



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas.**

**Control de Gestión. Cuadro de
Mando Integral para la Bodega
Protos.**

Presentado por:

Gema Gonzalo Palomar

Tutelado por:

Ricardo Rodríguez González

Valladolid, 4 de Abril de 2016

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO (RIBERA DEL DUERO). PEST.	6
2.1 ANÁLISIS PEST.....	8
2.1.1 Factores Político – Legales.	8
2.1.2 Factores Económicos.	9
2.1.3 Factores Socioculturales.	10
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	11
3. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA.	12
3.1 DEBILIDADES.	13
3.2 AMENAZAS.	13
3.3 FORTALEZAS.....	14
3.4 OPORTUNIDADES.....	16
4. ANÁLISIS CAME.....	17
4.1 CORREGIR.....	17
4.2 AFRONTAR.	17
4.3 MANTENER.....	18
4.4 EXPLOTAR.....	18
5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA (Ratios).....	18
6. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL.	22
7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	24
7.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	24
7.1.1 Misión.	24
7.1.2 Visión.....	24
7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS.....	25
7.2.1 Perspectiva Financiera.	25
7.2.2 Perspectiva del Cliente.	25
7.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos.....	26

7.2.4	Perspectiva de Innovación, Formación y Crecimiento.	27
7.3	MAPA ESTRATÉGICO.	28
7.4	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PREVISIONAL DE LA BODEGA PARA EL AÑO 2014 Y SUS RATIOS.....	30
7.4.1	Presupuestos Previsionales.	31
7.4.2	Ratios.	32
8.	Conclusiones.....	35
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
	ANEXO.....	41

1. INTRODUCCIÓN

El sector vitivinícola presenta una gran importancia en España al ser uno de los países con mayor producción de vino, situándose primero en superficie plantada y en volumen de exportaciones, así como tercero en términos de valor. También cabe destacar el valor económico que genera, traducido en numerosos puestos de trabajo y en la ayuda por la conservación del medio ambiente. Pese a que el consumo de vino en nuestro país se ubica por debajo de 20 litros por persona y año, situándonos en las últimas posiciones en comparación con Europa, las exportaciones se incrementan anualmente permitiendo adquirir el liderazgo en ventas pero con bajos precios.

Además determinar que la mayoría de las bodegas en España son de tamaño pequeño o medio de origen familiar, o cooperativas agrarias, las cuales se encuentran en un proceso de modernización y actualización. Un modelo de renovación es mediante la construcción de nuevas bodegas diseñadas por prestigiosos arquitectos. (*Vinos de España, 2015*).

Debido a mi vinculación desde la infancia en el mundo del vino por vivir en un pueblo con raíces muy profundas en el sector, principalmente basado en pequeñas bodegas familiares como es mi caso, decidí realizar el Trabajo Fin de Grado sobre una bodega de la Denominación de Origen que me corresponde por mi localización geográfica, siendo Ribera de Duero.

Tras analizar diferentes empresas me decanté por Protos en base a su trayectoria empresarial. Fue fundada en 1927 cuyo nombre significa en griego “Primero” por ser la primera bodega en Ribera del Duero. Sus valores más sólidos se basan en la calidad, prestigio, pasión y diferenciación de sus vinos, lo que les he llevado a obtener crecimiento hasta nuestros días. Del total de su producción el 80% corresponde a ventas nacionales respecto al restante 20% de ventas al extranjero, repartido entre más de 90 países en el mundo. Además es la bodega más visitada mediante la corriente del Enoturismo en la Denominación de Origen por su mezcla entre modernidad y tradición, con más de 33.000 visitantes en el año 2014.

Recientemente ha dado el paso de producir vinos blancos de la Denominación de Origen Rueda, los cuales han sido aceptados con una amplia acogida en el

mercado, llegando a realizar extensiones en las instalaciones y en la producción.

La metodología aplicada en la bodega es la realización de un Cuadro de Mando Integral para determinar las estrategias que producirán valor añadido a la empresa, mediante la consecución de objetivos y planes empresariales.

Para poder realizar esta herramienta de control se debe conocer previamente el análisis del entorno, para ello se realizará el Análisis PEST de Porter, donde se determinarán los factores políticos – legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Posteriormente se analizará la situación de la empresa y de su entorno mediante el Análisis DAFO, consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas. Y por último, se ejecutará el Análisis CAME junto con los resultados del DAFO formando cuatro estrategias: ofensiva, de supervivencia, defensiva y de reorientación. Finalmente antes de realizar el Cuadro se realizan un conjunto de ratios y análisis tanto de forma vertical como horizontal de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y del Balance de Situación para obtener una imagen financiera más detallada por áreas funcionales.

En último lugar, para la realización del Cuadro de Mando se fija la misión y visión que quiere alcanzar la empresa en el futuro, además de los objetivos estratégicos con los indicadores correspondientes para su logro y las metas a conseguir para las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de innovación, formación y crecimiento.

Para materializar lo acontecido se elabora un presupuesto previsional para el año 2014 con la obtención de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, los Movimientos de Tesorería y el Balance de Situación. No se podrá realizar de años más recientes como 2015 ó 2016 porque no están depositadas las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil. Además para completar la información acerca de la bodega para dicho año se calculan los ratios correspondientes respecto a las áreas de la empresa.

Tras la elaboración del Cuadro de Mando, la Bodega Protos podrá evaluar sus posibles estrategias y oportunidades de futuro más oportunas según sus expectativas de crecimiento.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO (RIBERA DEL DUERO). PEST.

La Denominación de Origen de Ribera del Duero se sitúa en la meseta norte, concretamente en la franja de 115 km del río Duero en concurrencia con cuatro provincias de Castilla y León: Burgos, Segovia, Soria y Valladolid.

Dos factores importantes que inciden en los viñedos son el clima y la propia tierra. La climatología se fundamenta en contrastes y circunstancias extremas, con veranos secos y calurosos, e inviernos largos, con acusadas oscilaciones térmicas que ayudan a una lenta maduración de las uvas. Las características geológicas se basan en la altitud y erosión del terreno con el paso del tiempo, factores beneficiosos para la ausencia de enfermedades en las vides.

La variedad principal de uva es la Tempranillo, conocida como Tinta del País o Tinto Fino. Pero también están autorizadas por el Consejo Regulador otras variedades tintas como Cabernet-Sauvignon, Merlot, Malbec y Garnacha Tinta, y únicamente una variedad de uva blanca llamada Albillo Mayor o Blanca del País. Por tal motivo Ribera del Duero se caracteriza por vinos rosados y tintos, tanto jóvenes como envejecidos.

El primer reglamento de la Denominación y del Consejo Regulador trata de julio de 1982, aprobado mediante una Orden ministerial que fue modificada a los dos años. Finalmente el reglamento actual fue admitido en diciembre de 1992.

Además del marco legal que regula la Denominación de Origen, el Consejo Regulador establece un Pliego de Condiciones donde se determinan los requisitos a seguir para la elaboración del vino, pasando por las diferentes etapas de elaboración, almacenamiento, envejecimiento, embotellado y etiquetado del producto final. (*Consejo Regulador, Pliego de Condiciones de la D.O.P. Ribera del Duero, 2007*).

Entre los cuales, establece la producción máxima de 7.000 kg de uva por hectárea, aquellas parcelas que superen dicho límite de rendimiento no puede ser destinado para la elaboración de vino bajo la Denominación. También establece los periodos mínimos de envejecimiento y dicha forma de realización dependiendo de la variedad de vino, entre otras peculiaridades.

Pero la función principal del Consejo Regulador es avalar la autenticidad de los vinos a través de su sello, que incorpora cada botella en la contraetiqueta

numerada simbolizando que ha pasado exhaustivos controles que certifican la calidad del producto.

Ribera del Duero cuenta con una superficie inscrita de 21.993 hectáreas de viñedos y 299 bodegas para el año 2014.

Cada año la producción de uva varía dependiendo de numerables factores que inciden, en los últimos años las variaciones han sido muy acusadas (*Gráfico 2.1*): en 2010 se redujo en un 18,42%, mientras que al año siguiente se incrementó significativamente en un 35,85%, otorgando ambos años la calificación de excelente. En cambio en 2012 disminuyó de nuevo un 10,85% a causa de la climatología, la escasa cosecha y el rápido desarrollo final de las vides, acto seguido en 2013 se incrementó de nuevo a un 10,57%. Al año siguiente alcanzó un máximo histórico con más de 120.000.000 kg de uva, pero en 2015 se produjo una caída del 28% (según datos provisionales) ocasionada por las condiciones de sequía pero a pesar de ello se vaticina que el vino tendrá una excelente calidad. (Consejo Regulador de la DO Ribera del Duero, 2015).

Pero el factor determinante que estipula la evolución o no de Ribera del Duero en el mercado es la entrega de contraetiquetas por parte del Consejo Regulador a las bodegas. (*Gráfico 2.2*). Desde 2000 presenta un continuo crecimiento, alcanzando una variación con el ejercicio 2015 del 311,87% con aumentos superiores al triple de la producción, exceptuando una disminución de ventas en los años 2008 y 2009 a causa de la crisis económica que irrumpía en el país. Pero en 2010 se produjo un repunte significativo del 15,57%, iniciando de nuevo el periodo de crecimiento hasta nuestros días, en 2015 ha llegado a 91.607.091 contraetiquetas entregadas. (*Consejo Regulador de la DO Ribera del Duero, 2015*).

En 2013 se puede determinar que mientras la producción de vino aumenta, el consumo se estabiliza, alcanzando mayor peso a las exportaciones.

Según los datos extraídos del informe “Datos de Comercialización de las Denominaciones de Origen Protegidas de vinos (DOPs) en la campaña vitivinícola 2012/2013” del Ministerio (MAGRAMA), el 89% de la producción de Ribera del Duero se ha destinado al comercio interior, y el 11% al exterior. Siendo los destinos principales en Europa: Alemania, Reino Unido, Dinamarca, Holanda, Bélgica, Francia y Suiza, aunque también distribuye a otros países

pero con cantidades menos significativas. También distribuye a países no pertenecientes a la zona euro, como: EEUU, México, Canadá, o China, incluso llega a alcanzar todos los continentes. Unas de las características más específicas es que únicamente vende al exterior vino tinto embotellado, no a granel, y en el interior vende tanto rosado como tinto. (MAGRAMA, *Datos de comercialización de las DOPs de vino en la campaña vitivinícola 2013/2014, 2013/2014*)

2.1 ANÁLISIS PEST.

Para desarrollar el Análisis del Entorno en Ribera del Duero se aplica el Análisis PEST de Porter. Se identifican factores externos no controlables por el Consejo Regulador de la Denominación de Origen que pueden afectar a la planificación y objetivos estratégicos a seguir.

2.1.1 Factores Político – Legales.

La Denominación de Origen está conformada por 4 provincias, de tal forma que se encuentra afectada por dichas provincias, la comunidad autónoma a la cual pertenecen y a la estabilidad política del país en la cual se encuentra, incluso en un sentido más amplio a la Unión Europea.

España debe transmitir una imagen sólida y segura ante el resto de países para beneficiarse comercialmente, exportando sus productos. La situación de crisis que está viviendo el país ha perjudicado la estabilidad y equilibrio que ha tenido años anteriores, por dicho motivo se han aplicado medidas por parte del gobierno para superar la situación.

Respecto a la normativa aplicable por parte de la Denominación y del Consejo Regulador se basan en el Reglamento aprobado en 1992 por el Ministerio, con posteriores modificaciones, el Pliego de Condiciones, normativa específica para Calificación de Vinos, y la normativa interna sobre Marcas, Nombres Comerciales y Etiquetado de 1997.

Ley 8/2005, de 10 junio 2005, de la Viña y el Vino como normativa de la Unión Europea aplicable a cada Denominación de Origen consta de cuatro títulos sobre el ámbito de aplicación y aspectos generales de la vitivinicultura, del sistema de protección del origen y la calidad de los vinos, del régimen sancionador, de los órganos de gestión y control de los vinos de calidad

producidos en regiones determinadas. (*Ley 8/2005, de 10 junio 2005. Ley de Viña y Vino de Castilla y León, 2005*).

2.1.2 Factores Económicos.

Los factores económicos deben analizarse a nivel nacional con variables macroeconómicas relevantes, tales como el PIB, la evolución de precios, el tipo de interés, la tasa de desempleo, la renta disponible de los consumidores,... que nos pondrán de manifiesto la situación actual del país.

La crisis económica que lleva afectando a España desde 2008 ha dejado datos negativos al crecimiento del país, datos que se están recuperando en la actualidad, como se puede apreciar en los siguientes indicadores.

El primero de todos es el PIB (Producto Interior Bruto), mide el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un periodo determinado. (Gráfico 2.3). La variación anual del cuarto trimestre de 2014 es del 2,0%, frente al 1,6% del anterior trimestre, en cambio calculado en tasas anuales en dicho año ha representado un crecimiento del 1,4%, siendo la primera tasa positiva desde el inicio de la crisis, excepto en 2010 que tiene una tasa insignificante. Este repunte de la economía expresado por el PIB determina la incipiente recuperación que se está produciendo en el país.

La Encuesta de Población Activa (EPA) es realizada trimestralmente por el INE para obtener datos del mercado de trabajo, determina la población activa, ocupada o parada en España. (Gráfico 2.4). En el gráfico siguiente se representa la tasa de paro desde el inicio de la crisis económica hasta la actualidad. El excesivo crecimiento del desempleo se topó con un máximo del 26,94% de paro (6.278.200 personas) en el primer trimestre de 2013, a partir de ahí se aprecia un ligero descenso hasta el último dato registrado de, 21.18% de paro en el tercer trimestre de 2015.

Los tipos de interés fijados por la Zona Euro han bajado hasta el 0,05% anual ante el descenso de los precios y la posible deflación, además ayuda a incrementar las exportaciones. El Índice de Precios al Consumo (IPC) es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población. (Gráfico 2.5). Desde julio de 2014 los precios han experimentado una tendencia inflacionista negativa (deflación), llegando a alcanzar un mínimo de -1.3% en enero de 2015. Posteriormente se produjo un

ligero aumento debido a la subida de los precios de los carburantes (gasoil y gasolina), logrando valores positivos en junio y julio de 2015, cuyos meses posteriores también se vieron influenciados por la deflación hasta el último dato disponible que es diciembre de 2015 a causa del descenso de los precios en la electricidad y carburantes. El Banco Central Europeo (BCE) para frenar la deflación ha puesto en marcha un plan de compras de deuda hasta que la inflación se acerque al 2%. Esta medida más el precio del dinero prácticamente a cero, abaratan el crédito, aumenta el consumo y los precios.

2.1.3 Factores Socioculturales.

En el ámbito sociocultural se encuentran diversos factores como la cultura de la sociedad, el nivel educativo, las costumbres, el estilo de vida, el consumo, la evolución demográfica de la población, la distribución de ingresos, la salud,...

El consumo per cápita de vino en España (Gráfico 2.6) ha experimentado una caída consecutiva desde el año 2000 (primer dato disponible) donde obtuvo un máximo de 34,9 litros/año/persona, hasta el 2012 con 19,9 litros/año/persona, representando un 75% de desviación y una variación porcentual del 6,6% negativamente en la última campaña. (OEMV, 2013).

Las nuevas generaciones están cambiando sus pautas de consumo hacia otras bebidas alcohólicas como la cerveza o bebidas con baja graduación, bebidas no alcohólicas como los zumos y refrescos, o licores.

La producción mundial de vino en 2013 aumentó mientras que el consumo se estabilizó, volviendo a niveles del 2006. Dicho aumento del 23% viene dado por el incremento de productividad de los viñedos en comparación con la escasa cantidad del año anterior.

Pese a estos aumentos de producción, el sector aún no se ha recuperado de la caída que se produjo en el consumo de vino después de la crisis económica de 2008. En España, la caída se ha centrado en los vinos de mesa en comparación con el crecimiento en el consumo de vino con Denominación.

Un factor relevante es la evolución demográfica de la población futura. (Gráfico 2.7). Según los datos se puede apreciar un rápido incremento de población en los últimos 15 años debido a la gran afluencia de inmigración, que a su vez ha compensado la baja tasa de natalidad del país. Pero dicho crecimiento actualmente se encuentra estancado y progresivamente irá decayendo hasta

alcanzar tasas negativas a causa del descenso de natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Dicha población envejecida elevará la tasa de defunciones, que a partir de 2018 será superior a la natalidad, ocasionando declive poblacional. (INE, 2012).

Para nuestro análisis hay que contemplar dos puntos de vista diferentes: al disminuir la población causarían efectos negativos porque también se reduciría el consumo de vino, y que al incrementar la esperanza de vida de los habitantes también aumentaría el consumo de vino al ser los de mayor edad los máximos consumidores.

El MAGRAMA publicó un “Informe del Consumo de Alimentación en España” para el año 2014, estableciendo que en los hogares españoles para dicho año el consumo per cápita de vino y espumosos es de 8,93 litros/persona/año, disminuyendo 3,2% respecto al año anterior. En base a este dato especifica el perfil del consumidor como *“hogares formados por parejas adultas sin hijos o con hijos mayores, así como a hogares formados por retirados (jubilados), de clases acomodadas, cuyo responsable de la compra es mayor de 50 años”*. Estos grupos de consumidores llegan a duplicar el consumo medio (≈ 18 litros/persona/año) influenciado por sus hábitos y estilos de vida, nivel de estudios e incluso por una mayor renta disponible, llegando a adquirir productos de alta calidad a alto precio. Una característica significativa es que mayoritariamente se consumen vinos tranquilos de D.O. cuyo origen es nacional y de variedad tinto. (MAGRAMA, *Informe del Consumo de Alimentación en España 2014, 2014*).

2.1.4 Factores Tecnológicos.

Los factores tecnológicos son muy importantes en una empresa, sobre todo por la estrecha relación con la innovación, desarrollo de productos, maquinaria,... Todo ello se financia con inversión en I+D por parte de la propia empresa u obtenida por parte pública. Toda empresa debe diferenciarse en torno a la tecnología para obtener mayores beneficios y liderar en costes respecto a la competencia, otorgando crecimiento y progreso para la sociedad.

En cuanto a las ayudas por parte de la Unión Europea se ha creado un Programa Nacional de Apoyo al Sector Vitivinícola donde destina un presupuesto a cada Estado miembro para elegir entre una variedad de medidas

en una duración de 5 años (2014-2018). España cuenta con 1.194 millones de euros para el sector. Dichas medidas constan de promoción de vino en terceros países, reestructuración y reconversión de viñedos, inversión, innovación, destilación de subproductos, cosecha en verde, fondos mutuales y seguros de cosecha. (*MAGRAMA, Programas de Apoyo, 2014-2018*).

La Conferencia Sectorial de Agricultura y Desarrollo Rural en 2014 aprobó 2.251 proyectos en apoyo al sector vitivinícola y para impulsar su promoción en países terceros por 240 millones de euros (parte correspondiente a dicho año del Programa Nacional de Apoyo de la Unión Europea), del total 403 proyectos pertenecen a Castilla y León para el reparto entre sus respectivas Denominaciones de Origen.

También dar apoyo a la innovación con inversiones tangibles e intangibles, y desarrollo de proyectos para la obtención de nuevos productos vinícolas y vitícolas, destinadas a bodegas, empresas relacionadas o universidades como entes de colaboración.

La mejora tecnológica está relacionada con el perfeccionamiento en la obtención del vino en todas sus fases y en su calidad, por la exigencia de los consumidores y el mercado tan competitivo en el que nos encontramos.

También se han desarrollado nuevas técnicas de transporte y logística permitiendo la mejor conservación del producto hasta su destino final, debido al creciente auge de las exportaciones en los últimos años.

Otras técnicas menos habituales por las bodegas son la creación de productos cosméticos debido a que la uva tiene efectos antioxidantes beneficiosos para la piel.

3. ANÁLISIS DAFO DE LA EMPRESA.

La matriz de análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico de la situación de la empresa y su entorno, muy útil para la toma de decisiones estratégicas. Su función es identificar debilidades y fortalezas que afectan a la empresa, junto con amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno. De tal forma que las empresas tras dicho análisis consolidarán las fortalezas, minimizarán las debilidades, aprovecharán las ventajas de las oportunidades y eliminarán o reducirán las amenazas.

3.1 DEBILIDADES.

- Se enfrenta ante una gran competencia en el sector debido a las numerosas bodegas y Denominaciones de Origen, tanto a nivel nacional como internacional.
- Precios competitivos en cuanto a los productos del sector.
- Incapacidad de atracción de consumidores jóvenes debido a la falta de cultura y educación sobre este sector, causado también por su visión de asociación hacia personas de cierta edad o status elevado.
- Dificultades en la introducción y distribución en algunos mercados, principalmente causado por temas culturales y barreras de entrada por motivos burocráticos.
- Gran dependencia a los trabajadores temporales durante el periodo de vendimia, por la elevada mano de obra necesaria.
- La bodega se encuentra al límite de su capacidad productiva, necesita una ampliación en los próximos años.

3.2 AMENAZAS.

- Una nueva legislación o modificaciones en las políticas vitivinícolas europeas pueden ocasionar inconvenientes en el sector. Tal es el caso de las nuevas propuestas del Parlamento Europeo, donde establece que no se destinen fondos públicos para promover el consumo de alcohol y la incorporación de un nuevo etiquetado que determine los efectos nocivos.
- Excedentes productivos en función de la añada, siendo difícil su venta y bajada de los precios. O por el contrario, escasez de producción causada por las condiciones meteorológicas de la zona.
- Entrada de nuevos países productores de vino en el mercado nacional, ganando cuota de mercado a través de la importación. Ocasionado por la gran competencia en el mercado, a nivel nacional e internacional.
- Nuevos países productores de vino, como China, que se dispone a alcanzar en los próximos años la mayor expansión de viñedos a nivel mundial, convirtiéndose en un gran competidor.
- Reducción del consumo de vino en España por diversos motivos: falta de educación sobre el consumo hacia los jóvenes o consumidores potenciales,

falta de eventos dirigidos a los clientes, escasa presencia en los medios online, aumento de bebidas sustitutivas,...

- Actualmente se están realizando numerosas campañas publicitarias de seguridad vial en contra del consumo de alcohol, concienciando a la población que conducción e ingesta de alcohol no son compatibles.
- Aumento de bebidas sustitutivas, como la cerveza, principalmente entre los jóvenes.
- Reducido conocimiento de los consumidores, especialmente los más jóvenes, sobre el vino y el sector.
- Mediante el canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) se establece un fuerte poder de negociación de los distribuidores con gran dependencia de las bodegas.
- Plagas o enfermedades que afectan a la vid, cuya recuperación requiere incluso años.

3.3 FORTALEZAS.

- Grado de profesionalización elevado para el desempeño de tareas, con experiencia profesional y empresarial desde 1927.
- Quinto año consecutivo logrando los mejores resultados económicos de la bodega, llegando a 31,13 millones de euros en facturación para el ejercicio 2014, con un incremento del 10,2% en beneficios netos respecto al año anterior.
- Crecimiento del 11% en ventas de vino blanco Verdejo con respecto al 2013. Actualmente se ha realizado una campaña publicitaria con la periodista Sara Carbonero.
- Inversión de 2 millones de euros en la ampliación y mejora de la bodega Protos en la Denominación de Origen Rueda.
- Protos es una de las empresas líderes en el mercado vitivinícola que exporta a 94 países. En los últimos 10 años ha alcanzado un crecimiento acumulado del 40% en volumen y del 34% en facturación.
- También alcanza el liderazgo en enoturismo, con más de 33.000 visitantes en el año 2014, siendo la bodega más visitada de Castilla y León.
- Fidelización de los clientes, sobre todo a los vinos de alta gama y especializados, cuyas existencias se agotaron en agosto de 2014.

- Modernas instalaciones, adaptadas a las últimas tendencias en tecnología y arquitectura. La nueva bodega en Peñafiel que obtuvo el Premio Pritzker de arquitectura fue diseñada por el famoso arquitecto Richard Rogers junto con Alonso Balaguer.
- A finales de 2009 Protos tenía una deuda de 36 millones de euros por la construcción de nuevas instalaciones, actualmente ha sido prácticamente amortizada.
- Protos cuenta con viñedos propios, de los socios y de viticultores de la zona, alcanzando más de 1.400 hectáreas en Ribera del Duero (Valladolid, Burgos y Segovia).
- Fue la primera bodega en instalarse en Ribera del Duero, en 1927. Tradición vinícola en la zona de gran prestigio hasta la actualidad.
- Nuevas inversiones en los últimos años: aumento del parque y rotación de barricas (1,7 millones de euros), instalación de un sistema de radiofrecuencia en el almacén, inversión en la bodega de La Seca (2 millones de euros),...
- Realización de programas de I+D para la mejora de elaboración de vino, cuenta para ello con enólogos, ingenieros y químicos con un presupuesto de 3,4 millones de euros.
- Con el asesoramiento de las Universidades de Andalucía ha sacado al mercado Aceite de Oliva Virgen Extra.
- Los vinos de esta bodega se basan en la diferenciación vía calidad, alcanzando una buena valoración social entre los expertos y consumidores.
- Reconocimiento de la marca a nivel nacional e internacional.
- Reconocimiento de la bodega y DO principalmente por su vino tinto (variedad Tempranillo), respaldado por el Consejo Regulador.
- Premios y condecoraciones en toda su cartera de productos, en la propia bodega como el reconocimiento de Marca de Excelencia, la mejor bodega del año 2013, premio a la mejor iniciativa turística en 2014 o el premio a la Industria Alimentaria otorgado por el Ministerio de Agricultura en 2013, entre otros, e incluso por su arquitectura.

3.4 OPORTUNIDADES.

- Las referencias históricas de la zona y sector ribereño, también catalogado como la “Milla de Oro”.
- Fomento de nuevas áreas de negocio: spa (vinoterapia), hotel, restaurante, visitas guiadas por la zona, packs especiales,...
- Los hábitos de vida saludable conducen a la asociación del vino a la dieta mediterránea, influenciado por los informes médicos que aconsejan el vino diario, especialmente en las comidas.
- Auge de la imagen de marca mediante una gama de productos gourmet.
- Un nuevo mercado en crecimiento es el ecológico, vinos sin productos químicos desde la vid hasta su salida de la bodega. Regulado por normativas europeas.
- Un aumento de las exportaciones favorece la cuota de mercado incrementando la facturación anual.
- En este sector es preferible la calidad de los caldos frente a la cantidad.
- Ribera del Duero tiene el beneficio de la experiencia respecto de otras Denominaciones de Origen, también puede adquirir conocimientos de ellas.
- La DO proyecta una imagen hacia el consumidor que le otorga confianza.
- Modernización de los productos al mercado actual por los nuevos hábitos de consumo y estilos de vida, o la creación de nuevos tipos de vino como los frizzantes (vino blanco o rosado espumoso) para un público más joven.
- Importantes ayudas a la protección y proyección internacional de los caldos concedidas por entes nacionales e internacionales (Unión Europea).
- Fomento del comercio electrónico de las propias bodegas a través de la tienda online. Gran auge de las redes sociales y prescriptores que informan sobre los productos, catas, el sector, enoturismo,...
- Realización de cursos de catas desde niveles iniciales a expertos.
- Fomento del crecimiento del consumo de vino con Denominación de Origen en el mercado nacional.
- Acciones promocionales: bodegas de diseño, botellas exclusivas o de diseño, campañas publicitarias, regalos,...
- Necesidad de profesionalización y especialización en los establecimientos de la zona ante el crecimiento turístico (enoturismo).

4. ANÁLISIS CAME.

El análisis CAME es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguir la compañía, cuyos datos e información es extraída del análisis DAFO anteriormente realizado. Corresponde con Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. La unión de las matrices DAFO y CAME permite definir cuatro tipos de estratégicas:

ESTRATEGIAS DEL ANÁLISIS DAFO / CAME	
Estrategias Ofensivas (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias Defensivas (Fortalezas + Amenazas)
Estrategias de Supervivencia (Amenazas + Debilidades)	Estrategias de Reorientación (Oportunidades + Debilidades)

TABLA 4.1 Fuente: Elaboración Propia.

4.1 CORREGIR.

La Estrategia de Reorientación trata de combatir las debilidades de la empresa mediante las oportunidades del entorno. Protos se encuentra al límite de su capacidad productiva actualmente, por tal motivo debe realizar una inversión de ampliación en los próximos años. Puesto que en los últimos ejercicios económicos ha alcanzado excelentes resultados podría plantearse además un cambio de estrategia y orientarse hacia nuevas áreas de negocio destinadas al turismo, tales como visitas guiadas por la zona y la bodega, packs especiales, restaurante, hotel,... intensificando el modelo de negocio.

4.2 AFRONTAR.

La Estrategia de Supervivencia enlaza las debilidades de la empresa con las amenazas del entorno. En el sector vitivinícola hay una gran competencia debido al elevado número de bodegas y Denominaciones de Origen tanto a nivel nacional como internacional, a ello se suma nuevos países productores de vino y su incorporación al mercado nacional, importando sus productos a España que cuya consecuencia de ello hace disminuir la cuota de mercado de Protos. Para superar estos obstáculos los vinos de la bodega buscan la diferenciación vía calidad y reconocimiento de la marca.

4.3 MANTENER.

La Estrategia Defensiva más idónea para aplacar las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa es un mayor fomento del turismo enológico. La falta de conocimiento, cultura y educación sobre el consumo de vino en los jóvenes hace que descienda la ingesta en España, evocando a bebidas sustitutivas. Con el enoturismo se pueden realizar catas y degustaciones de vinos, visitar bodegas y viñedos, e incluso llegar a conocer los procesos de elaboración de los caldos. Gracias a ello una mayor parte de la población se inicia o potencia al mundo del vino.

4.4 EXPLOTAR.

La Estrategia Ofensiva consiste en unir las fortalezas de la empresa con las oportunidades del entorno. Debido a los elevados resultados económicos obtenidos en los últimos años con incrementos mayores al 10% en beneficios netos respecto a años anteriores y similares datos en crecimiento de ventas, Protos podría realizar tres tipos de estrategias: la primera de ellas sería aumentar el volumen de exportaciones en los países en los que actualmente actúa o buscar una ampliación en nuevos países, la segunda opción es introducirse en el nuevo mercado en crecimiento que es el ecológico, gracias a la no utilización de productos químicos en todo el proceso de elaboración de vino se llega a alcanzar nuevos nichos de mercado y consumidores, y por último, el desarrollo de nuevas áreas de negocio como pueden ser restaurantes u hoteles destinados al turismo.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA (Ratios).

Mediante el Sistema de Indicadores por áreas funcionales se pretende obtener una imagen financiera más detallada de la empresa. A continuación se analizarán tres de las áreas, puesto que no hay información suficiente para Producción y Gestión de Calidad. (TABLA 5.3).

Área Financiera:

Dentro de los indicadores de Liquidez; Solvencia a corto plazo establece en los cuatro años un resultado superior a 2, de este modo la empresa puede afrontar las obligaciones de pago de los acreedores a corto plazo aunque presenta un

exceso de activo corriente. El ratio de Liquidez Inmediata en los dos primeros años de análisis (2010 y 2011) presenta valores inferiores a 0,75, lo cual la empresa tenía problemas para hacer frente a las deudas a corto plazo, por el contrario los siguientes dos años carece de dichas dificultades de liquidez. Esta información es afirmada por el ratio de Tesorería o Acid Test determinando que en el año 2013 la bodega es capaz de solventar las deudas a corto plazo, pero en años anteriores presentaba dificultades. Situación similar en el ratio Días de Caja donde muestra la escasa capacidad por parte de la empresa para desarrollar pagos a corto plazo con cantidades inferiores a un día, excepto en 2013 que con el aumento de liquidez alcanza los 41 días.

En los indicadores de estructura, endeudamiento y garantía: mediante cuatro ratios se determina que la Estructura del Activo se divide aproximadamente entre un 60% de Activo No Corriente y un 40% en Activo Corriente, disminuyendo el primero e incrementado el segundo. Causa de ello es el descenso de los inmovilizados en contraposición del aumento de deudores comerciales, inversiones financieras a corto plazo, periodificaciones y efectivo. En la estructura del pasivo o endeudamiento se corresponde con los exigibles tanto a corto como a largo y los recursos propios de la empresa. Respecto al Grado de Autonomía Financiera los dos primeros años de análisis (2011 y 2010) la bodega se encuentra en una situación óptima, es decir, los fondos propios pueden hacer frente a las deudas, en cambio en los siguientes dos años la deuda se reduce e incrementa el patrimonio neto, como consecuencia de la disminución del pago de la deuda por la construcción de la nueva bodega en Peñafiel. Esto se aprecia en el ratio Estructura de la Deuda, donde el pasivo no corriente es muy superior hasta 2012, a partir de dicho año se iguala, incluso es inferior al pasivo corriente.

Otros indicadores son los Ratios de Financiación, los dos primeros son Cobertura del Activo no Corriente con Financiación Propia y Recursos Permanentes, los cuales determinan que la bodega presenta estabilidad al tener un fondo de maniobra positivo. El Ratio de Firmeza establece en los dos primeros años de análisis que la mitad del activo fijo está financiado por deudas a largo plazo y la otra mitad por fondos propios, es decir, al final de la vida útil dicha deuda del inmovilizado es pagado con el importe de la amortización, en cuyos dos años posteriores la situación varía como consecuencia del aumento

de los fondos propios y la disminución de las deudas a largo plazo. Los ratios relacionados con los Gastos Financieros aclaran que durante los años 2010 y 2011 la empresa dispone de una menor capacidad para soportar dichos gastos financieros en comparación con los años sucesivos ya que puede solventarlos sin dificultad alguna.

En cuanto a los indicadores de Eficiencia Operativa, según el Ratio de Rotación del Activo la bodega ubica entre los clientes en torno a 0.3 veces el valor de la inversión realizada para todos los años. Entre un 0,6 y 0,5, corresponde al número de ventas que se generan con el activo no corriente, y entre un 0,8 y 0,7 con el activo corriente. La Rotación de Existencias sobre Ventas expresa el número de veces que los productos rotan en el almacén al cabo de un año, para Protos corresponde con 1,10 veces aproximadamente, 11 meses, aumentado dicha cantidad en pequeños valores año tras año. En cambio el Plazo de Fabricación o Producción determina que el periodo medio de producción del vino en la bodega oscila entre los 570 y 590 días, variando respecto cada año.

Los Indicadores de Rentabilidad se dividen en cuatro: el primero de ellos es Rentabilidad Económica (ROA) que ha incrementado en los años de análisis en 5 puntos, alcanzando en 2013 un 11.79%, situación similar que ostenta la Rentabilidad Financiera (ROE) con un 16.31% para el mismo año. Ambos indicadores esclarecen que la gran rentabilidad que obtiene la empresa repercute en unos mayores beneficios año tras año en relación con los activos y recursos propios. El tercer indicador introduce el pasivo no corriente para el cálculo de la Rentabilidad del Capital Permanente cuyos resultados son inferiores a los obtenidos en el ratio anterior por la introducción de deudas a largo plazo. Y por último, la Rentabilidad sobre Ventas se ha incrementado de 24,05% en 2010 a 35,59% en 2013, mostrando un aumento del beneficio de la empresa respecto con las ventas.

Los Indicadores de Autofinanciación acceden a comparar el Beneficio Neto junto con la Amortización (Cash Flow) respecto a las ventas, activo total y patrimonio neto. Los datos obtenidos muestran un aumento de la independencia financiera con el transcurso de los años. Dentro del Análisis del Resultado y Estructura de Costes únicamente se ha realizado el ratio Variación de Ventas con respecto al año anterior, donde se establecen aumentos anuales

de ventas, sobre todo en el año 2011 con casi un 6%. Y por último, dentro de los Ratios Bursátiles se encuentra el de Beneficio por Acción (BPA) que establece la cantidad de beneficio que corresponde por cada acción de la empresa, en Protos se aprecian aumentos anuales como consecuencia de un incremento en el beneficio neto, por tanto querrán entrar en la empresa accionistas externos.

Área Comercial:

La cuota de mercado se obtiene respecto a los datos de ventas totales de la Denominación de Origen, extraídos del Magrama, excepto el año 2010 que no se encuentran disponibles. En los años 2011 y 2013 representan alrededor de un 11% de cuota de mercado, dato que desciende en 2012 a causa del aumento de ventas para el total de la DO, en torno a un 8,09%. Para la posición relativa del mercado se comparan las ventas de la empresa analizada respecto a su líder, en este caso según la base de datos Amadeus, Protos es la bodega con más ventas en Ribera del Duero por tanto se compara con Vega Sicilia por sus similitudes empresariales. En los años 2011 y 2013 supera Protos en un 40% en ventas a su competencia, alcanzado incluso más del 50% para el año 2012 por la disminución que tuvo Vega Sicilia.

Área de Recursos Humanos:

Se divide en dos partes, la primera de ellas es la Estructura de la Plantilla. El número medio de empleados ha disminuido en los últimos años, en el periodo de análisis concretamente en tres, los cuales pertenecen a contratos temporales en la época de vendimia. Este dato también puede apreciarse en el ratio de Evolución de la Plantilla que compara los empleados del año a evaluar con su anterior. La Estabilidad de la Plantilla determina que se ha incrementado el número de empleados con contrato fijo. La segunda parte a considerar son los Costes de Personal que presenta la bodega. En la Estructura de Costes la empresa apenas varía del 16% respecto de los costes totales, pese a que disminuyen los contratos y la empresa tiene los mismos costes, esto repercute en aumentos salariales para los empleados actuales como se aprecia en el ratio de Coste Medio, pasado de 45.821€ en el año 2010 a 47.346€ en el 2013.

Áreas de Producción y Gestión de Calidad:

En estas áreas no se han podido obtener ningún ratio porque no se disponen de los datos necesarios para ello, al igual que en otros ratios de las demás áreas de análisis.

6. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL.

Otro método de estudio de los Estados Financieros o Contables de una empresa es mediante el Análisis Horizontal y Vertical de la Cuenta del Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. (TABLA 6.1 y 6.2).

El Método de Análisis Horizontal trata de comparar estados financieros homogéneos en periodos sucesivos, de esta forma se comprueba la evolución al alza o a la baja de las diferentes cuentas.

En el Análisis Horizontal del Balance de Situación de la Bodega Protos se aprecia una disminución consecutiva del Activo No Corriente en todas sus cuentas, excepto en el año 2013 para la cuenta Activos por impuestos diferidos. En cambio, en el Activo Corriente han disminuido las existencias pero se han incrementado el resto de cuentas, como deudores comerciales y otras cuentas a cobrar, inversiones financieras a corto plazo, periodificaciones a corto plazo y sobre todo la cuenta de efectivo y otros activos líquidos equivalentes. El Patrimonio Neto ha experimentado un crecimiento en todas sus cuentas en contraposición de las cuentas de Pasivo que han disminuido todos los años. Por tanto, en la suma total de los activos, y del patrimonio neto con los pasivo en los distintos años se obtiene: una disminución del 4,08% para el año 2011 en comparación con el 2010, otra ligera disminución de 0,56% para el año 2012 y por último un aumento del 1,18% para 2013.

En la Cuenta de Pérdidas y Ganancias mediante el análisis horizontal cabe diferenciar entre las cuentas de ingresos y gastos. Los Ingresos de Explotación en su conjunto han aumentado, sobre todo en el año 2013 en comparación con 2012. En cambio los Gastos de Explotación presentan una trayectoria descendiente, excepto en algunas cuentas o años puntuales que tienen ligeros incrementos. Por tal motivo el Resultado de Explotación presenta incrementos para todos los años: 2011 del 17,63%, 2012 del 22,90% y 2013 con un 12,64%.

Siguiendo con los Ingresos Financieros sabe destacar el descenso del 25,60% en 2011 puesto que en los años siguientes obtiene unos resultados excelentes con alzas del 321,95% y 1.091,17%. También sigue el ciclo de descenso los Gastos Financieros, logrando hasta un tercio menos en 2013 respecto a 2010. Se obtiene de ambos un Resultado Financiero negativo para todos los años, del 3,26% para 2011, 30,66% para 2012 y finalmente 66,89% en 2013. En la unión de dichos Resultados minorado por el Impuesto sobre Beneficios se obtiene el Resultado Consolidado del Ejercicio, positivo en todos sus años; 10,08% en 2011, 29,75% en 2012 y 14,30% en 2013, causando crecimiento año tras año a la bodega. El incremento en 2012 es tan elevado porque la bodega de Protos en la DO de Rueda comienza a producir los primeros beneficios.

El Método de Análisis Vertical trata de establecer la composición porcentual de cada una de las cuentas que forman el Balance y la cuenta de Pérdidas y Ganancias, usando como base su valor total.

Comenzando por el Balance de Situación, el Activo no Corriente corresponde entorno al 60% del total todos los años, siendo prácticamente toda la cantidad el Inmovilizado Material de la Bodega. En cambio el Activo Corriente varía por el 40%, del cual el 30% son Existencias. El Patrimonio Neto no es tan estable, sino que se ha incrementado su peso desde un 52,39% en 2010 a un 72,29% en 2013, repartido entre Fondos Propios y Reservas mayoritariamente. El Pasivo No Corriente ha disminuido de valor desde un 28,74% en 2010 a un 13,47% en 2013, del mismo modo que el Pasivo Corriente, de un 18,87% a un 14,24%. Esto es beneficioso para la empresa por la disminución de deudas a favor de un aumento de la reserva voluntaria.

Continuando con la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Vertical el valor base a partir de la cual se determina el porcentaje de cada cuenta es el Importe Neto de la Cifra de Negocios. El Resultado de Explotación ha incrementado su peso desde un 24,04% hasta un 35,40%, siendo Aprovisionamientos la partida con más valor. Situación similar la ocasionada en el Resultado Financiero que también se ha incrementado del 21,21% al 34,83% en 2013, provocando insignificantes cambios las cuentas de ingresos y gastos. Disminuyendo el Impuesto sobre Beneficios obtenemos un Resultado Consolidado del Ejercicio

final creciente para todos los años, desde un 16,63% en 2010 a un 27,43% en el año 2013.

7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) “*es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y sus diferentes áreas o unidades. Permite monitorizar mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos*” según IEDGE Business School. (Lasanta, 2015).

Se trata de alcanzar los objetivos planteados en el análisis CAME con ayuda del DAFO a través de los indicadores y metas correspondientes de las cuatro perspectivas tratando de poner en práctica la estrategia empresarial.

7.1 MISIÓN Y VISIÓN.

La Bodega Protos no especifica en ningún documento ni página web su Misión ni Visión empresarial, por tal motivo lo desarrollado a continuación es un símil de la realidad mediante fragmentos seleccionados de algunos documentos.

7.1.1 Misión.

Protos se dedica a la elaboración y crianza de vinos cuya seña de distinción es la excelente calidad en sus productos, como ellos mismos determinan “La calidad por encima de todo”. Presenta una continua expansión en el mercado nacional e internacional a través de la evolución y renovación de la bodega centenaria, adquiriendo una importante imagen de marca ganada por la satisfacción de los clientes.

7.1.2 Visión.

Buscar la distinción respecto a la calidad como seña de identidad para obtener productos diferenciados y así alcanzar una mayor expansión en el mercado internacional. Fomentar la cultura del vino gracias al auge del enoturismo, por la excelente localización en “La Milla de Oro de Ribera del Duero” y la fusión de instalaciones diseñadas por el arquitecto Richard Rogers. Protos pretende continuar siendo una de las bodegas que más apuesta por la combinación de

investigación, desarrollo e innovación (I+D+i) en el panorama vitivinícola español.

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES Y METAS.

El CMI es un instrumento que ayuda a la obtención de las estrategias formuladas por la empresa mediante cuatro perspectivas claves: financiera, del cliente, del proceso interno y, de aprendizaje y crecimiento. Para ello cada una de dichas perspectivas presenta una serie de objetivos estratégicos a alcanzar, cuyos resultados son medidos a través de indicadores, los cuales presentan unas metas a alcanzar por la empresa.

7.2.1 Perspectiva Financiera.

La primera perspectiva se relaciona con los objetivos de crecimiento y productividad de la empresa, de esta forma se determinan los nuevos ingresos y la disminución de la deuda y costes que alcanzaría la bodega. Otro factor a analizar es la fase del ciclo de vida en que se encuentra el negocio, en cuyo caso hablaríamos de Madurez, por la disminución de costes, aumento de rentabilidad y una buena posición en el mercado.

Para los objetivos estratégicos determinados hacia la empresa se establece una serie de indicadores que medirán su consecución en el futuro. En el caso de Protos todas sus estrategias están fijadas en el crecimiento y expansión de la empresa, buscando un incremento en rentabilidad y ventas mediante un descenso de los costes ocasionados.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Incremento de la Rentabilidad	Rentabilidad Económica (ROA)	12%
	Rentabilidad Financiera (ROE)	16%
Reducción de Costes	Porcentaje de disminución de costes	- 5%
Crecimiento de Ventas	Aumento de ventas	7%
	Aumento de la cuota de mercado	10%

TABLA 7.1 Fuente: Elaboración propia.

7.2.2 Perspectiva del Cliente.

Desde el punto de vista del consumidor se trata de analizar la satisfacción y fidelidad que tienen hacia la empresa, con la intención de mantenerlos fieles a la marca e incrementar el número de clientes gracias al feedback positivo

ocasionado. Hecho difícil de obtener debido a la amplia competencia en el sector y la facilidad de cambio de producto. Otro objetivo muy importante es la imagen de marca que proyecta la bodega al exterior, tratando de asociarse a valores como calidad y reputación.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Satisfacción de los Clientes	Grado de satisfacción de los clientes Número de reclamaciones	100% Mínimo
Aumentar la Fidelización de clientes	Cuota de Fidelidad	70%
Mejorar la Imagen de Marca	Valor de la Imagen ante los clientes	80%
Nuevos clientes y segmentos del mercado	Aumento porcentual de ingresos por nuevas zonas geográficas	2%

TABLA 7.2 Fuente: Elaboración propia.

7.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos.

La Cadena de Valor de Porter es “una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor” (Negocios, 2014), es decir, cada fase de producción incorpora valor al producto.



GRÁFICO 7.1 Fuente: Página Web Crece Negocios (Negocios, 2014)

Se diferencia entre actividades primarias, relacionadas con la producción y comercialización del bien directamente, o actividades de apoyo que sustentan a las primeras mencionadas, ambas actividades forman el margen.

A través de las diferentes fases se trata de continuar con la consecución de la satisfacción a los clientes mediante la entrega de productos que cumplan con sus expectativas. La calidad del proceso involucra a la calidad de los productos que obtienen los consumidores. La bodega debe cambiar algunos aspectos,

como realizar alianzas estratégicas con otras empresas especializadas en exportación o empresas instaladas en el país de destino para disminuir los elevados costes, aumentar el número de trabajadores con contrato fijo como lleva realizando cada año, aumentar la partida de gasto en I+D pese a ser una de las bodegas líderes en investigación a nivel nacional, realizar más planes de comunicación y promoción para dar a conocer a una mayor amplitud de público sus productos, además de desarrollar nuevos productos y servicios para abastecer a nuevos clientes, y por último, la Responsabilidad Social Corporativa actualmente está cobrando importancia entre las empresas del sector a favor de las materias social, medioambiental y económica. Las metas seleccionadas en relación con el objetivo de RSC se basan en los datos del Informe de Resultados de la Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector del Vino realizado por la Universidad Francisco de Vitoria (UFV, 2014).

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Alianzas Estratégicas	Reducción de costes de exportación	-40%
Gestión de RRHH	Aumento de contratos fijos	54
Incrementar el gasto en I+D	Porcentaje de Gasto en I+D	10%
	Nº de contratos con centros de investigación o universidades	6
Plan de Comunicación y Promoción	Aumento de campañas publicitarias	20%
	Aumento del gasto en publicidad	15%
Desarrollo de nuevos productos y servicios	Porcentaje de ventas procedentes de nuevos productos	20%
	Porcentaje de desarrollo de nuevos productos	5%
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Iniciativas solidarias	4
	Mejorar la posición en RSC	100%
	Mejora de la situación medioambiental	100%

TABLA 7.3 Fuente: Elaboración propia.

7.2.4 Perspectiva de Innovación, Formación y Crecimiento.

El factor humano mediante sus habilidades, conocimientos y actitudes es quien origina los procesos y productos que van destinados hacia la consecución de la satisfacción y fidelidad de los clientes. Por lo cual “las empresas deben invertir en la capacitación del personal, potenciar los sistemas y tecnologías de la

información, y coordinar los procedimientos y rutinas del trabajo de una forma más eficiente”. (Muñiz & Monfort, 2005).

La motivación y satisfacción de los empleados repercute positivamente en la producción y desarrollo empresarial, de igual modo la formación profesional influye en el crecimiento con la adaptación del empleado a cada puesto de trabajo.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Aumentar la motivación de la fuerza de trabajo	Índice de incentivos Tasa de abandonos Número de propuestas de mejora por parte del empleado
Formación del personal	Costes de Formación Nivel de cualificación
Satisfacción de los empleados	Índice de satisfacción de los empleados Número de sugerencias o reclamaciones por los empleados	100% Mínimo
Mejorar las relaciones contractuales existentes	Mejora de las relaciones contractuales existentes	80%

TABLA 7.4 Fuente: Elaboración propia.

Una gran parte de la información necesaria no está disponible en las Cuentas Anuales, sólo únicamente dispone de ella la empresa, por tanto no se podrán tener todos los resultados deseados, son metas aproximadas.

7.3 MAPA ESTRATÉGICO.

A través del Mapa Estratégico se representan gráficamente los objetivos a alcanzar por parte de la empresa en función de las cuatro perspectivas para la consecución de creación de valor. Dichos objetivos se relacionan mediante vínculos de causa-efecto entre los diferentes objetivos de las cuatro perspectivas.

Las perspectivas con mayor número de objetivos e indicadores corresponden a procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, debido a que son las únicas controlables por las empresas. La base del mapa estratégico está compuesto por los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ascendiendo y relacionándose con el resto de perspectiva hasta alcanzar la financiera, con el objetivo principal de incrementar la rentabilidad de la empresa, tal y como se puede comprobar en el gráfico siguiente:

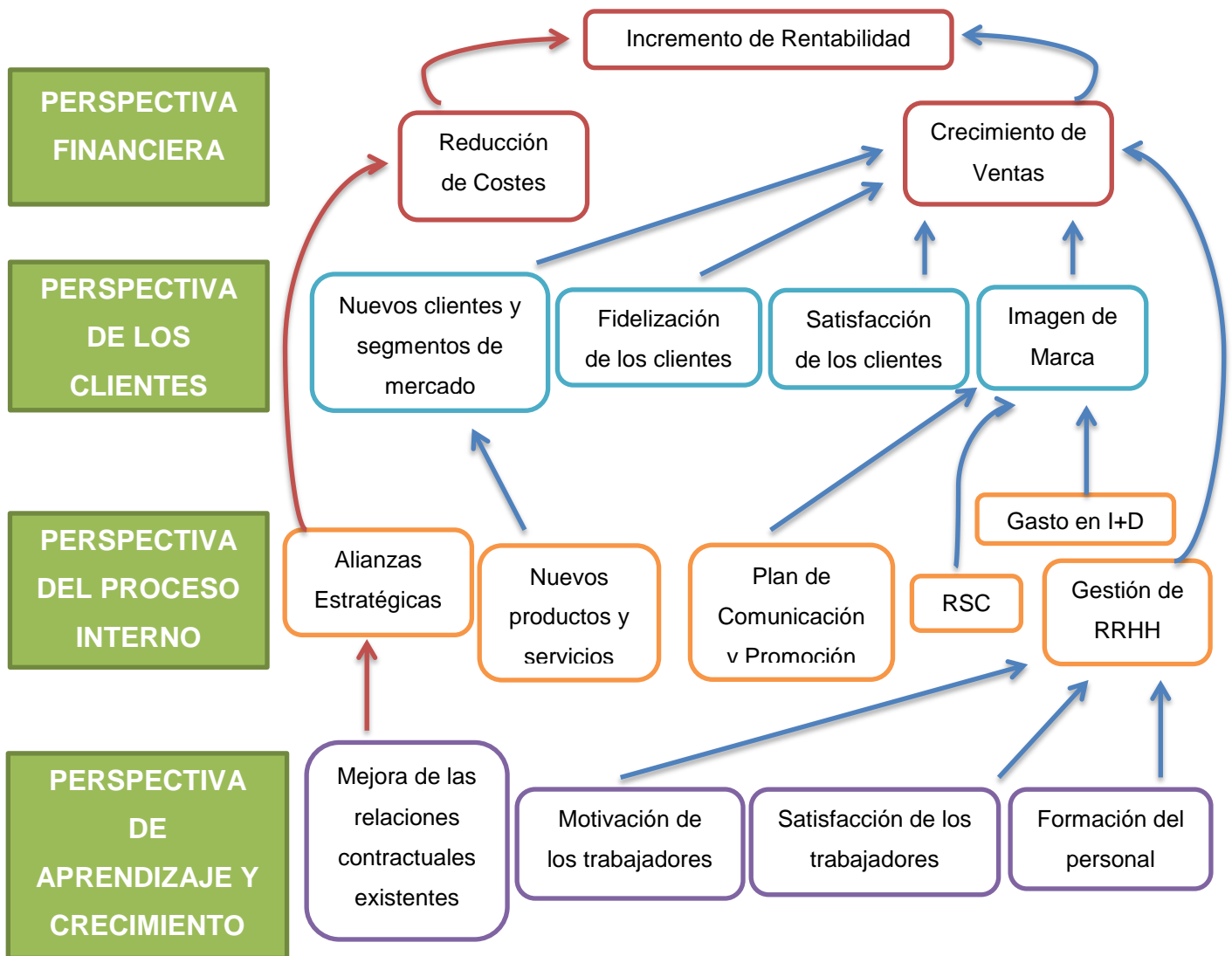


GRÁFICO 7.2 Fuente: Elaboración propia.

Se diferencian dos líneas de acción en el mapa estratégico que conducen hacia el incremento de rentabilidad empresarial:

La primera se basa en la reducción de costes mediante la mejora de las relaciones contractuales existentes con los proveedores y clientes de la bodega, además de realizar alianzas estratégicas con otras bodegas del sector o empresas dedicadas a la exportación para reducir los costes que ocasiona y facilitar la entrada de los vinos de Protos en más países.

Y la segunda se fundamenta en el crecimiento de las ventas de la bodega. En la Gestión de Recursos Humanos se incluyen tres objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, motivación, satisfacción y formación de los empleados, mediante los cuales los trabajadores se desarrollan y adaptan a los

puestos de trabajo aportando mayor utilidad. Otra corriente generadora de ventas es con el desarrollo de nuevos productos o servicios y de esta forma se alcanza a un mayor número de clientes en el mercado. También se relaciona directamente la perspectiva del cliente con el incremento de ventas los objetivos de la satisfacción y fidelización. Y por último, la imagen de marca se relaciona con tres objetivos de la perspectiva del proceso interno: incremento en el gasto en I+D, nuevos planes de comunicación y promoción de la bodega, y realización de informes y planes relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial.

7.4 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO PREVISIONAL DE LA BODEGA PARA EL AÑO 2014 Y SUS RATIOS.

La elaboración de los estados contables previsionales ayuda a las empresas a evaluar el futuro hacia el que dirigen y de esta forma aplicar decisiones óptimas. Se trata de presupuestar distintas áreas de actividad de la empresa como ventas, producción, compras, gastos de ventas, I+D, publicidad, administración, inversiones... para posteriormente unirlos en los estados previsionales. Para ello se deben realizar tres presupuestos:

- Cuenta de Resultados o Pérdidas y Ganancias Previsional.
- Presupuesto de Tesorería.
- Balance de Situación Previsional.

El primer presupuesto, la Cuenta de Resultados Previsional, se forma con la previsión de ventas y gastos de comercialización, de la previsión del coste de materiales y existencias, y de la previsión del resto de gastos de explotación. (AFIGE, 2010).

El Presupuesto de Tesorería determina la liquidez de la empresa, mediante las previsiones de cobros y pagos de ingresos y gastos, y de los cobros y pagos por inversión y financiación. (AFIGE, 2010).

Y por último, se obtiene el Balance de Situación Previsional con la unión de los dos anteriores presupuestos, incorporando al balance inicial los incrementos o disminuciones previstos en el activo o pasivo.

7.4.1 Presupuestos Previsionales.

Para la Bodega Protos se ha realizado el presupuesto previsional correspondiente al año 2014, no se ha podido realizar el actual año 2016 porque no están depositadas las Cuentas Anuales ni 2014 ni 2015 en el Registro Mercantil.

Debido a que la bodega se encuentra al límite de su capacidad productiva en los próximos años debe realizar una inversión lo suficientemente amplia como para construir una nueva bodega anexa, por tal motivo en este Cuadro de Mando no se realizará ninguna inversión, sino que únicamente tratará de solventar las deudas al máximo con el fin de obtener liquidez para los próximos ejercicios.

Comenzando por la Cuenta de Resultados, se establecen aumentos y disminuciones porcentuales en las respectivas partidas más importantes en función de la evolución de años anteriores.

	AÑO 2014
Ventas (Importe neto cifra negocios)	Λ 7%
(-) Aprovisionamientos	Λ 4%
(+) Otros ingresos de explotación	Λ 45%
(-) Gastos de Personal	Λ 7%
(-) Otros gastos de explotación	Λ 15%
(-) Amortización del Inmovilizado	Λ 1%
(=) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	Λ 11,80%
Ingresos Financieros	Λ 50%
(-) Gastos Financieros	V 30%
(=) RESULTADO FINANCIERO	V 56,19%
(=) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	Λ 12,96%
(-) Impuesto sobre Sociedades 30%	Λ 10%
(=) RESULTADO DEL EJERCICIO	Λ 7,71%

TABLA 7.5 Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos datos, se incorporan en la Tabla 7.6 del presupuesto junto con los valores iniciales del Balance de Situación de la empresa para el año 2013. Los valores de ambos estados contables se distribuyen entre la Cuenta de Tesorería provisional y los Movimientos del Balance, mediante pagos e ingresos, e incorporaciones y reducciones a la empresa. Para ello, además se reparte la Cuenta de Pérdidas y Ganancias del 2013 entre las reservas voluntarias y los dividendos empresariales para el año siguiente, incrementando un 15% y un 18% respectivamente. De la partida Deudores

Comerciales cobrará el 70% sobre las ventas efectuadas, incrementando dicha cantidad respecto a años anteriores, quedando pendiente la diferencia para próximos años en el Balance. De igual forma pagará de la partida Acreedores Comerciales un 40% de las compras efectuadas, quedando pendiente en el Balance el 60% para años siguientes.

Todos los movimientos ocasionados se unifican en el Balance de Situación previsional para el año 2014:

ACTIVO		PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE	50.325.482,86	PATRIMONIO NETO	70.388.335,14
Inmovilizado Material	74.112.032,48	Capital	5.713.405,48
Inmovilizado Inmaterial	683.710,35	Prima de Emisión	3.602.579,86
(-) Amort. Acum. Inmovilizado	-24.856.844,37	Reservas	51.290.069,65
Inversiones Financieras L/P	3.637,22	Resultado del Ejercicio (PyG)	7.731.924,01
Inv. En emp del grupo y asociadas a L/P	601,10	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	2.050.356,14
Activo por impuestos diferidos	382.346,08	PASIVO NO CORRIENTE	11.891.238,88
ACTIVO CORRIENTE	43.893.963,88	Deudas a L/P	11.012.515,80
Existencias	25.255.307,77	Pasivos por impuesto diferido	878.723,08
Deudores Comerciales	9.591.264,58	PASIVO CORRIENTE	11.939.872,72
Inver. Financ. Temporales	7.002.000,00	Provisiones a C/P	485.287,96
Tesorería	1.948.767,19	Deudas a C/P	4.831.839,85
Ajuster por Periodificación	96.624,34	Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	6.622.744,91
TOTAL ACTIVO	94.219.446,74	TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	94.219.446,74

TABLA 7.7 Fuente: Elaboración propia.

En comparación con años anteriores, se puede apreciar un ligero incremento en el Inmovilizado Material por una inversión de 3.000.000€ dedicada a reparaciones y recambios en la empresa, además también se ha incrementado el Activo Corriente a causa del aumento de las partidas de Inversiones Financieras Temporales y Tesorería. De igual modo también se ha incrementado el Patrimonio Neto como consecuencia del aumento de las Reservas Voluntarias procedentes del reparto del resultado del ejercicio anterior. El Pasivo no Corriente no presenta ninguna modificación alguna, en cambio el Pasivo Corriente ha disminuido a causa de una menor deuda por parte de la empresa respecto con Acreedores Comerciales.

7.4.2 Ratios.

El Análisis Financiero de la Empresa respecto al año 2014 únicamente corresponde con la Área Financiera, de Producción y de Recursos Humanos, debido a que no se disponen de los datos necesarios para el resto de áreas.

Los resultados obtenidos para el año 2014 son similares a años anteriores, como se puede apreciar a continuación. (TABLA 7.8).

Área Financiera:

En los indicadores de Liquidez se determina que la empresa puede hacerse cargo de las obligaciones de pago respecto a los Acreedores, aunque como se muestra en el ratio de Solvencia puede provocar una infrutilización de los activos corrientes, además provocarlo también en las cuentas de realizable y disponible por el exceso de tesorería según se establece en los ratios de Liquidez Inmediata y Tesorería.

En los indicadores de estructura, endeudamiento y garantía: la Estructura del Activo varía con respecto a lo anterior, puesto que el Activo Corriente corresponde al 46% y el No Corriente el 54% en relación del total causado por el incremento del Inmovilizado Material, las Inversiones Financieras a Corto Plazo y la Tesorería. En cambio la Estructura del Pasivo o Endeudamiento como se observó en los dos años anteriores, la Bodega puede hacerse cargo de las deudas mediante las partidas de los Fondos Propios debido a la reducción de las deudas, se puede observar en las cuentas de los Pasivos porque prácticamente son iguales.

En cuanto a los Ratios de Financiación, los correspondientes con la Cobertura del Activo No Corriente significan que la bodega sigue teniendo el Fondo de Maniobra positivo. El Ratio de Firmeza aclara nuevamente el aumento ocasionado en el Patrimonio Neto respecto a la reducción del Pasivo, como se aprecia también en los ratios que incorporan Gastos Financieros.

Los Indicadores de Eficiencia Operativa muestran los ratios con valores similares a ejercicios anteriores. El Ratio de Rotación del Activo de la bodega sitúa entre los clientes 0.33 veces el valor de la inversión realizada, un 0.62 al número de ventas que se generan con el activo no corriente, y un 0.71 con el activo corriente. Para la Rotación de Existencias sobre Ventas corresponde a 1.24 veces al año, cada 9 meses aproximadamente rotan los productos en el almacén. El Plazo de Fabricación o Producción del vino en la bodega se reduce a 534 días.

Entre los Indicadores de Rentabilidad; la Rentabilidad Económica (ROA) aumenta ligeramente hasta un 11,89% en cambio la Financiera (ROE)

disminuye hasta 15,91% por el incremento de Recursos Propios, pero ambos valores comprueban una gran rentabilidad empresarial. La Rentabilidad del Capital Permanente desciende hasta 13,61% como consecuencia del incremento de los Recursos Propios, situación contraria ocurre con la Rentabilidad sobre ventas que se aumenta ligeramente hasta 34,78%.

Pasando a los Indicadores de Autofinanciación los ratios obtienen valores muy similares a los del año 2013, donde se demuestra la independencia financiera de la empresa. En la Variación de las Ventas se obtiene un 7% puesto que es la cantidad previamente fijada en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias previsional. Y por último, el Beneficio por Acción también aumenta hasta alcanzar el valor de 5,29€/acción por el aumento del beneficio neto.

Área Comercial:

La Cuota de Mercado de la bodega Protos respecto a las ventas totales de Ribera del Duero disminuyó hasta situarse en un 9.92% debido al incremento de las ventas de la Denominación de Origen. Situación similar ocurre con la Posición Relativa en el mercado, como se mencionó anteriormente se comparará con la Bodega Vega Sicilia puesto que es la más similar, se obtiene que Protos superó en un 30%, cantidad que también disminuyó respecto a años anteriores debido al elevado volumen de ventas que obtuvo Vega Sicilia.

Área de Recursos Humanos:

El número medio de empleados se estima se sea de 60, cuyo incremento corresponde a 3 empleados respecto al año anterior, de los cuales 54 será con contrato fijo en tendencia al crecimiento de dos empleados por año.

La estructura de costes seguirá en torno al 16% como años anteriores, aumentando el costes medio por empleado que será de 48.000€.

Como se aprecia en la previsión global de los Estados Financieros para el año 2014, la Bodega Protos aumenta el volumen de beneficios empresariales otro ejercicio más, de igual modo mejora las partidas correspondientes a tesorería, reservas y acreedores comerciales. Estos resultados se apoyan principalmente en el incremento de los ratios obtenidos en el área financiera.

8. Conclusiones.

Como se ha podido analizar a lo largo de todo el Trabajo Fin de Grado, la Bodega Protos presenta una situación favorable pese a las circunstancias económicas actuales a las que nos enfrentamos. Esto es debido al crecimiento de las ventas efectuadas por la empresa, sobre todo respecto a la exportación, colocando más del 20% de la producción en 94 países del mundo. A ello hay que sumar el incremento de los beneficios netos empresariales consecutivamente año tras año, destinados para reinversiones futuras.

La imagen de marca es una seña de identidad de la bodega porque la diferencia de la competencia por sus valores de calidad y compromiso, buscando la fidelización de los clientes, logrando de este modo numerosos premios y reconocimientos por su cartera de productos y la propia bodega.

Como se ha visto en el análisis CAME; Protos posee las instalaciones al límite de su capacidad productiva y puesto que desea el crecimiento debe ampliarlas en los próximos años cuando solvete la deuda pendiente de la construcción de la bodega diseñada por Rogers Harbour, debe buscar aún más la diferenciación mediante la calidad y el reconocimiento de la marca respecto a sus competidores, fomentar el enoturismo hacia un mercado más joven, además introducirse en el nuevo mercado ecológico que se encuentra en expansión, diseñar nuevas áreas de negocio e incrementar de esta forma el volumen de exportaciones.

El análisis financiero esclarece que antes del año 2013 la bodega presentaba problemas con la tesorería, de forma que difícilmente solventaba las deudas a corto plazo, hecho que actualmente está resuelto. Mientras que las deudas a largo plazo se van efectuando los pagos considerablemente para la realización de nuevas inversiones en una brevedad de tiempo. El resto de ratios determinan la buena situación empresarial de la bodega a lo largo de los años.

También demuestra este hecho el análisis horizontal y vertical de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias, junto con el Balance de Situación.

Con el establecimiento de objetivos estratégicos según las cuatro perspectivas de la empresa se intenta decretar el futuro de la bodega, que principalmente se fundamenta en dos corrientes: crecimiento de las ventas y reducción de costes, para finalmente incrementar la rentabilidad empresarial.

La primera línea de acción se logra mediante una óptima gestión de recursos humanos, imagen de marca, ampliación de segmentos de mercado y por la fidelización y satisfacción de los clientes. Y la reducción de costes se obtendrá de la obtención de nuevas alianzas estratégicas con empresas especializadas en la exportación.

Finalmente tras la realización de los presupuestos previsionales para el año 2014 pero determinando que la bodega no realiza ninguna inversión sino que continúa pagando las deudas para cometer en los próximos años una ampliación anexa a la bodega, se alcanzan las metas establecidas satisfactoriamente. Las ventas otro año más se encuentran en crecimiento, del mismo modo que la Cuenta de Resultados cuyo destino son las Reservas Voluntarias principalmente, además obtiene un gran volumen de liquidez que es invertido en inversiones financieras a corto plazo hasta su utilización y disminuye el volumen de deuda largo plazo.

Como se puede apreciar la Bodega Protos se prepara para la realización de una gran inversión en los próximos años que otorgará una mayor capacidad productiva a la empresa, pudiendo alcanzar a un mayor número de clientes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFIGE*. (2010). Los Estados Contables Previsionales. Retrieved from <http://aulavirtual.afige.es/webafige/informacion-sobre-los-estados-contables-previsionales>
- Bodegas Protos* (2015). *Bodegas Protos consolida su posición aumentando sus beneficios en un 10%*. From <http://www.bodegasprotos.com/es/actualidad/556/bodegas-protos-consolida-su-posicion-aumentando-sus-beneficios-en-un-10/>
- Bodegas Protos* (2015). *Página web corporativa*. From <http://www.bodegasprotos.com/es/>
- Capital. (2015). Carlos Villar (Protos): "Rioja y Ribera del Duero se han beneficiado de la crisis". From <http://www.capital.es/2014/09/08/carlos-villar-protos-rioja-y-ribera-del-duero-se-han-beneficiado-de-la-crisis/>
- Consejo Regulador. (2007). *Pliego de Condiciones de la D.O.P. Ribera del Duero*.
- Consejo Regulador. (2015). *Consejo Regulador de la DO Ribera del Duero*. Retrieved from <http://www.riberadelduero.es/comunicacion-promocion/estadisticas/produccionuvas>
- Consejo Regulador. (2015). *Consejo Regulador de la DO Ribera del Duero*. Retrieved from <http://www.riberadelduero.es/comunicacion-promocion/estadisticas/evcontras>
- Distribución, U. M. (2014). *Informe de Resultados de la Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector del Vino*.
- El País. (2015). España lidera el comercio mundial de vino aunque reduce sus ingresos. From http://economia.elpais.com/economia/2015/04/05/actualidad/1428257646_470200.html
- El Tiempo. (2004). El Análisis de las Cuentas Financieras. From <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1551050>
- Food and wines from Spain. (2015). From <http://www.foodswinesfromspain.com/spanishfoodwine/index.html>

- ICEX. (2015). España Exportación e Inversiones. From <http://www.icex.es/icex/es/index.html>
- INE. (2012). *Proyecciones de Población 2012*.
- INE. (2013). Tabla Producto Interior Bruto. Retrieved from http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm
- INE. (2015). Nota de prensa. PIB registra una variación trimestral del 0.7% en el cuarto trimestre de 2014. Retrieved from <http://www.ine.es/prensa/cntr0414a.pdf>
- Lasanta, I. (2015, Junio 14). *IEDGE Business School*. Retrieved 2016, from <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-que-es-en-que-consiste-el-cuadro-de-mando-integral-cmi>
- Ley 8/2005, de 10 junio 2005. Ley de Viña y Vino de Castilla y León*. (2005). Retrieved from http://www.jcyl.es/web/Satellite/up/ds/delaPresidencia/pdf;charset=UTF-8/426/596/37633481_52_DOCSLEG_LCyL_2005_273.dat.pdf/_?asm=jcyl
- MAGRAMA. (2013/2014). *Datos de comercialización de las DOPs de vino en la campaña vitivinícola 2013/2014*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- MAGRAMA. (2014). *Datos de las Denominaciones de Origen Protegidas de Vinos (DOPs) Campaña 2012/2013*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- MAGRAMA. (2015). Denominación de Origen Protegida Ribera del Duero. From http://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/calidad-agroalimentaria/calidad-diferenciada/dop/vcprd/DOP_ribera-duero.aspx
- MAGRAMA. (2014). *Informe del Consumo de Alimentación en España 2014*.
- MAGRAMA. (2014-2018). *Programas de Apoyo*. Retrieved from <http://www.magrama.gob.es/es/agricultura/temas/regulacion-de-los-mercados/organizaciones-comunes-de-mercado-y-regimenes-de-ayuda/ocm-vitivinicola/programa-apoyo.aspx>
- Mercados del Vino y la Distribución. (2015). From <http://www.mercadosdelvino.com/>

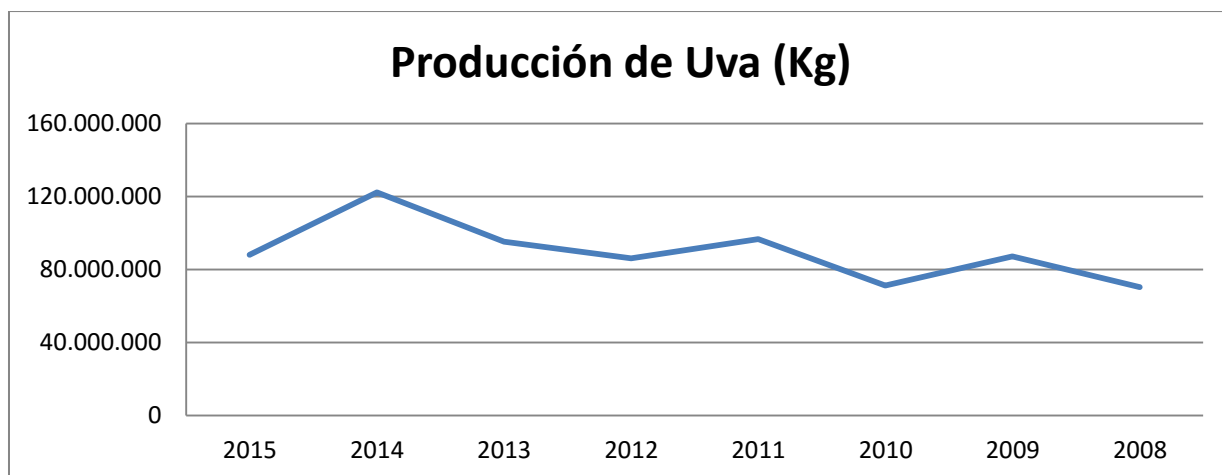
- Mercasa. (2014). *Informe 2014 sobre Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España*. From http://www.eumedia.es/portales/files/documentos/NOTA%20PRENSA%20MERCASA%202014_2.pdf
- Mercasturias. (2013). *Distribución y Consumo*. 127 Vol. 2. From http://www.mercasturias.com/dossier/DISTRIBUCION_Y_CONSUMO.pdf
- Monastrell. (2002). *Estructuras de Mercado de las Denominaciones de Origen del Vino en Castilla y León: Análisis y Estrategia de futuro*. 8º Congreso de Economía Regional.
- Muñiz, L., & Monfort, E. (2005). *Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Negocios, C. (2014). *Crece Negocios*. Retrieved 2016, from <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Grupo Planeta.
- SlideShare. (2010). Análisis Económico - Financiero de la Empresa. Retrieved from <http://es.slideshare.net/alrayon/ud-cy-f-t5-analisis-econmico-financiero-de-la-empresa> .
- SlideShare. (2015). Introducción a la Contabilidad y Finanzas. From <http://www.slideshare.net/INGESTRADA/introduccionalacontabilidadyfinanzas>
- SlideShare. (2014). Ratios económicos financieros para la gestión de mi startup. Retrieved from <http://es.slideshare.net/alrayon/disa-gefs-03-ratios-econmico-financieros-para-la-gestin-de-mi-startup>
- OEMV. (2013). *Consumo de Vino per cápita en el mundo*. Madrid.
- Tecnovino. (2014). Se aprueban 2.251 proyectos de inversión y 240 millones en apoyo al sector vitivinícola. Retrieved from <http://www.tecnovino.com/se-aprueban-2-251-proyectos-de-inversion-y-240-millones-en-apoyo-al-sector-vitivinicola/>
- Top Ribera. (2015). Bodegas Protos. Primera en al DO Ribera del Duero. From <http://www.topriberadelduero.com/es/bodegas/protos-ruta-vino-penafiel>

UFV. (2014). *Informe de Resultados de la Encuesta de Responsabilidad Social Empresarial en el Sector del Vino.*

Vinos de España. (2015). *El Vino en Cifras Año 2015.*

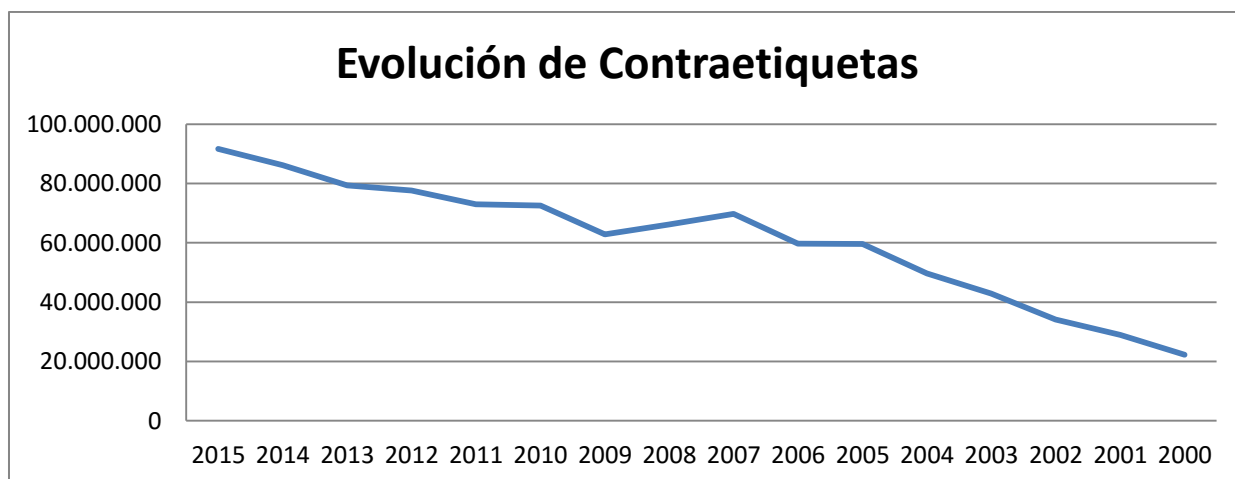
ANEXO

Gráfico 2.1: Producción de Uva (Kg).



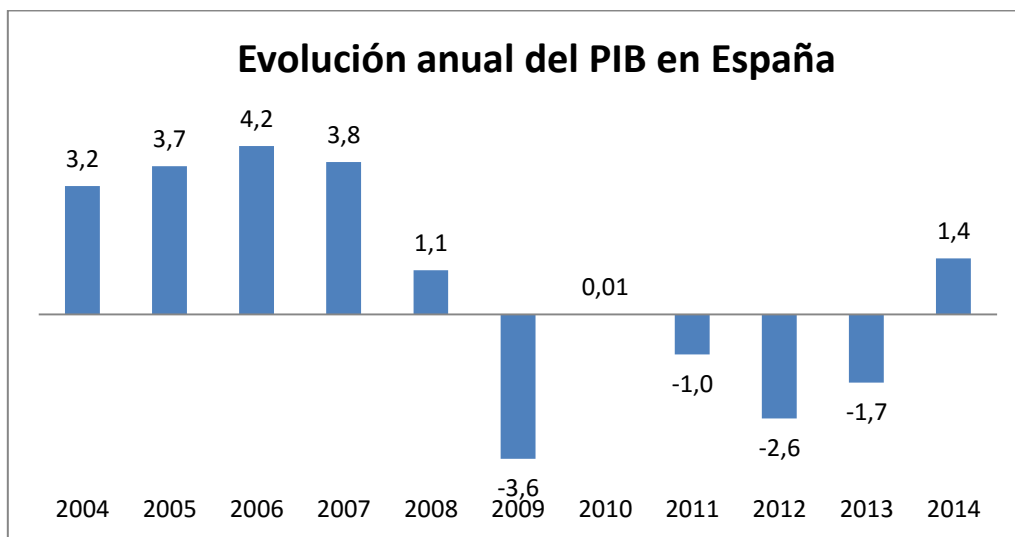
Fuente: elaboración propia a través de los datos del Consejo Regulador.

Gráfico 2.2: Evolución de Contraetiquetas.



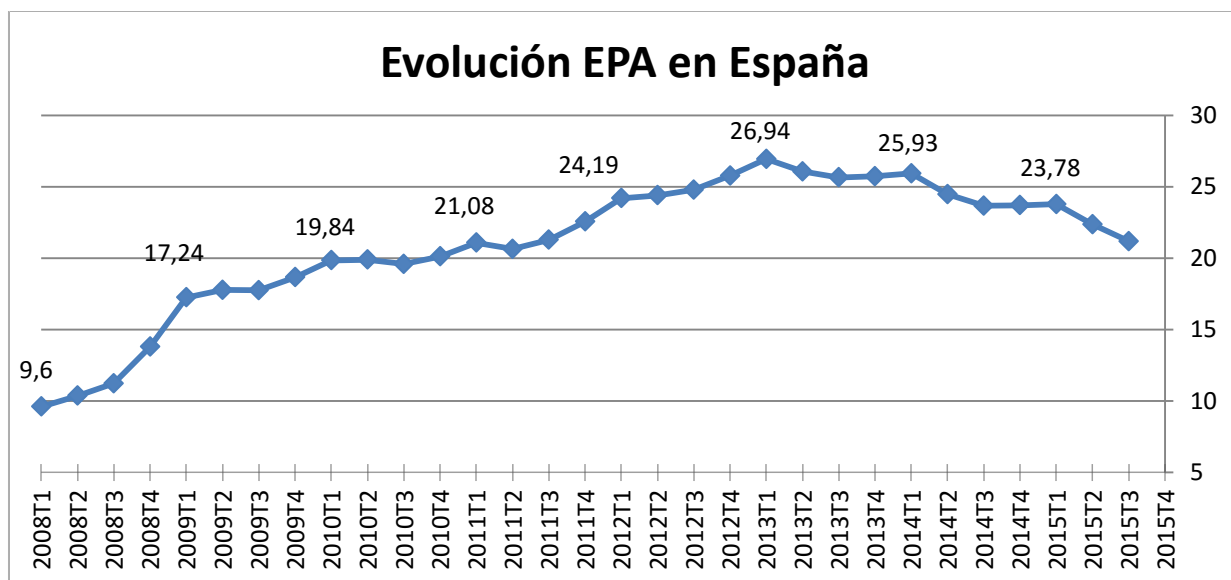
Fuente: elaboración propia a través de los datos del Consejo Regulador.

Gráfico 2.3: Evolución anual del PIB en España.



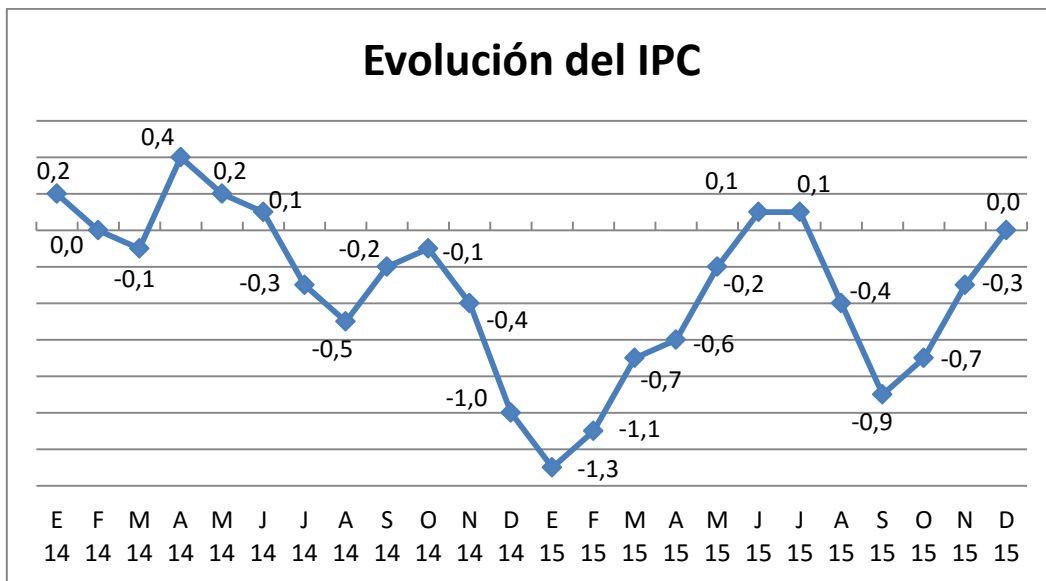
Fuente: elaboración propia a través de los datos del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Gráfico 2.4: Evolución EPA en España.



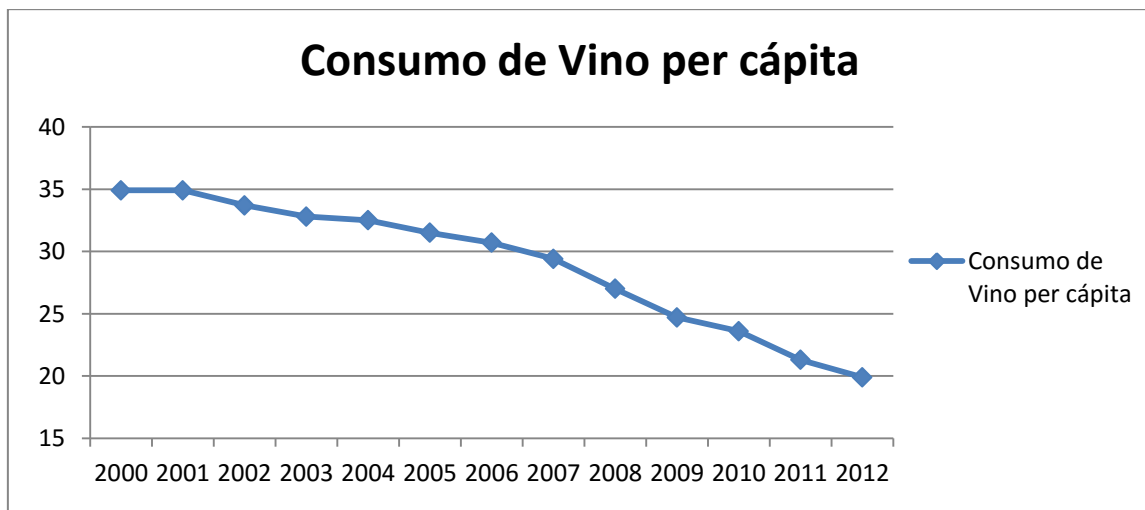
Fuente: elaboración propia a través de los datos del INE.

Gráfico 2.5: Evolución del IPC.



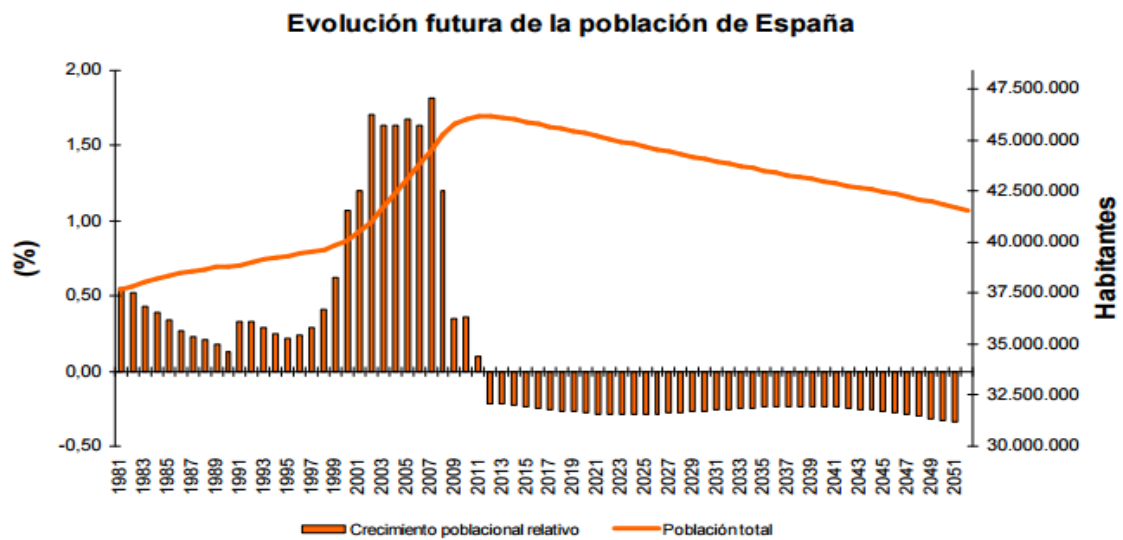
Fuente: elaboración propia a través de los datos del INE.

Gráfico 2.6: Consumo de Vino per cápita.



Fuente: elaboración propia a través de los datos del OEMV.

Gráfico 2.7: Evolución futura de la población española.



Fuente: INE. 1981-2001, *Estimaciones intercensales de población*; 2002-2012, *Estimaciones de la población actual*; 2012-2052, *Proyección de la población a largo plazo*.

Tabla 5.1: Balance de Situación.

ACTIVO	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011	EJERCICIO 2010
A) ACTIVO NO CORRIENTE	50.940.544,60	52.526.305,02	53.249.624,56	56.470.258,14
I. Inmovilizado intangible	585.476,31	606.147,48	623.604,27	650.076,11
1. Fondo de Comercio consolidado				
2. Aplicaciones Informáticas			30.781,01	52.792,18
3. Investigación				
4. Propiedad Intelectual	17.799,08	25.209,50	33.243,87	41.823,39
5. Derechos de emisión de efecto invernadero				
6. Otro inmovilizado intangible	567.677,23	580.937,98	559.579,39	555.460,54
II. Inmovilizado material	49.968.483,89	51.906.919,03	52.621.781,97	55.812.420,81
1. Terrenos y construcciones	37.119.230,47	38.116.625,97	39.318.613,64	40.657.720,36
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	12.849.253,42	13.790.293,06	13.303.168,33	14.491.923,60
3. Inmovilizado en curso y anticipos				665.776,85
III. Inversiones inmobiliarias				
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	601,10	601,10	601,10	601,10
1. Participaciones puestas en equivalencia (Inst. Patr.)	601,10	601,10	601,10	601,10
2. Créditos a sociedades puestas en equivalencia				
3. Otros activos financieros				
4. Otras inversiones				
V. Inversiones financieras a largo plazo	3.637,22	3.637,22	3.637,22	3.637,22
VI. Activos por impuesto diferido	382.346,08	9.000,19		522,90
VII. Deudas comerciales no corrientes				
B) ACTIVO CORRIENTE	37.358.336,31	34.742.669,99	34.508.741,34	35.020.517,59
I. Activo no corriente mantenidos para la venta				
II. Existencias	25.255.307,77	25.625.145,32	25.435.663,95	26.461.144,78
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	9.217.658,58	9.040.440,26	9.005.823,81	8.476.304,97
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	9.157.899,20	8.576.266,26	8.630.795,39	8.287.701,43
<i>a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo</i>				
<i>b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo</i>	9.157.899,20	8.576.266,26	8.630.795,39	8.287.701,43
2. Sociedades puestas en equivalencia				
3. Activos por impuesto corriente				38.772,29
4. Otros deudores (AA.PP.)	59.759,38	464.174,00	375.028,42	149.831,25
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo				
1. Créditos a sociedades puestas en equivalencia				
2. Otros activos financieros				
3. Otras inversiones				
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.002.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	96.624,34	34.557,43	44.030,78	63.530,45
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.786.745,62	40.526,98	21.222,80	17.537,39
TOTAL ACTIVO (A + B)	88.298.880,91	87.268.975,01	87.758.365,90	91.490.775,73

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011	EJERCICIO 2010
A) PATRIMONIO NETO	63.835.671,94	57.320.305,73	52.110.799,90	47.931.624,54
A-1) Fondos Propios	61.785.315,80	55.605.295,35	50.169.732,77	46.096.708,34
I. Capital	5.713.405,48	5.713.405,48	5.713.405,48	5.713.405,48
1. Capital escriturado	5.713.405,48	5.713.405,48	5.713.405,46	5.713.405,48
2. (Capital no exigido)				
II. Prima de emisión	3.602.579,86	3.602.579,86	3.602.579,86	3.602.579,86
III. Reservas	45.290.608,34	40.008.523,24	36.012.905,77	32.383.213,23
1. Legal	1.207.843,24	1.142.681,02	1.142.661,02	1.142.661,02
2. Otras reservas (Voluntaria)	44.082.765,10	38.865.842,22	34.670.224,75	31.240.532,21
IV. (Acciones y participaciones de la sociedad dominante)				
V. Otras aportaciones de socios				
VI. Resultado del ejercicio ratribuído a la sociedad dominante	7.178.722,12	6.280.786,77	4.840.841,66	4.397.509,77
VII. (Dividendo a cuenta)				
VIII. Otros instrumentos de patrimonio neto				
A-2) Ajustes por cambios de valor				
I. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta				
II. Diferencia de conversión				
III. Otros ajustes por cambios de valor				
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	2.050.356,14	1.715.010,38	1.941.067,13	1.834.916,20
A-4) Socios externos				
B) PASIVO NO CORRIENTE	11.891.238,88	17.326.692,64	22.103.113,55	26.291.742,58
I. Provisiones a largo plazo		747.103,32	622.103,32	322.103,32
II. Deudas a largo plazo	11.012.515,80	15.844.585,85	20.649.124,32	25.183.246,60
1. Obligaciones y otros valores negociables				
2. Deudas con entidades de crédito	10.704.182,38	15.446.671,57	20.161.629,18	24.606.170,60
3. Acreedores por arrendamiento financiero				
4. Otros pasivos financieros	308.333,42	397.914,28	467.495,14	577.076,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo				
1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia				
2. Otras deudas				
IV. Pasivos por impuesto diferido	878.723,08	735.003,47	831.885,91	786.392,66
V. Periodificaciones a largo plazo				
VI. Acreedores comerciales no corrientes				
VII. Deudas con características especiales a largo plazo				
C) PASIVO CORRIENTE	12.571.970,09	12.621.976,64	13.544.452,45	17.267.408,61
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta				
II. Provisiones a corto plazo	485.287,96			
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero				
2. Otras provisiones	485.287,96			
III. Deudas a corto plazo	4.831.839,85	6.150.676,85	7.600.957,49	11.939.262,04
1. Obligaciones y otros valores negociables				
2. Deudas con entidades de crédito	4.732.550,52	5.990.513,27	7.443.207,91	11.830.810,43
3. Acreedores por arrendamiento financiero				
4. Otros pasivos financieros	99.289,33	160.163,58	157.749,58	108.451,61
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo				

1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia				
2. Otras deudas				
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.254.842,28	6.471.299,79	5.943.494,96	5.328.146,57
1. Proveedores	4.628.408,63	4.419.693,13	4.370.766,04	4.253.066,60
<i>a) Proveedores a largo plazo</i>				
<i>b) Proveedores a corto plazo</i>	4.628.408,63	4.419.693,13	4.370.766,04	4.253.066,60
2. Proveedores, sociedades puestas en equivalencia				
3. Acreedores varios			670.887,29	644.346,90
4. Pasivos por impuesto corriente	1.147.645,97	826.649,44	430.159,74	
5. Otros acreedores (AA.PP:)	1.478.787,68	1.224.957,22	471.580,90	430.639,43
6. Anticipo de Clientes			101,00	93,64
VI. Periodificaciones a corto plazo				
VII. Deudas con características especiales a corto plazo				
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	88.298.880,91	87.268.975,01	87.758.365,90	91.490.775,73

Tabla 5.2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA				
	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011	EJERCICIO 2010
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
1. Importe neto de la cifra de negocios	29.255.950,27	28.546.927,62	27.995.615,09	26.455.971,01
a) Ventas	28.907.251,68	28.063.272,67	27.523.773,46	26.066.445,75
b) Prestación de servicios	348.698,59	483.654,95	471.841,63	389.525,25
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-17.220,12	251.687,74	-1.244.885,94	100.787,95
3. Trabajos realizados por el grupo para su activo				
4. Aprovisionamientos	-10.613.373,25	-11.180.650,26	-9.885.072,88	-10.572.502,64
a) Consumo de mercaderías	-388.017,29	-1.048.106,63	-356.831,95	3.165,88
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-9.916.034,50	-9.979.618,83	-9.397.900,34	-10.479.293,85
c) Trabajos realizados por otras empresas	-309.321,46	-152.924,80	-130.340,59	-96.374,47
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos				
5. Otros ingresos de explotación	460.010,45	327.507,13	326.742,69	342.957,31
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	306.356,15	163.809,44	266.775,70	270.093,32
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	153.654,30	163.697,69	59.966,99	72.863,99
6. Gastos de personal	-2.698.737,84	-2.731.728,70	-2.685.787,83	-2.749.278,03
a) Sueldos, salarios y asimilados	-2.147.972,86	-2.194.582,32	-2.161.966,05	-2.218.966,87
b) Cargas sociales	-550.764,98	-537.146,38	-523.821,78	-530.311,16
c) Provisiones				
7. Otros gastos de explotación	-2.879.730,26	-2.776.431,62	-3.107.039,84	-3.358.705,64
a) Servicios exteriores				
b) Tributos				
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-32.317,62	-18.714,78	-7.586,79	-22.935,83
d) Otros gastos de gestión corriente	-2.847.412,64	-2.757.716,84	-3.099.453,05	-3.335.769,81
f) Gastos por emisión de gases efecto invernadero				
8. Amortización del inmovilizado	-3.579.269,05	-3.554.700,91	-3.986.852,64	-4.098.118,96
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	517.659,60	432.165,23	454.997,85	418.074,57
10. Excesos de provisiones				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-31.601,44	5.772,55	-385.278,53	-178.086,59
a) Deterioros y pérdidas				
b) Resultados por enajenaciones y otras	-31.601,44	5.772,55	-385.278,53	-178.086,59
12. Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas				
a) Resultado por la pérdida de control de una dependiente				
b) Resultado atribuido a la participación retenida				
13. Diferencia negativa en combinaciones de negocio				
14. Otros resultados	-55.637,79	-125.000,00		
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	10.358.050,57	9.195.548,78	7.482.437,97	6.361.098,98

(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14)				
15. Ingresos financieros	54.523,26	4.577,27	1.111,12	1.493,40
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio				
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	54.523,26	4.577,27	1.111,12	1.493,40
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero				
16. Gastos financieros	-221.074,13	-507.818,34	-728.658,31	-752.314,00
17. Variación de valor razonable en instrumentos financieros				
a) Cartera de negociación y otros				
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disp. para la venta				
18. Diferencias de cambio	-223,18	-461,80	1.154,36	-42,34
a) Imputación al resultado del ejercicio de la diferencia de conversión	-223,18	-461,80		
b) Otras diferencias de cambio				
19. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros				
a) Deterioros y pérdidas				
b) Resultados por enajenaciones y otras				
20. Otros ingresos y gastos de carácter financiero				
a) Incorporación al activo de gastos financieros				
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores				
c) Resto de ingresos y gastos				
A.2) RESULTADO FINANCIERO (15+16+17+18+19+20)	-166.774,05	-503.702,87	-726.392,83	-750.862,94
21. Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades puestas en equivalencia				
22. Deterioro y resultado por pérdida de influencia significativa de participaciones puestas en equivalencia o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo				
23. Diferencia negativa consolidación de sociedades puestas en equivalencia				
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (A.1 + A.2 + 21+22+23)	10.191.276,52	8.691.845,91	6.756.045,14	5.610.236,04
24. Impuesto sobre beneficios	-3.012.554,40	-2.411.059,14	-1.915.203,48	-1.212.726,27
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 24)	7.178.722,12	6.280.786,77	4.840.841,66	4.397.509,77
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS				
25. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos				
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (A.4 + 25)	7.178.722,12	6.280.786,77	4.840.841,66	4.397.509,77
Resultado atribuido a la sociedad dominante	7.178.722,12	6.280.786,77	4.840.841,66	4.397.509,77
Resultado atribuido a socios externos				

Tabla 5.3: Ratios.

I. ÁREA FINANCIERA						
1. Indicadores de Liquidez			2013	2012	2011	2010
Solvencia a C/P	Activo Corriente / Pasivo Corriente		2,9716	2,7526	2,5478	2,0281
Liquidez inmediata	Disponibile + Realizable / Pasivo Corriente		0,9627	0,7224	0,6699	0,4957
Tesorería	Disponibile / Pasivo Corriente		0,2218	0,0034	0,0017	0,0011
Días de Caja	(Saldo Medio de Tesorería * 365) / Pasivo Corriente		41,0999	0,9507	0,5762	-
2. Indicadores de estructura, endeudamiento y garantía						
Estructura del activo	Activo Corriente / Activo Total Neto		0,4231	0,3981	0,3932	0,3828
	Activo No Corriente / Activo Total Neto		0,5769	0,6019	0,6068	0,6172
	Activo No Corriente / Activo Corriente		1,3636	1,5119	1,5431	1,6125
Estructura del pasivo (Endeudamiento)	Activo Corriente / Activo No Corriente		0,7334	0,6614	0,6481	0,6202
	Patr. Neto + Pasivo / Patrimonio Neto		1,3832	1,5225	1,6841	1,9088
	Fondos Propios / Pasivo		2,6095	1,9140	1,4618	1,1004
Ratios de Financiación	Estructura de la deuda	Pasivo No Corriente / Pasivo Corriente	0,9459	1,3727	1,6319	1,5226
	Cobertura del Act. No Corriente con Fin. Propia	Recursos Propios / Activo No Corriente	1,2531	1,0913	0,9786	0,8488
	Cobertura del Act. No Corriente con Rec. Perman.	Recursos Permanentes / Activo No Corriente	1,4866	1,4211	1,3937	1,3144
	Ratio de Firmeza	Activo No Corriente / Pasivo No Corriente	4,2839	3,0315	2,4091	2,1478
	Cobertura de Gastos Financieros	BAIT / Gastos Financieros	47,0989	18,1161	10,2719	8,4573
	Gastos Financieros sobre Ventas	Gastos Financieros / Ventas	0,0076	0,0178	0,0260	0,0284
3. Indicadores de Eficiencia Operativa:						
Rotación del Activo	Cifra de Negocios / Activo Total Neto		0,3313	0,3271	0,3190	0,2892
Rotación del Activo No Corriente	Ventas Netas / Activo No Corriente		0,5743	0,5435	0,5257	0,4685
Rotación del Activo Corriente	Ventas Netas / Activo Corriente		0,7831	0,8217	0,8113	0,7554
Rotación de Existencias sobre Ventas	Ventas Netas / Existencias Medias (Existencias Medias/ Costes Totales Explotación)*365		1,1500	1,1182	1,0789	-
Plazo de Fabricación o Producción			572,3620	558,5672	589,6197	-
4. Indicadores de Rentabilidad						
Rentabilidad Económica o Rendimiento (ROA)	(BAIT / Activo Total) * 100		11,7922	10,5417	8,5288	6,9543
Rentabilidad Financiera (ROE)	(BAIT / Recursos Propios) * 100		16,3112	16,0496	14,3631	13,2742
Rentabilidad del Capital Permanente	(BAIT / Recursos Propios + Pasivo No Corriente) * 100		13,7499	12,3242	10,0853	8,5722

Rentabilidad sobre Ventas	(BAIT / Ventas) * 100	35,5905	32,2265	26,7353	24,0496
5. Indicadores de Autofinanciación					
Autofinanciación sobre Ventas	Beneficio Neto + Amortización / Ventas	0,3677	0,3445	0,3153	0,3211
Autofinanciación sobre Activos Recursos Generados	Beneficio Neto + Amortización / Activo Total	0,1218	0,1127	0,1006	0,0929
	Beneficio Neto + Amortización / Patrimonio Neto	0,1685	0,1716	0,1694	0,1772
6. Análisis del Resultado y Estructura de Costes					
Variación de las Ventas	(Ventas año n - Ventas año n-1 / Ventas año n-1) * 100	2,4837	1,9693	5,8196	-
7. Ratios Bursátiles					
Beneficio por Acción (BPA)	Beneficio Neto / Número de Acciones	4,9085	4,2945	3,3100	3,0068
II. ÁREA DE PRODUCCIÓN					
III. ÁREA COMERCIAL					
Cuota de Mercado	Ventas totales / Ventas totales del mercado	11,14%	8,09%	10,97%	-
Posición relativa en el mercado	Ventas de la empresa / Ventas del líder	1,4063	1,5121	1,4117	1,3348
IV. ÁREA DE GESTIÓN DE CALIDAD					
V. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS					
1. Estructura de la Plantilla					
Número Medio de Empleados (Plantilla)	(Número)	57	58	58	60
Evolución de la Plantilla	Plantilla media año n / Plantilla media año n-1	0,9828	1,0000	0,9667	-
Estabilidad de la Plantilla	Número de trabajadores fijos / Plantilla media	0,9474	0,8966	0,8621	0,8500
2. Costes de Personal					
Estructura de Costes	Costes de Personal / Costes Totales (Explotación)	0,1663	0,1637	0,1672	0,1631
Coste Medio	Costes de Personal / Número de trabajadores	47.346,2779	47.098,7707	46.306,6867	45.821,3005

Tabla 6.1: Análisis Horizontal.

ACTIVO	EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011		EJERCICIO 2010
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe
A) ACTIVO NO CORRIENTE	50.940.544,60	-3,02	52.526.305,02	-1,36	53.249.624,56	-5,70	56.470.258,14
I. Inmovilizado intangible	585.476,31	-3,41	606.147,48	-2,80	623.604,27	-4,07	650.076,11
1. Fondo de Comercio consolidado							
2. Aplicaciones Informáticas					30.781,01	-41,69	52.792,18
3. Investigación							
4. Propiedad Intelectual	17.799,08	-29,40	25.209,50	-24,17	33.243,87	-20,51	41.823,39
5. Derechos de emisión de efecto invernadero							
6. Otro inmovilizado intangible	567.677,23	-2,28	580.937,98	3,82	559.579,39	0,74	555.460,54
II. Inmovilizado material	49.968.483,89	-3,73	51.906.919,03	-1,36	52.621.781,97	-5,72	55.812.420,81
1. Terrenos y construcciones	37.119.230,47	-2,62	38.116.625,97	-3,06	39.318.613,64	-3,29	40.657.720,36
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	12.849.253,42	-6,82	13.790.293,06	3,66	13.303.168,33	-8,20	14.491.923,60
3. Inmovilizado en curso y anticipos						-100,00	665.776,85
III. Inversiones inmobiliarias							
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	601,10	0,00	601,10	0,00	601,10	0,00	601,10
1. Participaciones puestas en equivalencia (Inst. Patr.)	601,10	0,00	601,10	0,00	601,10	0,00	601,10
2. Créditos a sociedades puestas en equivalencia							
3. Otros activos financieros							
4. Otras inversiones							
V. Inversiones financieras a largo plazo	3.637,22	0,00	3.637,22	0,00	3.637,22	0,00	3.637,22
VI. Activos por impuesto diferido	382.346,08	4.148,20	9.000,19			-100,00	522,90
VII. Deudas comerciales no corrientes							
B) ACTIVO CORRIENTE	37.358.336,31	7,53	34.742.669,99	0,68	34.508.741,34	-1,46	35.020.517,59
I. Activo no corriente mantenidos para la venta							
II. Existencias	25.255.307,77	-1,44	25.625.145,32	0,74	25.435.663,95	-3,88	26.461.144,78
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	9.217.658,58	1,96	9.040.440,26	0,38	9.005.823,81	6,25	8.476.304,97
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	9.157.899,20	6,78	8.576.266,26	-0,63	8.630.795,39	4,14	8.287.701,43
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo							
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	9.157.899,20	6,78	8.576.266,26	-0,63	8.630.795,39	4,14	8.287.701,43
2. Sociedades puestas en equivalencia							
3. Activos por impuesto corriente						-100,00	38.772,29
4. Otros deudores (AA.PP.)	59.759,38	-87,13	464.174,00	23,77	375.028,42	150,30	149.831,25
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo							
1. Créditos a sociedades puestas en equivalencia							

2. Otros activos financieros							
3. Otras inversiones							
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.002.000,00	50.000,00	2.000,00	0,00	2.000,00	0,00	2.000,00
VI. Periodificaciones a corto plazo	96.624,34	179,61	34.557,43	-21,52	44.030,78	-30,69	63.530,45
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.786.745,62	4.308,78	40.526,98	90,96	21.222,80	21,01	17.537,39
TOTAL ACTIVO A + B	88.298.880,91	1,18	87.268.975,01	-0,56	87.758.365,90	-4,08	91.490.775,73

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011		EJERCICIO 2010
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe
A) PATRIMONIO NETO	63.835.671,94	11,37	57.320.305,73	10,00	52.110.799,90	8,72	47.931.624,54
A-1) Fondos Propios	61.785.315,80	11,11	55.605.295,35	10,83	50.169.732,77	8,84	46.096.708,34
I. Capital	5.713.405,48	0,00	5.713.405,48	0,00	5.713.405,48	0,00	5.713.405,48
1. Capital escriturado	5.713.405,48	0,00	5.713.405,48	0,00	5.713.405,46	0,00	5.713.405,48
2. (Capital no exigido)							
II. Prima de emisión	3.602.579,86	0,00	3.602.579,86	0,00	3.602.579,86	0,00	3.602.579,86
III. Reservas	45.290.608,34	13,20	40.008.523,24	11,09	36.012.905,77	11,21	32.383.213,23
1. Legal	1.207.843,24	5,70	1.142.681,02	0,00	1.142.661,02	0,00	1.142.661,02
2. Otras reservas (Voluntaria)	44.082.765,10	13,42	38.865.842,22	12,10	34.670.224,75	10,98	31.240.532,21
IV. (Acciones y participaciones de la sociedad dominante)							
V. Otras aportaciones de socios							
VI. Resultado del ejercicio ratribuido a la sociedad dominante	7.178.722,12	14,30	6.280.786,77	29,75	4.840.841,66	10,08	4.397.509,77
VII. (Dividendo a cuenta)							
VIII. Otros instrumentos de patrimonio neto							
A-2) Ajustes por cambios de valor							
I. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta							
II. Diferencia de conversión							
III. Otros ajustes por cambios de valor							
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	2.050.356,14	19,55	1.715.010,38	-11,65	1.941.067,13	5,79	1.834.916,20
A-4) Socios externos							
B) PASIVO NO CORRIENTE	11.891.238,88	31,37	17.326.692,64	-21,61	22.103.113,55	-15,93	26.291.742,58
I. Provisiones a largo plazo							
		-					
		100,0	747.103,32	20,09	622.103,32	93,14	322.103,32
		-					
II. Deudas a largo plazo	11.012.515,80	30,50	15.844.585,85	-23,27	20.649.124,32	-18,00	25.183.246,60
1. Obligaciones y otros valores negociables							
2. Deudas con entidades de crédito	10.704.182,38	30,70	15.446.671,57	-23,39	20.161.629,18	-18,06	24.606.170,60
3. Acreedores por arrendamiento financiero							
4. Otros pasivos financieros	308.333,42	22,51	397.914,28	-14,88	467.495,14	-18,99	577.076,00
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo							
1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia							
2. Otras deudas							
IV. Pasivos por impuesto diferido	878.723,08	19,55	735.003,47	-11,65	831.885,91	5,79	786.392,66
V. Periodificaciones a largo plazo							
VI. Acreedores comerciales no corrientes							
VII. Deudas con características especiales a largo plazo							
C) PASIVO CORRIENTE	12.571.970,09	-0,40	12.621.976,64	-6,81	13.544.452,45	-21,56	17.267.408,61
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta							
II. Provisiones a corto plazo	485.287,96						
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero							
2. Otras provisiones	485.287,96						

III. Deudas a corto plazo	4.831.839,85	-	6.150.676,85	-19,08	7.600.957,49	-36,34	11.939.262,04
1. Obligaciones y otros valores negociables		-					
2. Deudas con entidades de crédito	4.732.550,52	21,00	5.990.513,27	-19,52	7.443.207,91	-37,09	11.830.810,43
3. Acreedores por arrendamiento financiero		-					
4. Otros pasivos financieros	99.289,33	38,01	160.163,58	1,53	157.749,58	45,46	108.451,61
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo							
1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia							
2. Otras deudas							
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.254.842,28	12,11	6.471.299,79	8,88	5.943.494,96	11,55	5.328.146,57
1. Proveedores	4.628.408,63	4,72	4.419.693,13	1,12	4.370.766,04	2,77	4.253.066,60
<i>a) Proveedores a largo plazo</i>							
<i>b) Proveedores a corto plazo</i>	4.628.408,63	4,72	4.419.693,13	1,12	4.370.766,04	2,77	4.253.066,60
2. Proveedores, sociedades puestas en equivalencia							
3. Acreedores varios				-100,00	670.887,29	4,12	644.346,90
4. Pasivos por impuesto corriente	1.147.645,97	38,83	826.649,44	92,17	430.159,74		
5. Otros acreedores (AA.PP:)	1.478.787,68	20,72	1.224.957,22	159,76	471.580,90	9,51	430.639,43
6. Anticipo de Clientes				-100,00	101,00	7,86	93,64
VI. Periodificaciones a corto plazo							
VII. Deudas con características especiales a corto plazo							
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	88.298.880,91	1,18	87.268.975,01	-0,56	87.758.365,90	-4,08	91.490.775,73

A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011		EJERCICIO 2010
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe
1. Importe neto de la cifra de negocios	29.255.950,27	2,48	28.546.927,62	1,97	27.995.615,09	5,82	26.455.971,01
a) Ventas	28.907.251,68	3,01	28.063.272,67	1,96	27.523.773,46	5,59	26.066.445,75
b) Prestación de servicios	348.698,59	-27,90	483.654,95	2,50	471.841,63	21,13	389.525,25
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-17.220,12	-106,84	251.687,74	-120,22	-1.244.885,94	-1.335,15	100.787,95
3. Trabajos realizados por el grupo para su activo							
4. Aprovisionamientos	-10.613.373,25	-5,07	-11.180.650,26	13,11	-9.885.072,88	-6,50	-10.572.502,64
a) Consumo de mercaderías	-388.017,29	-62,98	-1.048.106,63	193,73	-356.831,95	-11.371,18	3.165,88
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-9.916.034,50	-0,64	-9.979.618,83	6,19	-9.397.900,34	-10,32	-10.479.293,85
c) Trabajos realizados por otras empresas	-309.321,46	102,27	-152.924,80	17,33	-130.340,59	35,24	-96.374,47
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos							
5. Otros ingresos de explotación	460.010,45	40,46	327.507,13	0,23	326.742,69	-4,73	342.957,31
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	306.356,15	87,02	163.809,44	-38,60	266.775,70	-1,23	270.093,32
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	153.654,30	-6,14	163.697,69	172,98	59.966,99	-17,70	72.863,99
6. Gastos de personal	-2.698.737,84	-1,21	-2.731.728,70	1,71	-2.685.787,83	-2,31	-2.749.278,03
a) Sueldos, salarios y asimilados	-2.147.972,86	-2,12	-2.194.582,32	1,51	-2.161.966,05	-2,57	-2.218.966,87
b) Cargas sociales	-550.764,98	2,54	-537.146,38	2,54	-523.821,78	-1,22	-530.311,16
c) Provisiones							
7. Otros gastos de explotación	-2.879.730,26	3,72	-2.776.431,62	-10,64	-3.107.039,84	-7,49	-3.358.705,64
a) Servicios exteriores							
b) Tributos							
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-32.317,62	72,69	-18.714,78	146,68	-7.586,79	-66,92	-22.935,83
d) Otros gastos de gestión corriente	-2.847.412,64	3,25	-2.757.716,84	-11,03	-3.099.453,05	-7,08	-3.335.769,81
f) Gastos por emisión de gases efecto invernadero							
8. Amortización del inmovilizado	-3.579.269,05	0,69	-3.554.700,91	-10,84	-3.986.852,64	-2,72	-4.098.118,96
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	517.659,60	19,78	432.165,23	-5,02	454.997,85	8,83	418.074,57
10. Excesos de provisiones							
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-31.601,44	-647,44	5.772,55	-101,50	-385.278,53	116,34	-178.086,59
a) Deterioros y pérdidas							
b) Resultados por enajenaciones y otras	-31.601,44	-647,44	5.772,55	-101,50	-385.278,53	116,34	-178.086,59
12. Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas							
a) Resultado por la pérdida de control							

de una dependiente							
b) Resultado atribuido a la participación retenida							
13. Diferencia negativa en combinaciones de negocio							
14. Otros resultados	-55.637,79	-55,49	-125.000,00				
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14)	10.358.050,57	12,64	9.195.548,78	22,90	7.482.437,97	17,63	6.361.098,98
15. Ingresos financieros	54.523,26	1.091,17	4.577,27	311,95	1.111,12	-25,60	1.493,40
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio							
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	54.523,26	1.091,17	4.577,27	311,95	1.111,12	-25,60	1.493,40
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero							
16. Gastos financieros	-221.074,13	-56,47	-507.818,34	-30,31	-728.658,31	-3,14	-752.314,00
17. Variación de valor razonable en instrumentos financieros							
a) Cartera de negociación y otros							
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta							
18. Diferencias de cambio	-223,18	-51,67	-461,80	-140,00	1.154,36	-2.826,41	-42,34
a) Imputación al resultado del ejercicio de la diferencia de conversión	-223,18	-51,67	-461,80	-140,00	1.154,36	-2.825,76	-42,35
b) Otras diferencias de cambio							
19. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros							
a) Deterioros y pérdidas							
b) Resultados por enajenaciones y otras							
20. Otros ingresos y gastos de carácter financiero							
a) Incorporación al activo de gastos financieros							
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores							
c) Resto de ingresos y gastos							
A.2) RESULTADO FINANCIERO (15+16+17+18+19+20)	-166.774,05	-66,89	-503.702,87	-30,66	-726.392,83	-3,26	-750.862,94
21. Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades puestas en equivalencia							
22. Deterioro y resultado por pérdida de influencia significativa de participaciones puestas en equivalencia o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo							
23. Diferencia negativa consolidación de sociedades puestas en equivalencia							
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (A.1 + A.2 + 21+22+23)	10.191.276,52	17,25	8.691.845,91	28,65	6.756.045,14	20,42	5.610.236,04
24. Impuesto sobre beneficios	-3.012.554,40	24,95	-2.411.059,14	25,89	-1.915.203,48	57,93	-1.212.726,27

A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 24)	7.178.722,12	14,30	6.280.786,77	29,75	4.840.841,66	10,08	4.397.509,77
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS							
25. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos							
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (A.4 + 25)	7.178.722,12	14,30	6.280.786,77	29,75	4.840.841,66	10,08	4.397.509,77
Resultado atribuido a la sociedad dominante	7.178.722,12	14,30	6.280.786,77	29,75	4.840.841,66	10,08	4.397.509,77
Resultado atribuido a socios externos							

Tabla 6.2: Análisis Vertical.

ACTIVO	EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011		EJERCICIO 2010	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	50.940.544,60	57,69	52.526.305,02	60,19	53.249.624,56	60,68	56.470.258,14	61,72
I. Inmovilizado intangible	585.476,31	0,66	606.147,48	0,69	623.604,27	0,71	650.076,11	0,71
1. Fondo de Comercio consolidado								
2. Aplicaciones Informáticas					30.781,01	0,04	52.792,18	0,06
3. Investigación								
4. Propiedad Intelectual	17.799,08	0,02	25.209,50	0,03	33.243,87	0,04	41.823,39	0,05
5. Derechos de emisión de efecto invernadero								
6. Otro inmovilizado intangible	567.677,23	0,64	580.937,98	0,67	559.579,39	0,64	555.460,54	0,61
II. Inmovilizado material	49.968.483,89	56,59	51.906.919,03	59,48	52.621.781,97	59,96	55.812.420,81	61,00
1. Terrenos y construcciones	37.119.230,47	42,04	38.116.625,97	43,68	39.318.613,64	44,80	40.657.720,36	44,44
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	12.849.253,42	14,55	13.790.293,06	15,80	13.303.168,33	15,16	14.491.923,60	15,84
3. Inmovilizado en curso y anticipos							665.776,85	0,73
III. Inversiones inmobiliarias								
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a L/P	601,10	0,0007	601,10	0,0007	601,10	0,0007	601,10	0,0007
1. Participaciones puestas en (Inst. equivalencia Patr.)	601,10	0,0007	601,10	0,0007	601,10	0,0007	601,10	0,0007
2. Créditos a sociedades puestas en equivalencia								
3. Otros activos financieros								
4. Otras inversiones								
V. Inversiones financieras a largo plazo	3.637,22	0,0041	3.637,22	0,0042	3.637,22	0,0041	3.637,22	0,0040
VI. Activos por impuesto diferido	382.346,08	0,43	9.000,19	0,01			522,90	0,0006
VII. Deudas comerciales no corrientes								
B) ACTIVO CORRIENTE	37.358.336,31	42,31	34.742.669,99	39,81	34.508.741,34	39,32	35.020.517,59	38,28
I. Activo no corriente mantenidos para la venta								
II. Existencias	25.255.307,77	28,60	25.625.145,32	29,36	25.435.663,95	28,98	26.461.144,78	28,92
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	9.217.658,58	10,44	9.040.440,26	10,36	9.005.823,81	10,26	8.476.304,97	9,26
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	9.157.899,20	10,37	8.576.266,26	9,83	8.630.795,39	9,83	8.287.701,43	9,06
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo								
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	9.157.899,20	10,37	8.576.266,26	9,83	8.630.795,39	9,83	8.287.701,43	9,06
2. Sociedades puestas en equivalencia								
3. Activos por impuesto corriente							38.772,29	0,04
4. Otros deudores (AA.PP.)	59.759,38	0,07	464.174,00	0,53	375.028,42	0,43	149.831,25	0,16
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a C/P								
1. Créditos a sociedades puestas en equivalencia								

2. Otros activos financieros								
3. Otras inversiones								
V. Inversiones financieras a corto plazo	1.002.000,00	1,13	2.000,00	0,0023	2.000,00	0,0023	2.000,00	0,0022
VI. Periodificaciones a corto plazo	96.624,34	0,11	34.557,43	0,04	44.030,78	0,05	63.530,45	0,07
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	1.786.745,62	2,02	40.526,98	0,05	21.222,80	0,02	17.537,39	0,02
TOTAL ACTIVO (A + B)	88.298.880,91	100,00	87.268.975,01	100,00	87.758.365,90	100,00	91.490.775,73	100,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011		EJERCICIO 2010	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
A) PATRIMONIO NETO	63.835.671,94	72,29	57.320.305,73	65,68	52.110.799,90	59,38	47.931.624,54	52,39
A-1) Fondos Propios	61.785.315,80	69,97	55.605.295,35	63,72	50.169.732,77	57,17	46.096.708,34	50,38
I. Capital	5.713.405,48	6,47	5.713.405,48	6,55	5.713.405,48	6,51	5.713.405,48	6,24
1. Capital escriturado	5.713.405,48	6,47	5.713.405,48	6,55	5.713.405,46	6,51	5.713.405,48	6,24
2. (Capital no exigido)								
II. Prima de emisión	3.602.579,86	4,08	3.602.579,86	4,13	3.602.579,86	4,11	3.602.579,86	3,94
III. Reservas	45.290.608,34	51,29	40.008.523,24	45,85	36.012.905,77	41,04	32.383.213,23	35,40
1. Legal	1.207.843,24	1,37	1.142.681,02	1,31	1.142.661,02	1,30	1.142.661,02	1,25
2. Otras reservas (Voluntaria)	44.082.765,10	49,92	38.865.842,22	44,54	34.670.224,75	39,51	31.240.532,21	34,15
IV. (Acciones y participaciones de la sociedad dominante)								
V. Otras aportaciones de socios								
VI. Resultado del ejercicio retribuido a la sociedad dominante	7.178.722,12	8,13	6.280.786,77	7,20	4.840.841,66	5,52	4.397.509,77	4,81
VII. (Dividendo a cuenta)								
VIII. Otros instrumentos de patrimonio neto								
A-2) Ajustes por cambios de valor								
I. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta								
II. Diferencia de conversión								
III. Otros ajustes por cambios de valor								
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	2.050.356,14	2,32	1.715.010,38	1,97	1.941.067,13	2,21	1.834.916,20	2,01
A-4) Socios externos								
B) PASIVO NO CORRIENTE	11.891.238,88	13,47	17.326.692,64	19,85	22.103.113,55	25,19	26.291.742,58	28,74
I. Provisiones a largo plazo			747.103,32	0,86	622.103,32	0,71	322.103,32	0,35
II. Deudas a largo plazo	11.012.515,80	12,47	15.844.585,85	18,16	20.649.124,32	23,53	25.183.246,60	27,53
1. Obligaciones y otros valores negociables								
2. Deudas con entidades de crédito	10.704.182,38	12,12	15.446.671,57	17,70	20.161.629,18	22,97	24.606.170,60	26,89
3. Acreedores por arrendamiento financiero								
4. Otros pasivos financieros	308.333,42	0,35	397.914,28	0,46	467.495,14	0,53	577.076,00	0,63
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo								
1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia								
2. Otras deudas								
IV. Pasivos por impuesto diferido	878.723,08	1,00	735.003,47	0,84	831.885,91	0,95	786.392,66	0,86
V. Periodificaciones a largo plazo								
VI. Acreedores comerciales no corrientes								
VII. Deudas con características especiales a largo plazo								
C) PASIVO CORRIENTE	12.571.970,09	14,24	12.621.976,64	14,46	13.544.452,45	15,43	17.267.408,61	18,87
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta								
II. Provisiones a corto plazo	485.287,96	0,55						
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero								
2. Otras provisiones	485.287,96	0,55						

III. Deudas a corto plazo	4.831.839,85	5,47	6.150.676,85	7,05	7.600.957,49	8,66	11.939.262,04	13,05
1. Obligaciones y otros valores negociables								
2. Deudas con entidades de crédito	4.732.550,52	5,36	5.990.513,27	6,86	7.443.207,91	8,48	11.830.810,43	12,93
3. Acreedores por arrendamiento financiero								
4. Otros pasivos financieros	99.289,33	0,11	160.163,58	0,18	157.749,58	0,18	108.451,61	0,12
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo								
1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia								
2. Otras deudas								
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.254.842,28	8,22	6.471.299,79	7,42	5.943.494,96	6,77	5.328.146,57	5,82
1. Proveedores	4.628.408,63	5,24	4.419.693,13	5,06	4.370.766,04	4,98	4.253.066,60	4,65
<i>a) Proveedores a largo plazo</i>								
<i>b) Proveedores a corto plazo</i>	4.628.408,63	5,24	4.419.693,13	5,06	4.370.766,04	4,98	4.253.066,60	4,65
2. Proveedores, sociedades puestas en equivalencia								
3. Acreedores varios					670.887,29	0,76	644.346,90	0,70
4. Pasivos por impuesto corriente	1.147.645,97	1,30	826.649,44	0,95	430.159,74	0,49		
5. Otros acreedores (AA.PP:)	1.478.787,68	1,67	1.224.957,22	1,40	471.580,90	0,54	430.639,43	0,47
6. Anticipo de Clientes					101,00	0,00012	93,64	0,0001
VI. Periodificaciones a corto plazo								
VII. Deudas con características especiales a corto plazo								
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	88.298.880,91	100,00	87.268.975,01	100,00	87.758.365,90	100,00	91.490.775,73	100,00

A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011		EJERCICIO 2010	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
1. Importe neto de la cifra de negocios	29.255.950,27	100,00	28.546.927,62	100,00	27.995.615,09	100,00	26.455.971,01	100,00
a) Ventas	28.907.251,68		28.063.272,67		27.523.773,46		26.066.445,75	
b) Prestación de servicios	348.698,59		483.654,95		471.841,63		389.525,25	
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-17.220,12	-0,06	251.687,74	0,88	-1.244.885,94	-4,45	100.787,95	0,38
3. Trabajos realizados por el grupo para su activo								
4. Aprovisionamientos	10.613.373,25	-36,28	-11.180.650,26	-39,17	-9.885.072,88	-35,31	-10.572.502,64	-39,96
a) Consumo de mercaderías	-388.017,29		-1.048.106,63		-356.831,95		3.165,88	
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-9.916.034,50		-9.979.618,83		-9.397.900,34		-10.479.293,85	
c) Trabajos realizados por otras empresas	-309.321,46		-152.924,80		-130.340,59		-96.374,47	
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos								
5. Otros ingresos de explotación	460.010,45	1,57	327.507,13	1,15	326.742,69	1,17	342.957,31	1,30
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	306.356,15		163.809,44		266.775,70		270.093,32	
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	153.654,30		163.697,69		59.966,99		72.863,99	
6. Gastos de personal	-2.698.737,84	-9,22	-2.731.728,70	-9,57	-2.685.787,83	-9,59	-2.749.278,03	-10,39
a) Sueldos, salarios y asimilados	-2.147.972,86		-2.194.582,32		-2.161.966,05		-2.218.966,87	
b) Cargas sociales	-550.764,98		-537.146,38		-523.821,78		-530.311,16	
c) Provisiones								
7. Otros gastos de explotación	-2.879.730,26	-9,84	-2.776.431,62	-9,73	-3.107.039,84	-11,10	-3.358.705,64	-12,70
a) Servicios exteriores								
b) Tributo								
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-32.317,62		-18.714,78		-7.586,79		-22.935,83	
d) Otros gastos de gestión corriente	-2.847.412,64		-2.757.716,84		-3.099.453,05		-3.335.769,81	
f) Gastos por emisión de gases efecto invernadero								
8. Amortización del inmovilizado	-3.579.269,05	-12,23	-3.554.700,91	-12,45	-3.986.852,64	-14,24	-4.098.118,96	-15,49
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	517.659,60	1,77	432.165,23	1,51	454.997,85	1,63	418.074,57	1,58
10. Excesos de provisiones								
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-31.601,44	-0,11	5.772,55	0,02	-385.278,53	-1,38	-178.086,59	-0,67
a) Deterioros y pérdidas								
b) Resultados por enajenaciones y otras	-31.601,44		5.772,55		-385.278,53		-178.086,59	
12. Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas								
a) Resultado por la pérdida de control de una dependiente								

b) Resultado atribuido a la participación retenida								
13. Diferencia negativa en combinaciones de negocio								
14. Otros resultados	-55.637,79	-0,19	-125.000,00	-0,44				
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14)	10.358.050,57	35,40	9.195.548,78	32,21	7.482.437,97	26,73	6.361.098,98	24,04
15. Ingresos financieros	54.523,26	0,19	4.577,27	0,02	1.111,12	0,004	1.493,40	0,01
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio								
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	54.523,26		4.577,27		1.111,12		1.493,40	
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero								
16. Gastos financieros	-221.074,13	-0,76	-507.818,34	-1,78	-728.658,31	-2,60	-752.314,00	-2,84
17. Variación de valor razonable en instrumentos financieros								
a) Cartera de negociación y otros								
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta								
18. Diferencias de cambio	-223,18	-0,001	-461,80	-0,002	1.154,36	0,0041	-42,34	-0,00016
a) Imputación al resultado del ejercicio de la diferencia de conversión	-223,18		-461,80					
b) Otras diferencias de cambio								
19. Deterioro y resultado por enajenación de instrumentos financieros								
a) Deterioros y pérdidas								
b) Resultados por enajenaciones y otras								
20. Otros ingresos y gastos de carácter financiero								
a) Incorporación al activo de gastos financieros								
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores								
c) Resto de ingresos y gastos								
A.2) RESULTADO FINANCIERO (15+16+17+18+19+20)	-166.774,05	34,83	-503.702,87	30,45	-726.392,83	24,13	-750.862,94	21,21
21. Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades puestas en equivalencia								
22. Deterioro y resultado por pérdida de influencia significativa de participaciones puestas en equivalencia o del control conjunto sobre una sociedad multigrupo								
23. Diferencia negativa consolidación de sociedades puestas en equivalencia								
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (A.1 + A.2 + 21+22+23)	10.191.276,52	37,73	8.691.845,91	30,45	6.756.045,14	24,13	5.610.236,04	21,21
24. Impuesto sobre beneficios	-3.012.554,40	-10,30	-2.411.059,14	-8,45	-1.915.203,48	-6,84	-1.212.726,27	-4,58
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO	7.178.722,12	27,43	6.280.786,77	22,00	4.840.841,66	17,29	4.397.509,77	16,63

PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 24)								
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS								
25. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos								
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (A.4 + 25)	7.178.722,12	27,43	6.280.786,77	22,00	4.840.841,66	17,29	4.397.509,77	16,63
Resultado atribuido a la sociedad dominante	7.178.722,12	27,43	6.280.786,77	22,00	4.840.841,66	17,29	4.397.509,77	16,63
Resultado atribuido a socios externos								

Ventas				31.303.866,79						
Otros Ingresos de Explotación				667.015,15						
Consumos (Aprovisionamientos)			11.037.908,18							
Gastos de Personal			2.887.649,49			2.887.649,49				
Otros Gastos de Explotación			3.311.689,80			3.311.689,80				
Dotación Amortización			3.615.061,74							
Gastos Financieros			154.751,89			154.751,89				
Ingresos Financieros				81.784,89	81.784,89					
Impuesto de Sociedades			3.313.681,72			3.313.681,72				
Parcial			24.320.742,82	32.052.666,83	31.679.060,83	31.517.039,26				
TOTALES	88.298.880,91	88.298.880,91	32.052.666,83	32.052.666,83	31.679.060,83	31.679.060,83	56.366.569,44	56.366.569,44	94.219.446,74	94.219.446,74

Tabla 7.8: Ratios del Presupuesto Previsional.

I. ÁREA FINANCIERA							
1. Indicadores de Liquidez			2014	2013	2012	2011	2010
Solvencia a C/P	Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,6763	2,9716	2,7526	2,5478	2,0281	
Liquidez inmediata	Disponibile + Realizable / Pasivo Corriente	1,5610	0,9627	0,7224	0,6699	0,4957	
Tesorería	Disponibile / Pasivo Corriente	0,7497	0,2218	0,0034	0,0017	0,0011	
Días de Caja	(Saldo Medio de Tesorería * 365) / Pasivo Corriente	179,4375	41,0999	0,9507	0,5762	-	
2. Indicadores de estructura, endeudamiento y garantía							
Estructura del activo	Activo Corriente / Activo Total Neto	0,4659	0,4231	0,3981	0,3932	0,3828	
	Activo No Corriente / Activo Total Neto	0,5341	0,5769	0,6019	0,6068	0,6172	
	Activo No Corriente / Activo Corriente	1,1465	1,3636	1,5119	1,5431	1,6125	
	Activo Corriente / Activo No Corriente	0,8722	0,7334	0,6614	0,6481	0,6202	
Estructura del pasivo (Endeudamiento)	Patr. Neto + Pasivo / Patrimonio Neto	1,3386	1,3832	1,5225	1,6841	1,9088	
Grado de Autonomía	Fondos Propios / Pasivo	2,9536	2,6095	1,9140	1,4618	1,1004	
Estructura de la deuda	Pasivo No Corriente / Pasivo Corriente	0,9959	0,9459	1,3727	1,6319	1,5226	
Ratios de Financiación							
Cobertura del Act. No Corriente con Fin. Propia	Recursos Propios / Activo No Corriente	1,3987	1,2531	1,0913	0,9786	0,8488	
Cobertura del Act. No Corriente con Rec. Perman.	Recursos Permanentes / Activo No Corriente	1,6349	1,4866	1,4211	1,3937	1,3144	
Ratio de Firmeza	Activo No Corriente / Pasivo No Corriente	4,2321	4,2839	3,0315	2,4091	2,1478	
Cobertura de Gastos Financieros	BAIT / Gastos Financieros	72,3762	47,0989	18,1161	10,2719	8,4573	
Gastos Financieros sobre Ventas	Gastos Financieros / Ventas	0,0049	0,0076	0,0178	0,0260	0,0284	
3. Indicadores de Eficiencia Operativa:							
Rotación del Activo	Cifra de Negocios / Activo Total Neto	0,3322	0,3313	0,3271	0,3190	0,2892	
Rotación del Activo No Corriente	Ventas Netas / Activo No Corriente	0,6220	0,5743	0,5435	0,5257	0,4685	
Rotación del Activo Corriente	Ventas Netas / Activo Corriente	0,7132	0,7831	0,8217	0,8113	0,7554	
Rotación de Existencias sobre Ventas	Ventas Netas / Existencias Medias (Existencias Medias/ Costes Totales Explotación)*365	1,2395	1,1500	1,1182	1,0789	-	
Plazo de Fabricación o Producción		534,7894	572,3620	558,5672	589,6197	-	
4. Indicadores de Rentabilidad							
Rentabilidad Económica o Rendimiento (ROA)	(BAIT / Activo Total) * 100	11,8875	11,7922	10,5417	8,5288	6,9543	
Rentabilidad Financiera (ROE)	(BAIT / Recursos Propios) * 100	15,9122	16,3112	16,0496	14,3631	13,2742	
Rentabilidad del Capital	(BAIT / Recursos Propios +	13,6126	13,7499	12,3242	10,0853	8,5722	

Permanente	Pasivo No Corriente) * 100					
Rentabilidad sobre Ventas	(BAIT / Ventas) * 100	35,7795	35,5905	32,2265	26,7353	24,0496
5. Indicadores de Autofinanciación						
Autofinanciación sobre Ventas	Beneficio Neto + Amortización / Ventas	0,3625	0,3677	0,3445	0,3153	0,3211
Autofinanciación sobre Activos	Beneficio Neto + Amortización / Activo Total	0,1204	0,1218	0,1127	0,1006	0,0929
Recursos Generados	Beneficio Neto + Amortización / Patrimonio Neto	0,1612	0,1685	0,1716	0,1694	0,1772
6. Análisis del Resultado y Estructura de Costes						
Variación de las Ventas	(Ventas año n - Ventas año n-1 / Ventas año n-1) * 100	7,0000	2,4837	1,9693	5,8196	-
7. Ratios Bursátiles						
Beneficio por Acción (BPA)	Beneficio Neto / Número de Acciones	5,2868	4,9085	4,2945	3,3100	3,0068
II. ÁREA DE PRODUCCIÓN						
III. ÁREA COMERCIAL						
Cuota de Mercado	Ventas totales / Ventas totales del mercado	9,92%	11,14%	8,09%	10,97%	-
Posición relativa en el mercado	Ventas de la empresa / Ventas del líder	1,2760	1,4063	1,5121	1,4117	1,3348
IV. ÁREA DE GESTIÓN DE CALIDAD						
V. ÁREA DE RECURSOS HUMANOS						
1. Estructura de la Plantilla						
Número Medio de Empleados (Plantilla)	(Número)	60	57	58	58	60
Evolución de la Plantilla	Plantilla media año n / Plantilla media año n-1	1,0526	0,9828	1,0000	0,9667	-
Estabilidad de la Plantilla	Número de trabajadores fijos / Plantilla media	0,9000	0,9474	0,8966	0,8621	0,8500
2. Costes de Personal						
Estructura de Costes	Costes de Personal / Costes Totales (Explotación)	0,1675	0,1663	0,1637	0,1672	0,1631
Coste Medio	Costes de Personal / Número de trabajadores	48.127,49	47.346,28	47.098,77	46.306,69	45.821,30