,0%
II Existencias		45.280	3,9%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		501.514	42,9%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		501.514	42,9%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		0	0,0%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		501.514	42,9%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		0	0,0%
3. Otros deudores		0	0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo			0,0%
V Inversiones financieras a corto plazo		7868	0,7%
VI Periodificaciones a corto plazo			0,0%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		125.090	10,7%
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>		<b>1.170.163</b>	<b>100,0%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>130.053</b>	<b>11,1%</b>
A-1) Fondos propios		130.053	11,1%
I Capital		9.900	0,8%
1. Capital escriturado		9.900	0,8%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		0	0,0%
III Reservas		7.484	0,6%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		55857	4,8%
VI Otras aportaciones de socios		0	0,0%
VII Resultado del ejercicio		56.812	4,9%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos		0	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>290.937</b>	<b>24,9%</b>
I Provisiones a largo plazo		0	0,0%
II Deudas a largo plazo		290.937	24,9%
1. Deudas con entidades de crédito		290.937	24,9%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo		0	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		<b>749.173</b>	<b>64,0%</b>
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta			0,0%
II Provisiones a corto plazo		0	0,0%
III Deudas a corto plazo		10	0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		10	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0	0,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		749163	64,0%
1. Proveedores		624775	53,4%
a) Proveedores a largo plazo		0	0,0%
b) Proveedores a corto plazo		624775	53,4%
2. Otros acreedores		124388	10,6%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)			0,0%
4. Pasivos por impuesto corriente			0,0%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas			0,0%
6. Anticipos de clientes			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		0	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>		<b>1.170.163</b>	<b>100,0%</b>

<b>COMPETIDOR 3</b>	<b>VALENCIA</b>	<b>No cons.</b>	
<b>fuelle: sabi</b>		<b>31/12/2007</b>	
<b>PLAN GENERAL CONTABLE 2007</b>		<b>12 meses</b>	
		<b>EUR</b>	
<b>ACTIVO</b>		<b>4.325.554</b>	<b>24,8%</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		280.891	1,6%
<b>I Inmovilizado intangible</b>		4.043.500	23,2%
<b>II Inmovilizado material</b>		0	0,0%
<b>III Inversiones inmobiliarias</b>		0	0,0%
<b>IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>		1163	0,0%
<b>V Inversiones financieras a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>VI Activos por impuesto diferido</b>		0	0,0%
<b>VII Deudas comerciales no corrientes</b>		0	0,0%
		<b>13.109.056</b>	<b>75,2%</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		0	0,0%
<b>I Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>		3.801.540	21,8%
<b>II Existencias</b>		9.111.589	52,3%
<b>III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>		8.881.322	50,9%
<b>1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios</b>		0	0,0%
<b>a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</b>		0	0,0%
<b>2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos</b>		230267	1,3%
<b>3. Otros deudores</b>		0	0,0%
<b>IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>		9129	0,1%
<b>V Inversiones financieras a corto plazo</b>		0	0,0%
<b>VI Periodificaciones a corto plazo</b>		186.798	1,1%
<b>VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>		<b>17.434.610</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>			
<b>PASIVO</b>		<b>1.895.780</b>	<b>10,9%</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		1.895.780	10,9%
<b>A-1) Fondos propios</b>		114.310	0,7%
<b>I Capital</b>		114.310	0,7%
<b>1. Capital escriturado</b>		0	0,0%
<b>2. (Capital no exigido)</b>		0	0,0%
<b>II Prima de emisión</b>		1.691.893	9,7%
<b>III Reservas</b>		0	0,0%
<b>IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)</b>		0	0,0%
<b>V Resultados de ejercicios anteriores</b>		0	0,0%
<b>VI Otras aportaciones de socios</b>		89.577	0,5%
<b>VII Resultado del ejercicio</b>		0	0,0%
<b>VIII (Dividendo a cuenta)</b>		0	0,0%
<b>IX Otros instrumentos de patrimonio neto</b>		0	0,0%
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>		0	0,0%
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>		0	0,0%
		<b>6.422.583</b>	<b>36,8%</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		0	0,0%
<b>I Provisiones a largo plazo</b>		6.422.583	36,8%
<b>II Deudas a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>1. Deudas con entidades de crédito</b>		1059115	6,1%
<b>2. Acreedores por arrendamiento financiero</b>		5363468	30,8%
<b>3. Otras deudas a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>IV Pasivos por impuesto diferido</b>		0	0,0%
<b>V Periodificaciones a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>VI Acreedores comerciales no corrientes</b>		0	0,0%
<b>VII Deuda con características especiales a largo plazo</b>		0	0,0%
		<b>9.116.247</b>	<b>52,3%</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		0	0,0%
<b>I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta</b>		148717	0,9%
<b>II Provisiones a corto plazo</b>		1962366	11,3%
<b>III Deudas a corto plazo</b>		1850918	10,6%
<b>1. Deudas con entidades de crédito</b>		111447	0,6%
<b>2. Acreedores por arrendamiento financiero</b>		0	0,0%
<b>3. Otras deudas a corto plazo</b>		0	0,0%
<b>IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>		7005165	40,2%
<b>V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>		3374218	19,4%
<b>1. Proveedores</b>		0	0,0%
<b>a) Proveedores a largo plazo</b>		0	0,0%
<b>b) Proveedores a corto plazo</b>		0	0,0%
<b>2. Otros acreedores</b>		21420	0,1%
<b>3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)</b>		0	0,0%
<b>4. Pasivos por impuesto corriente</b>		317719	1,8%
<b>5. Otras deudas con las Administraciones Públicas</b>		3291808	18,9%
<b>6. Anticipos de clientes</b>		0	0,0%
<b>VI Periodificaciones a corto plazo</b>		0	0,0%
<b>VII Deuda con características especiales a corto plazo</b>		<b>17.434.610</b>	<b>100,0%</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>			



COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2008	
PLAN GENERAL CONTABLE 2007		12 meses EUR	
<b>ACTIVO</b>		<b>4.242.164</b>	<b>30,4%</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		17.624	0,1%
I Inmovilizado intangible		3.660.654	26,2%
II Inmovilizado material		562723	4,0%
III Inversiones inmobiliarias			0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1163	0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		0	0,0%
VI Activos por impuesto diferido		0	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes			0,0%
		<b>9.725.572</b>	<b>69,6%</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		6.010.312	43,0%
II Existencias		2.433.399	17,4%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		2.382.728	17,1%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		0	0,0%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		2.382.728	17,1%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		0	0,0%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		50671	0,4%
3. Otros deudores			0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		748198	5,4%
V Inversiones financieras a corto plazo			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		533.663	3,8%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		<b>13.967.736</b>	<b>100,0%</b>
TOTAL ACTIVO (A + B)			
<b>PASIVO</b>		<b>2.074.515</b>	<b>14,9%</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		2.074.515	14,9%
A-1) Fondos propios		114.310	0,8%
I Capital		114.310	0,8%
1. Capital escriturado		0	0,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		1.781.470	12,8%
III Reservas		0	0,0%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		178.735	1,3%
VII Resultado del ejercicio		0	0,0%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			0,0%
		<b>951.308</b>	<b>6,8%</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Provisiones a largo plazo		948.700	6,8%
II Deudas a largo plazo			0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		948700	6,8%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		2607	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo			0,0%
		<b>10.941.913</b>	<b>78,3%</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>			0,0%
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		126557	0,9%
II Provisiones a corto plazo		125791	0,9%
III Deudas a corto plazo		111091	0,8%
1. Deudas con entidades de crédito		14700	0,1%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		0	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		10689565	76,5%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		2212549	15,8%
1. Proveedores		0	0,0%
a) Proveedores a largo plazo		2212549	15,8%
b) Proveedores a corto plazo		118493	0,8%
2. Otros acreedores		5526	0,0%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		63803	0,5%
4. Pasivos por impuesto corriente		72237	0,5%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		8216958	58,8%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		<b>13.967.736</b>	<b>100,0%</b>
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)			



COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2009	
PLAN GENERAL CONTABLE 2007		12 meses EUR	
<b>ACTIVO</b>		<b>4.003.621</b>	<b>34,2%</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		9.455	0,1%
I Inmovilizado intangible		3.688.321	31,5%
II Inmovilizado material		304682	2,6%
III Inversiones inmobiliarias			0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1163	0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		0	0,0%
VI Activos por impuesto diferido		0	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes			0,0%
		<b>7.700.605</b>	<b>65,8%</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		3.847.871	32,9%
II Existencias		2.284.508	19,5%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		2.281.311	19,5%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		0	0,0%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		2.281.311	19,5%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		0	0,0%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		3197	0,0%
3. Otros deudores			0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		1175149	10,0%
V Inversiones financieras a corto plazo			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		393.076	3,4%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		<b>11.704.225</b>	<b>100,0%</b>
TOTAL ACTIVO (A + B)			
<b>PASIVO</b>		<b>2.329.325</b>	<b>19,9%</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		2.329.325	19,9%
<b>A-1) Fondos propios</b>		114.310	1,0%
I Capital		114.310	1,0%
1. Capital escriturado		0	0,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		1.960.205	16,7%
III Reservas		0	0,0%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		254.810	2,2%
VII Resultado del ejercicio		0	0,0%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			0,0%
		<b>821.250</b>	<b>7,0%</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Provisiones a largo plazo		819.885	7,0%
II Deudas a largo plazo			0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		819885	7,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1365	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo			0,0%
		<b>8.553.651</b>	<b>73,1%</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		108480	0,9%
II Provisiones a corto plazo		130285	1,1%
III Deudas a corto plazo		130285	1,1%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		0	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		8314886	71,0%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		956233	8,2%
1. Proveedores		0	0,0%
a) Proveedores a largo plazo		956233	8,2%
b) Proveedores a corto plazo		101558	0,9%
2. Otros acreedores		54688	0,5%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		68869	0,6%
4. Pasivos por impuesto corriente		245640	2,1%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		6887898	58,8%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo		<b>11.704.225</b>	<b>100,0%</b>
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)			

COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2010	
PLAN GENERAL CONTABLE 2007		12 meses	EUR
<b>ACTIVO</b>		<b>3.965.292</b>	<b>28,2%</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>		4.078	0,0%
I Inmovilizado intangible		3.655.369	26,0%
II Inmovilizado material		304682	2,2%
III Inversiones inmobiliarias			0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1163	0,0%
V Inversiones financieras a largo plazo		0	0,0%
VI Activos por impuesto diferido		0	0,0%
VII Deudas comerciales no corrientes			0,0%
		<b>10.084.971</b>	<b>71,8%</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta		5.001.833	35,6%
II Existencias		2.588.929	18,4%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		2.575.947	18,3%
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		0	0,0%
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		2.575.947	18,3%
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		0	0,0%
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		12982	0,1%
3. Otros deudores			0,0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		1832755	13,0%
V Inversiones financieras a corto plazo			0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		661.454	4,7%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		<b>14.050.263</b>	<b>100,0%</b>
TOTAL ACTIVO (A + B)			
<b>PASIVO</b>		<b>2.539.034</b>	<b>18,1%</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		2.539.034	18,1%
A-1) Fondos propios		114.310	0,8%
I Capital		114.310	0,8%
1. Capital escriturado		0	0,0%
2. (Capital no exigido)		0	0,0%
II Prima de emisión		2.135.278	15,2%
III Reservas		0	0,0%
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		0	0,0%
V Resultados de ejercicios anteriores		0	0,0%
VI Otras aportaciones de socios		289.446	2,1%
VII Resultado del ejercicio		0	0,0%
VIII (Dividendo a cuenta)		0	0,0%
IX Otros instrumentos de patrimonio neto		0	0,0%
A-2) Ajustes por cambios de valor		0	0,0%
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos			0,0%
		<b>690.025</b>	<b>4,9%</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		0	0,0%
I Provisiones a largo plazo		688.660	4,9%
II Deudas a largo plazo			0,0%
1. Deudas con entidades de crédito		688660	4,9%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a largo plazo		0	0,0%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		1365	0,0%
IV Pasivos por impuesto diferido		0	0,0%
V Periodificaciones a largo plazo		0	0,0%
VI Acreedores comerciales no corrientes		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a largo plazo			0,0%
		<b>10.821.204</b>	<b>77,0%</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>			0,0%
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		89556	0,6%
II Provisiones a corto plazo		131892	0,9%
III Deudas a corto plazo		131892	0,9%
1. Deudas con entidades de crédito		0	0,0%
2. Acreedores por arrendamiento financiero		0	0,0%
3. Otras deudas a corto plazo		0	0,0%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		10599756	75,4%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		1970028	14,0%
1. Proveedores		0	0,0%
a) Proveedores a largo plazo		1970028	14,0%
b) Proveedores a corto plazo		89170	0,6%
2. Otros acreedores		33217	0,2%
3. Personal (remuneraciones pendientes de pago)		124523	0,9%
4. Pasivos por impuesto corriente		183671	1,3%
5. Otras deudas con las Administraciones Públicas		8199147	58,4%
6. Anticipos de clientes		0	0,0%
VI Periodificaciones a corto plazo		0	0,0%
VII Deuda con características especiales a corto plazo			0,0%
		<b>14.050.263</b>	<b>100,0%</b>
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)			

## Cuadro 7. Cuenta de pérdidas y ganancias de tres competidores

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2007 12 meses EUR	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		1.580.343	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-674.021	-42,7%
5. Otros ingresos de explotación		1.709	0,1%
6. Gastos de personal		-395.950	-25,1%
7. Otros gastos de explotación		-480.280	-30,4%
8. Amortización del inmovilizado		-109.040	-6,9%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		173.522	11,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio		0	0,0%
13. Otros resultados		0	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>96.282</b>	<b>6,1%</b>
14. Ingresos financieros		19.571	1,2%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero		17.506	1,1%
b) Otros ingresos financieros		2.066	0,1%
15. Gastos financieros		-33.703	-2,1%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-14.132</b>	<b>-0,9%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>82.150</b>	<b>5,2%</b>
19. Impuestos sobre beneficios		-23.656	-1,5%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>58.495</b>	<b>3,7%</b>

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2008 12 meses EUR	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		1.708.670	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-596.539	-34,9%
5. Otros ingresos de explotación		1.220	0,1%
6. Gastos de personal		-448.186	-26,2%
7. Otros gastos de explotación		-496.322	-29,0%
8. Amortización del inmovilizado		-107.978	-6,3%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		13103	0,8%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		-900	-0,1%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		3090	0,2%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>76.159</b>	<b>4,5%</b>
14. Ingresos financieros		2.457	0,1%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros		2.457	0,1%
15. Gastos financieros		-42.610	-2,5%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-40.154</b>	<b>-2,4%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>36.006</b>	<b>2,1%</b>
19. Impuestos sobre beneficios		-9.001	-0,5%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>27.004</b>	<b>1,6%</b>

COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2009 12 meses EUR	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		1.931.204	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-925.142	-47,9%
5. Otros ingresos de explotación		40.371	2,1%
6. Gastos de personal		-481.364	-24,9%
7. Otros gastos de explotación		-386.155	-20,0%
8. Amortización del inmovilizado		-121.219	-6,3%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		4.430	0,2%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		2643	0,1%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>64.768</b>	<b>3,4%</b>
14. Ingresos financieros		69	0,0%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros		69	0,0%
15. Gastos financieros		-30.605	-1,6%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-30.536</b>	<b>-1,6%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>34.232</b>	<b>1,8%</b>
19. Impuestos sobre beneficios		-8.767	-0,5%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>25.464</b>	<b>1,3%</b>



COMPETIDOR 1 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2010 12 meses EUR	%
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		2.341.184	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		-277623	-11,9%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-1.035.207	-44,2%
5. Otros ingresos de explotación		4.555	0,2%
6. Gastos de personal		-457.650	-19,5%
7. Otros gastos de explotación		-444.416	-19,0%
8. Amortización del inmovilizado		-107.902	-4,6%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		23068	1,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		-4.250	-0,2%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		2625	0,1%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>44.385</b>	<b>1,9%</b>
14. Ingresos financieros		2.810	0,1%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros		2.810	0,1%
15. Gastos financieros		-23.709	-1,0%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-20.899</b>	<b>-0,9%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>23.486</b>	<b>1,0%</b>
19. Impuestos sobre beneficios		-5.879	-0,3%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>17.607</b>	<b>0,8%</b>

COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2007 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		1.120.931	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-843.809	-75,3%
5. Otros ingresos de explotación			0,0%
6. Gastos de personal		-149.107	-13,3%
7. Otros gastos de explotación		-93.903	-8,4%
8. Amortización del inmovilizado		-3.875	-0,3%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			0,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		0	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>30.237</b>	<b>2,7%</b>
14. Ingresos financieros			0,0%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros			0,0%
15. Gastos financieros		-15.926	-1,4%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-15.926</b>	<b>-1,4%</b>
			0,0%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>14.311</b>	<b>1,3%</b>
			0,0%
19. Impuestos sobre beneficios		-3.578	-0,3%
			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>10.733</b>	<b>1,0%</b>

COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2008 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		1.147.304	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-798.820	-69,6%
5. Otros ingresos de explotación			0,0%
6. Gastos de personal		-219.906	-19,2%
7. Otros gastos de explotación		-80.209	-7,0%
8. Amortización del inmovilizado		-23.281	-2,0%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			0,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		0	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>25.088</b>	<b>2,2%</b>
14. Ingresos financieros		18	0,0%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros		18	0,0%
15. Gastos financieros		-17.632	-1,5%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-17.614</b>	<b>-1,5%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>7.474</b>	<b>0,7%</b>
19. Impuestos sobre beneficios			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>7.474</b>	<b>0,7%</b>

COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2009 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		1.477.344	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-1.049.637	-71,0%
5. Otros ingresos de explotación			0,0%
6. Gastos de personal		-265.499	-18,0%
7. Otros gastos de explotación		-101.439	-6,9%
8. Amortización del inmovilizado		-24.746	-1,7%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			0,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		0	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>36.023</b>	<b>2,4%</b>
14. Ingresos financieros		14	0,0%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros		14	0,0%
15. Gastos financieros		-12.124	-0,8%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-12.110</b>	<b>-0,8%</b>
			0,0%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>23.913</b>	<b>1,6%</b>
			0,0%
19. Impuestos sobre beneficios		-5.978	-0,4%
			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>17.934</b>	<b>1,2%</b>

COMPETIDOR 2 fuente: sabi	EL EJIDO	No cons. 31/12/2010 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		2.208.855	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		0	0,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-1.632.976	-73,9%
5. Otros ingresos de explotación			0,0%
6. Gastos de personal		-319.671	-14,5%
7. Otros gastos de explotación		-154.270	-7,0%
8. Amortización del inmovilizado		-22.920	-1,0%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			0,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		0	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>79.019</b>	<b>3,6%</b>
14. Ingresos financieros		40	0,0%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros		40	0,0%
15. Gastos financieros		-8.043	-0,4%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-8.003</b>	<b>-0,4%</b>
			0,0%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>71.015</b>	<b>3,2%</b>
			0,0%
19. Impuestos sobre beneficios		-14.203	-0,6%
			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>56.812</b>	<b>2,6%</b>



COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2007 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		10.907.131	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		-544.140	-5,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-6.834.909	-62,7%
5. Otros ingresos de explotación		36.552	0,3%
6. Gastos de personal		-1.533.591	-14,1%
7. Otros gastos de explotación		-1.647.139	-15,1%
8. Amortización del inmovilizado		-98.324	-0,9%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			0,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		0	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>285.580</b>	<b>2,6%</b>
14. Ingresos financieros		6.522	0,1%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros			0,0%
15. Gastos financieros		-96.491	-0,9%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-89.970</b>	<b>-0,8%</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>195.610</b>	<b>1,8%</b>
19. Impuestos sobre beneficios		-106.033	-1,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>89.577</b>	<b>0,8%</b>

COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2008 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		8.321.668	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		2206686	26,5%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-6.741.993	-81,0%
5. Otros ingresos de explotación		25.527	0,3%
6. Gastos de personal		-2.043.219	-24,6%
7. Otros gastos de explotación		-1.193.631	-14,3%
8. Amortización del inmovilizado		-233.650	-2,8%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			0,0%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		201	0,0%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>341.591</b>	<b>4,1%</b>
14. Ingresos financieros		30.070	0,4%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros			0,0%
15. Gastos financieros		-129.151	-1,6%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		0	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-99.081</b>	<b>-1,2%</b>
			0,0%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>242.510</b>	<b>2,9%</b>
			0,0%
19. Impuestos sobre beneficios		-63.775	-0,8%
			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>178.735</b>	<b>2,1%</b>

COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2009 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		8.201.639	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		-2132650	-26,0%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		141402	1,7%
4. Aprovisionamientos		-2.396.015	-29,2%
5. Otros ingresos de explotación		77.519	0,9%
6. Gastos de personal		-1.989.220	-24,3%
7. Otros gastos de explotación		-1.041.617	-12,7%
8. Amortización del inmovilizado		-189.131	-2,3%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		-289.006	-3,5%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		10319	0,1%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>393.240</b>	<b>4,8%</b>
14. Ingresos financieros		7.871	0,1%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros			0,0%
15. Gastos financieros		-87.345	-1,1%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		12499	0,2%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-66.975</b>	<b>-0,8%</b>
			0,0%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>326.265</b>	<b>4,0%</b>
			0,0%
19. Impuestos sobre beneficios		-71.455	-0,9%
			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>254.810</b>	<b>3,1%</b>

COMPETIDOR 3 fuente: sabi	VALENCIA	No cons. 31/12/2010 12 meses EUR	
<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>			
1. Importe neto de la cifra de negocios		6.849.768	100,0%
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		1173783	17,1%
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		0	0,0%
4. Aprovisionamientos		-4.232.180	-61,8%
5. Otros ingresos de explotación		128.036	1,9%
6. Gastos de personal		-2.110.681	-30,8%
7. Otros gastos de explotación		-1.141.751	-16,7%
8. Amortización del inmovilizado		-205.777	-3,0%
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		0	0,0%
10. Excesos de provisiones		0	0,0%
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		-28.813	-0,4%
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			0,0%
13. Otros resultados		-7579	-0,1%
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>		<b>424.805</b>	<b>6,2%</b>
14. Ingresos financieros		1.737	0,0%
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero			0,0%
b) Otros ingresos financieros			0,0%
15. Gastos financieros		-21.856	-0,3%
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros		2108	0,0%
17. Diferencias de cambio		0	0,0%
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		0	0,0%
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)</b>		<b>-18.011</b>	<b>-0,3%</b>
			0,0%
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)</b>		<b>406.794</b>	<b>5,9%</b>
			0,0%
19. Impuestos sobre beneficios		-117.349	-1,7%
			0,0%
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)</b>		<b>289.446</b>	<b>4,2%</b>

## Anexo 2: Tipos de interés.

### DEUDA DEL ESTADO EN MONEDA NACIONAL: TIPO DE INTERÉS MEDIO DE LA DEUDA EN CIRCULACIÓN\*

(% y millones de euros)

FECHA	DEUDA EMITIDA POR EL ESTADO					DEUDA ASUMIDA	TIPO INTERÉS MEDIO TOTAL
	LETRAS	BONOS	OBLIGACIONES	RESTO	TIPO INTERÉS MEDIO		
1992	12,87	13,05	11,45	2,15	10,95	9,71	10,92
1993	10,44	11,34	11,04	1,18	9,91	9,17	9,89
1994	8,17	10,64	10,41	1,57	8,76	8,52	8,76
1995	9,88	10,49	10,67	1,49	9,56	9,59	9,56
1996	7,13	9,42	10,32	1,26	8,27	7,10	8,24
1997	5,02	8,14	9,41	0,08	7,27	6,83	7,26
1998	4,07	6,48	8,19	0,04	6,31	9,61	6,34
1999	3,26	5,29	7,45	0,26	5,63	9,61	5,65
2000	4,45	5,16	6,92	0,65	5,68	9,68	5,69
2001	4,27	4,72	6,67	0,26	5,53	9,50	5,55
2002	3,53	4,65	6,32	3,58	5,36	8,96	5,37
2003	2,44	4,14	5,81	3,15	4,81	8,73	4,82
2004	2,26	3,86	5,58	2,81	4,64	3,49	4,62
2005	2,26	3,26	5,25	2,82	4,38	4,72	4,39
2006	3,16	3,15	5,00	2,48	4,35	5,36	4,36
2007	4,03	3,40	4,93	1,99	4,51	6,29	4,53
2008	3,51	3,60	4,77	0,98	4,32	4,43	4,32
2009	0,88	3,07	4,56	0,73	3,54	2,24	3,53
2010	1,89	3,03	4,57	1,28	3,69	2,30	3,69
	(89.756)	(123.340)	(313.817)	(5.929)		(1.400)	
2011							
Enero	1,85	3,06	4,59	1,30	3,75	2,30	3,74
Febrero	1,95	3,07	4,60	1,30	3,77	2,29	3,76
Marzo	2,03	3,09	4,62	1,31	3,82	2,43	3,81
Abril	2,16	3,02	4,63	1,49	3,85	2,43	3,85
Mayo	2,23	3,06	4,64	1,74	3,88	2,43	3,88
Junio	2,26	3,10	4,65	1,75	3,89	2,72	3,89
Julio	2,36	3,15	4,65	1,78	3,90	2,72	3,90
Agosto	2,53	3,18	4,65	1,78	3,94	2,72	3,94
Septiembre	2,64	3,22	4,66	1,79	3,97	2,76	3,96
Octubre	2,81	3,23	4,66	1,76	3,98	2,76	3,98
Noviembre	3,03	3,27	4,69	1,76	4,05	2,76	4,04
Diciembre	3,09	3,29	4,70	1,76	4,07	2,67	4,07
	(90.608)	(147.602)	(342.307)	(5.220)		(1.264)	
2012							
Enero	3,03	3,31	4,71	1,75	4,06	2,67	4,06
Febrero	2,93	3,30	4,69	1,75	4,05	2,67	4,04
Marzo	2,86	3,29	4,69	1,74	4,03	2,23	4,02
Abril	2,87	3,34	4,69	1,30	4,07	2,23	4,07
Mayo	2,86	3,37	4,69	1,30	4,08	2,23	4,07
Junio	3,02	3,40	4,69	1,30	4,11	2,08	4,11
	(72.444)	(167.894)	(362.032)	(4.006)		(1.195)	

(\*) Tipos de interés de emisión (TIR) de la Deuda viva a fin de cada período, excepto en préstamos, en que se incluye el tipo efectivo de interés de la última renovación. No incluye la Deuda emitida en monedas de países de la UME.

( ) Las cifras entre paréntesis corresponden al nominal en circulación.



## Anexo 3. Estados previsionales

**Cuadro 1. Bal. De situación de la empresa de 2012 a 2015**

### BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

AÑO	2.012	
<b>ACTIVO</b>		
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>323.014</b>	<b>27,8%</b>
I. Inmovilizado intangible.	-	0,0%
II. Inmovilizado material.	301.234	25,9%
Amortización anual activos ya existentes	- 28.994	
Amortización anual nueva maquinaria		
Inmovilizado existente		
Compra nueva maquinaria		
III. Inversiones inmobiliarias.	-	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	-	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.781	1,9%
VI. Activos por impuesto diferido.	-	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>840.895</b>	<b>72,2%</b>
I. Existencias.	345.822	29,7%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	466.302	40,1%
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior		
Saldo pendiente de cobro por ventas del ejercicio a 30 días con IVA		
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	-	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	28.514	2,4%
Entrada efectivo por aportación de capital		0,0%
Entrada de efectivo por préstamo hipotecario		
Salida efectivo por compra maquinaria		
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior		
Cobro de las ventas del ejercicio incluye IVA ( a 30 días)		
Pago de las compras del ejercicio incluye IVA (a 60 días)		
Pago del IVA a Hacienda		
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo		
Pago de los préstamos a c/p		
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes		
pago otras deudas a corto plazo		
pago deudas iniciales acreedores comerciales		
pago proveedores iniciales		
pago otros acreedores iniciales		
Ajuste de tesorería por las amortizaciones	28.994	
Ajuste por resultados del ejercicio	- 6.856	
Ajuste saldo clientes por cobro a 30 días		
Ajuste saldo proveedores por pago a 60 días		
Ajuste por deudas pendientes de cobro del ejercicio		
Ajuste por deudas pendientes de pago del ejercicio		
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IVA		
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IS		
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.163.910</b>	<b>100,0%</b>

<b>AÑO</b>	<b>2.012</b>	
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>163.824</b>	<b>14,1%</b>
A-1). Fondos Propios.	163.824	14,1%
I. Capital	3.012	0,3%
1. Capital escriturado.	3.012	0,3%
2. Capital no exigido.	-	0,0%
II. Prima de emisión.	-	0,0%
III. Reservas.	106.143	9,1%
Reservas años anteriores		
Importe beneficios no distribuidos años anteriores	- 6.856	
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.	-	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.	-	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	61.525	5,3%
Aportación de socios		
VII. Resultado del ejercicio.	- 6.856	-0,6%
Importe de los resultados del ejercicio		
VIII. Dividendo a cuenta.	-	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	-	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>382.154</b>	<b>32,8%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	-	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	382.154	32,8%
1. Deudas con entidades de crédito.	333.344	28,6%
Préstamo hipotecario		
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo		
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo		
2. Acreedores por arrendamiento financiero	3.110	0,3%
Paso Acreed. Arrend.Financiero del L/P al C/p		
3. Otras deudas a largo plazo.	45.700	3,9%
Paso otras deudas del L/P al C/p		
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	-	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	-	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	-	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>	<b>617.933</b>	<b>53,1%</b>
I. Provisiones a corto plazo	-	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	265.227	22,8%
1. Deudas con entidades de crédito.	250.870	21,6%
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo		
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo		
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo		
Pago préstamos corto plazo existentes		
2. Acreedores por arrendamiento financiero	14.357	1,2%
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes		
3. Otras deudas a corto plazo (IVA)	-	0,0%
Pago paso otras deudas del L/P al C/p		
Deudas por IVA con Hacienda Pública		
Deudas por IVA Inversión con Hacienda Pública		
Deudas por IMPUESTO SOCIEDADES con Hacienda Pública		
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	-	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	352.705	30,3%
Deudas con acreedores por inversión		
pago deudas iniciales acreedores comerciales		
1. Proveedores.	215.065	18,5%
pago proveedores iniciales		
Saldo pendiente de pago por compras del ejercicio a 60 días con IVA		
2. Otros acreedores.	137.641	11,8%
pago otros acreedores iniciales		
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.163.910</b>	<b>100%</b>

## BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

AÑO	2.013		2.013	
	ENERO		DICIEMBRE	
<b>ACTIVO</b>				
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>523.014</b>	<b>37,2%</b>	<b>474.020</b>	<b>35,0%</b>
I. Inmovilizado intangible.	-	0,0%	-	0,0%
II. Inmovilizado material.	501.234	35,7%	452.240	33,4%
Amortización anual activos ya existentes			- 28.994	
Amortización anual nueva maquinaria			- 20.000	
Inmovilizado existente	301.234			
Compra nueva maquinaria	200.000			
III. Inversiones inmobiliarias.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	-	0,0%	-	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.781	1,5%	21.781	1,6%
VI. Activos por impuesto diferido.	-	0,0%	-	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>882.895</b>	<b>62,8%</b>	<b>881.681</b>	<b>65,0%</b>
I. Existencias.	345.822	24,6%	345.822	25,5%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	0,0%	204.440	15,1%
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior	- 466.302			
Saldo pendiente de cobro por ventas del ejercicio a 30 días con IVA			204.440	
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257	0,0%	257	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	536.816	38,2%	331.162	24,4%
Entrada efectivo por aportación de capital	100.000			
Entrada de efectivo por préstamo hipotecario	100.000			
Salida efectivo por compra maquinaria	- 200.000			
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior	466.302			
Cobro de las ventas del ejercicio incluye IVA ( a 30 días)			2.248.835	
Pago de las compras del ejercicio incluye IVA (a 60 días)			- 1.307.044	
Pago del IVA a Hacienda				
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo			- 7.410	
Pago de los préstamos a c/p			- 250.870	
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes	-		- 14.357	
pago otras deudas a corto plazo	42.000		-	
pago deudas iniciales acreedores comerciales				
pago proveedores iniciales			- 215.065	
pago otros acreedores iniciales			- 137.641	
Ajuste de tesorería por las amortizaciones			48.994	
Ajuste por resultados del ejercicio			112.113	
Ajuste saldo clientes por cobro a 30 días			- 2.248.835	
Ajuste saldo proveedores por pago a 60 días			1.307.044	
Ajuste por deudas pendientes de cobro del ejercicio			- 204.440	
Ajuste por deudas pendientes de pago del ejercicio			261.409	
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IVA			153.564	
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IS			48.049	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.405.910</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.355.702</b>	<b>100,0%</b>

AÑO	2.013		2.013	
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>				
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>263.824</b>	<b>18,8%</b>	<b>375.937</b>	<b>27,7%</b>
A-1). Fondos Propios.	263.824	18,8%	375.937	27,7%
I. Capital	3.012	0,2%	3.012	0,2%
1. Capital escriturado.	3.012	0,2%	3.012	0,2%
2. Capital no exigido.	-	0,0%	-	0,0%
II. Prima de emisión.	-	0,0%	-	0,0%
III. Reservas.	106.143	7,5%	99.287	7,3%
Reservas años anteriores			106.143	
Importe beneficios no distribuidos años anteriores			- 6.856	
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.				
V. Resultados de ejercicios anteriores.	-	0,0%	-	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.	161.525	11,5%	161.525	11,9%
Aportación de socios	100.000			
VII. Resultado del ejercicio.	- 6.856	-0,5%	112.113	8,3%
Importe de los resultados del ejercicio			112.113	
VIII. Dividendo a cuenta.	-	0,0%	-	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.	-	0,0%	-	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>474.743</b>	<b>33,8%</b>	<b>474.743</b>	<b>35,0%</b>
I. Provisiones a largo plazo.	-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a largo plazo.	474.743	33,8%	474.743	35,0%
1. Deudas con entidades de crédito.	425.933	30,3%	425.933	31,4%
Préstamo hipotecario	100.000			
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo	- 7.410			
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo				
2. Acreedores por arrendamiento financiero	3.110	0,2%	3.110	0,2%
Paso Acreed. Arrend.Financiero del L/P al C/p				
3. Otras deudas a largo plazo.	45.700	3,3%	45.700	3,4%
Paso otras deudas del L/P al C/p				
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.	-	0,0%	-	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo	-	0,0%	-	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>	<b>667.343</b>	<b>47,5%</b>	<b>505.022</b>	<b>37,3%</b>
I. Provisiones a corto plazo	-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a corto plazo.	272.638	19,4%	201.613	14,9%
1. Deudas con entidades de crédito.	258.280	18,4%	-	0,0%
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo	7.410			
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo				
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo			- 7.410	
Pago préstamos corto plazo existentes	250.870		- 250.870	
2. Acreedores por arrendamiento financiero	14.357	1,0%	-	0,0%
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes	-		- 14.357	
3. Otras deudas a corto plazo (IVA)	-	0,0%	201.613	14,9%
Pago paso otras deudas del L/P al C/p	42.000			
Deudas por IVA con Hacienda Pública			153.564	
Deudas por IVA Inversión con Hacienda Pública	- 42.000			
Deudas por IMPUESTO SOCIEDADES con Hacienda Pública			48.049	
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	394.705	28,1%	303.409	22,4%
Deudas con acreedores por inversión	42.000			
pago deudas iniciales acreedores comerciales				
1. Proveedores.	215.065	15,3%	261.409	19,3%
pago proveedores iniciales			- 215.065	
Saldo pendiente de pago por compras del ejercicio a 60 días con IVA			261.409	
2. Otros acreedores.	137.641	9,8%	-	0,0%
pago otros acreedores iniciales			- 137.641	
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>	<b>1.405.910</b>	<b>100%</b>	<b>1.355.702</b>	<b>100%</b>

## BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

AÑO	2.014		2.014	
	ENERO		DICIEMBRE	
<b>ACTIVO</b>				
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>474.020</b>	<b>39,4%</b>	<b>420.127</b>	<b>33,8%</b>
I. Inmovilizado intangible.	-	0,0%	-	0,0%
II. Inmovilizado material.	452.240	37,6%	398.346	32,0%
Amortización anual activos ya existentes			- 33.893	
Amortización anual nueva maquinaria			- 20.000	
Inmovilizado existente				
Compra nueva maquinaria				
III. Inversiones inmobiliarias.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	-	0,0%	-	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.781	1,8%	21.781	1,8%
VI. Activos por impuesto diferido.	-	0,0%	-	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>728.117</b>	<b>60,6%</b>	<b>823.156</b>	<b>66,2%</b>
I. Existencias.	345.822	28,8%	345.822	27,8%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	0,0%	224.884	18,1%
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior	- 204.440			
Saldo pendiente de cobro por ventas del ejercicio a 30 días con IVA			224.884	
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257	0,0%	257	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	382.037	31,8%	252.193	20,3%
Entrada efectivo por aportación de capital				
Entrada de efectivo por préstamo hipotecario				
Salida efectivo por compra maquinaria				
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior	204.440			
Cobro de las ventas del ejercicio incluye IVA ( a 30 días)			2.473.719	
Pago de las compras del ejercicio incluye IVA (a 60 días)			- 1.437.748	
Pago del IVA a Hacienda				
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo			- 7.892	
Pago de los préstamos a c/p			- 183.344	
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes			- 3.110	
pago otras deudas a corto plazo	- 153.564		- 93.748	
pago deudas iniciales acreedores comerciales			- 42.000	
pago proveedores iniciales			- 261.409	
pago otros acreedores iniciales			-	
Ajuste de tesorería por las amortizaciones			53.893	
Ajuste por resultados del ejercicio			123.325	
Ajuste saldo clientes por cobro a 30 días			- 2.473.719	
Ajuste saldo proveedores por pago a 60 días			1.437.748	
Ajuste por deudas pendientes de cobro del ejercicio			- 224.884	
Ajuste por deudas pendientes de pago del ejercicio			287.550	
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IVA			168.921	
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IS			52.853	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.202.137</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.243.283</b>	<b>100,0%</b>



AÑO		2.014		2.014	
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>					
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>375.937</b>	<b>31,3%</b>	<b>499.262</b>	<b>40,2%</b>
A-1). Fondos Propios.		375.937	31,3%	499.262	40,2%
I. Capital		3.012	0,3%	3.012	0,2%
1. Capital escriturado.		3.012	0,3%	3.012	0,2%
2. Capital no exigido.		-	0,0%	-	0,0%
II. Prima de emisión.		-	0,0%	-	0,0%
III. Reservas.		99.287	8,3%	211.400	17,0%
Reservas años anteriores				99.287	
Importe beneficios no distribuidos años anteriores				112.113	
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.		-	0,0%	-	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.		-	0,0%	-	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.		161.525	13,4%	161.525	13,0%
Aportación de socios		-			
VII. Resultado del ejercicio.		112.113	9,3%	123.325	9,9%
Importe de los resultados del ejercicio				123.325	
VIII. Dividendo a cuenta.		-	0,0%	-	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.		-	0,0%	-	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>234.697</b>	<b>19,5%</b>	<b>234.697</b>	<b>18,9%</b>
I. Provisiones a largo plazo.		-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a largo plazo.		234.697	19,5%	234.697	18,9%
1. Deudas con entidades de crédito.		234.697	19,5%	234.697	18,9%
Préstamo hipotecario					
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo		-	7.892		
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo		-	183.344		
2. Acreedores por arrendamiento financiero		-	0,0%	-	0,0%
Paso Acreed. Arrend.Financiero del L/P al C/p		-	3.110		
3. Otras deudas a largo plazo.		-	0,0%	-	0,0%
Paso otras deudas del L/P al C/p		-	45.700		
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.		-	0,0%	-	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.		-	0,0%	-	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo		-	0,0%	-	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>		<b>591.503</b>	<b>49,2%</b>	<b>509.324</b>	<b>41,0%</b>
I. Provisiones a corto plazo		-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a corto plazo.		288.094	24,0%	221.774	17,8%
1. Deudas con entidades de crédito.		191.236	15,9%	-	0,0%
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo		7.892			
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo		183.344			
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo				-	7.892
Pago préstamos corto plazo existentes				-	183.344
2. Acreedores por arrendamiento financiero		3.110	0,3%	-	0,0%
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes		3.110		-	3.110
3. Otras deudas a corto plazo (IVA)		93.748	7,8%	221.774	17,8%
Pago paso otras deudas del L/P al C/p		45.700		-	93.748
Deudas por IVA con Hacienda Pública		-	153.564		168.921
Deudas por IVA Inversión con Hacienda Pública					
Deudas por IMPUESTO SOCIEDADES con Hacienda Pública					52.853
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.		-	0,0%	-	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		303.409	25,2%	287.550	23,1%
Deudas con acreedores por inversión		42.000			
pago deudas iniciales acreedores comerciales				-	42.000
1. Proveedores.		261.409	21,7%	287.550	23,1%
pago proveedores iniciales				-	261.409
Saldo pendiente de pago por compras del ejercicio a 60 días con IVA					287.550
2. Otros acreedores.		-	0,0%	-	0,0%
pago otros acreedores iniciales		-		-	
V. Periodificaciones a corto plazo.		-	0,0%	-	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>		<b>1.202.137</b>	<b>100%</b>	<b>1.243.283</b>	<b>100%</b>

## BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

AÑO	2.015		2.015	
	ENERO		DICIEMBRE	
<b>ACTIVO</b>				
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>420.127</b>	<b>39,1%</b>	<b>360.844</b>	<b>28,4%</b>
I. Inmovilizado intangible.	-	0,0%	-	0,0%
II. Inmovilizado material.	398.346	37,1%	339.064	26,7%
Amortización anual activos ya existentes			- 39.283	
Amortización anual nueva maquinaria			- 20.000	
Inmovilizado existente				
Compra nueva maquinaria				
III. Inversiones inmobiliarias.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas	-	0,0%	-	0,0%
V. Inversiones financieras a largo plazo.	21.781	2,0%	21.781	1,7%
VI. Activos por impuesto diferido.	-	0,0%	-	0,0%
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>654.235</b>	<b>60,9%</b>	<b>910.623</b>	<b>71,6%</b>
I. Existencias.	345.822	32,2%	345.822	27,2%
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	0,0%	247.372	19,5%
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior	- 224.884			
Saldo pendiente de cobro por ventas del ejercicio a 30 días con IVA			247.372	
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
IV. Inversiones financieras a corto plazo.	257	0,0%	257	0,0%
V. Periodificaciones a corto plazo.	-	0,0%	-	0,0%
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	308.155	28,7%	317.171	24,9%
Entrada efectivo por aportación de capital				
Entrada de efectivo por préstamo hipotecario				
Salida efectivo por compra maquinaria				
Cobro de las deudas pendientes ejercicio anterior	224.884			
Cobro de las ventas del ejercicio incluye IVA ( a 30 días)			2.721.091	
Pago de las compras del ejercicio incluye IVA (a 60 días)			- 1.581.523	
Pago del IVA a Hacienda				
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo			- 8.405	
Pago de los préstamos a c/p			- 150.000	
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes			-	
pago otras deudas a corto plazo	- 168.921		- 52.853	
pago deudas iniciales acreedores comerciales			-	
pago proveedores iniciales			- 287.550	
pago otros acreedores iniciales			-	
Ajuste de tesorería por las amortizaciones			59.283	
Ajuste por resultados del ejercicio			135.657	
Ajuste saldo clientes por cobro a 30 días			- 2.721.091	
Ajuste saldo proveedores por pago a 60 días			1.581.523	
Ajuste por deudas pendientes de cobro del ejercicio			- 247.372	
Ajuste por deudas pendientes de pago del ejercicio			316.305	
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IVA			185.813	
Ajuste por deudas con Hacienda Pública IS			58.139	
<b>TOTAL ACTIVO (A+B)</b>	<b>1.074.362</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.271.467</b>	<b>100,0%</b>

AÑO		2.015		2.015	
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>					
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>		<b>499.262</b>	<b>46,5%</b>	<b>634.919</b>	<b>49,9%</b>
A-1). Fondos Propios.		499.262	46,5%	634.919	49,9%
I. Capital		3.012	0,3%	3.012	0,2%
1. Capital escriturado.		3.012	0,3%	3.012	0,2%
2. Capital no exigido.		-	0,0%	-	0,0%
II. Prima de emisión.		-	0,0%	-	0,0%
III. Reservas.		211.400	19,7%	334.725	26,3%
Reservas años anteriores				211.400	
Importe beneficios no distribuidos años anteriores				123.325	
IV. Acciones y participaciones en patrimonio propias.		-	0,0%	-	0,0%
V. Resultados de ejercicios anteriores.		-	0,0%	-	0,0%
VI. Otras aportaciones de socios.		161.525	15,0%	161.525	12,7%
Aportación de socios		-			
VII. Resultado del ejercicio.		123.325	11,5%	135.657	10,7%
Importe de los resultados del ejercicio				135.657	
VIII. Dividendo a cuenta.		-	0,0%	-	0,0%
A-2). Subvenciones, donaciones y legados recibidos.		-	0,0%	-	0,0%
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>76.292</b>	<b>7,1%</b>	<b>76.292</b>	<b>6,0%</b>
I. Provisiones a largo plazo.		-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a largo plazo.		76.292	7,1%	76.292	6,0%
1. Deudas con entidades de crédito.		76.292	7,1%	76.292	6,0%
Préstamo hipotecario					
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo		-	8.405		
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo		-	150.000		
2. Acreedores por arrendamiento financiero		-	0,0%	-	0,0%
Paso Acreed. Arrend.Financiero del L/P al C/p		-			
3. Otras deudas a largo plazo.		-	0,0%	-	0,0%
Paso otras deudas del L/P al C/p		-			
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo.		-	0,0%	-	0,0%
IV. Pasivos por impuesto diferido.		-	0,0%	-	0,0%
V. Periodificaciones a largo plazo		-	0,0%	-	0,0%
<b>C) PASIVO CORRIENTE.</b>		<b>498.808</b>	<b>46,4%</b>	<b>560.256</b>	<b>44,1%</b>
I. Provisiones a corto plazo		-	0,0%	-	0,0%
II. Deudas a corto plazo.		211.259	19,7%	243.951	19,2%
1. Deudas con entidades de crédito.		158.405	14,7%	-	0,0%
Préstamo hipotecario nuevo que pasa al corto plazo		8.405			
Préstamo hipotecario anteriores que pasa al corto plazo		150.000			
Pago préstamo hipotecario que pasa al corto plazo				-	8.405
Pago préstamos corto plazo existentes				-	150.000
2. Acreedores por arrendamiento financiero		-	0,0%	-	0,0%
Pago acreedores por arrendamiento corto plazo existentes		-		-	
3. Otras deudas a corto plazo (IVA)		52.853	4,9%	243.951	19,2%
Pago paso otras deudas del L/P al C/p		-		-	52.853
Deudas por IVA con Hacienda Pública		-	168.921		185.813
Deudas por IVA Inversión con Hacienda Pública					
Deudas por IMPUESTO SOCIEDADES con Hacienda Pública					58.139
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas corto plazo.		-	0,0%	-	0,0%
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		287.550	26,8%	316.305	24,9%
Deudas con acreedores por inversión					
pago deudas iniciales acreedores comerciales				-	
1. Proveedores.		287.550	26,8%	316.305	24,9%
pago proveedores iniciales				-	287.550
Saldo pendiente de pago por compras del ejercicio a 60 días con IVA					316.305
2. Otros acreedores.		-	0,0%	-	0,0%
pago otros acreedores iniciales		-		-	
V. Periodificaciones a corto plazo.		-	0,0%	-	0,0%
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)</b>		<b>1.074.362</b>	<b>100%</b>	<b>1.271.467</b>	<b>100%</b>