



DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO DE A.G.NOVOGRAF, S.L.U.

“LA REDUCCIÓN DE COSTES EN LA EMPRESA”

JUNIO 2013



Alumna: D. Carmen María Gil Martínez

Director: D. Domingo García Pérez de Lema

“Estoy absolutamente convencido que ninguna riqueza del mundo puede ayudar a que progrese la humanidad. El mundo necesita paz permanente y buena voluntad perdurable”.

Albert Einstein

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. MEMORIA “PRÁCTICUM”

2.1. DENOMINACIÓN SOCIAL

2.2. DOMICILIO SOCIAL

2.3. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

2.4. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

2.5. DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS EN LA EMPRESA

2.5.1. Denominación del puesto ocupado

2.5.2. Descripción del puesto dentro del organigrama de la empresa

2.5.3. Descripción de las tareas realizadas y responsabilidades asumidas

2.5.4. Detalle de la formación específica recibida

2.5.5. Relación de programas informáticos utilizados

2.5.6. Descripción del nivel de integración alcanzado en la empresa

2.5.7. Valoración de la atención recibida por el tutor de la empresa

2.5.8. Descripción de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las prácticas

3. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE NOVOGRAF, S.L.

3.1. INTRODUCCIÓN

3.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

3.1.2. PERFIL DE LA EMPRESA: ANTIGÜEDAD, TAMAÑO Y SECTOR

3.1.3. OBJETIVOS DEL INFORME

3.1.4. FECHA DEL INFORME. PERÍODO DEL DIAGNÓSTICO

3.1.5. CÓMO SE ESTRUCTURA EL INFORME

3.2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTORIAL

3.2.1. CONTEXTO ECONÓMICO

3.2.1.1. PANORAMA ECONÓMICO INTERNACIONAL

3.2.1.2. PANORAMA ECONÓMICO NACIONAL

3.2.1.3. PANORAMA ECONÓMICO REGIONAL

3.2.2. ANÁLISIS SECTORIAL

3.2.2.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE ENVASES Y EMBALAJES EN ESPAÑA

3.3. METODOLOGÍA DEL INFORME

3.4. POSICIÓN DE CRECIMIENTO

3.5. SITUACIÓN DE LIQUIDEZ DE NOVOGRAF, S.L.

3.6. EQUILIBRIO FINANCIERO DE NOVOGRAF, S.L.

3.7. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE NOVOGRAF, S.L.

3.8. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE NOVOGRAF, S.L.

3.8.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

3.8.2. APALANCAMIENTO FINANCIERO

3.9. PERÍODOS MEDIOS DE COBRO Y PAGO

3.10. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

3.11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.11.1. FORTALEZAS DE NOVOGRAF, S.L.

3.11.2. DEBILIDADES DE NOVOGRAF, S.L.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.1. COMPARATIVA CON LA COMPETENCIA

4.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA COMPETENCIA

4.2. COMPARATIVA CON EL SECTOR: PANEL EMPRESARIAL CNAE 1721

4.3. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS

5. ACCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

5.1. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

5.2. AUMENTAR RESULTADO EXPLOTACIÓN MANTENIENDO NIVEL DE VENTAS

5.2.1. INTRODUCCIÓN

5.2.2. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

5.2.3. COSTES DE LA EMPRESA

5.2.3.1. MODELO DE CÁLCULO DE COSTES. VALORACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

5.2.4. SISTEMAS DE COSTES

5.2.4.1. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTES

5.2.4.2. TIPOS DE SISTEMAS DE COSTES APLICABLES

5.2.5. REDUCCIÓN DE COSTES DE LA EMPRESA.

5.2.5.2. TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DE COSTES BASADAS EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA

5.2.5.3. ¿DE DÓNDE REDUCIR?

5.2.5.4. EL FACTOR HUMANO

5.2.5.4.1. LOS ORÍGENES DEL CLIMA LABORAL

5.2.5.4.2. ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

5.2.5.4.3. EL CASO DE NOVOGRAF, S.L.

6. CONCLUSIONES

7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

8. ANEXOS

ANEXO 1: Organigrama

ANEXO 2: Balance Novograf, S.L

ANEXO 3: Cuenta Pérdidas y Ganancias Novograf, S.L.

ANEXO 4: Balance Alzamora Packaging, S.A.

ANEXO 5: Cuenta Pérdidas y Ganancias Alzamora Packaging, S.A.

ANEXO 6: Balance Norgraft Packaging, S.A.

ANEXO 7: Cuenta Pérdidas y Ganancias Nrograft Packaging, S.A.

ANEXO 8: Modelo de Ratios

ANEXO 9: Modelo Ordinario de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

ANEXO 10: Tabla 1.1

ANEXO 11: Tabla 1.2

ANEXO 12: Cálculo Período Medio de Almacenamiento

ANEXO 13: Cuestionario Clima Laboral de Novograf, S.L.

1. INTRODUCCIÓN

Nos encontramos ante un escenario de crisis e incertidumbre internacional y, más concretamente, la situación económica y financiera que atraviesa nuestro país, unida a la “crisis del ladrillo”, es de recesión económica e inaccesibilidad al crédito por parte de las empresas. Es por esto por lo que estas tienden a llevar a cabo políticas proteccionistas y de control de costes. Este hecho es el que me ha motivado a realizar este estudio e intentar dar solución a los problemas de gestión interna que viven las empresas españolas en la actualidad.

La realización de este análisis económico y financiero aportará a mi formación una perspectiva práctica y de profesionalidad que no se obtiene únicamente en los libros de texto sino, realizando las investigaciones oportunas para conseguir los objetivos planteados e intentar encontrar las soluciones más eficientes a los problemas que se producen en tu empresa. Sin olvidar que ha sido en este Máster de Contabilidad y Finanzas Corporativas, impartido por la Universidad Politécnica de Cartagena y, en mi anterior titulación como Diplomada en Ciencias Empresariales por la Universidad de Murcia, donde he adquirido las capacidades y competencias necesarias para plantear tales soluciones.

El objetivo principal de este estudio es intentar encontrar una solución práctica y lógica al escenario que se les plantea a las empresas españolas (y más concretamente a Novograf como empresa en estudio) que no es otro que el de controlar costes, porque se han visto obligadas a una dura reducción de sus márgenes de beneficios y a una importante pérdida de cuota de mercado, provocada por la desconfianza actual que tienen los clientes en el mercado nacional y por la alta competencia y “guerra de precios” que la mala situación económica está provocando.

La elección de Novograf como empresa a analizar no es otra que la de conocer porqué una empresa tan importante en su sector y con una cifra de negocios tan elevada, cuenta con resultados del ejercicio negativos, e intentar aportar ideas para reconvertir la Cuenta de Resultados y hacer que la empresa vuelva a ser rentable.

2. MEMORIA “PRACTICUM”

2.1. DENOMINACIÓN SOCIAL

Artes Gráficas Novograf, S.L.U.

2.2. DOMICILIO SOCIAL

Polígono Industrial Camposol.

Carril de los Canos, s/n.

30006 Puente Tocinos, Murcia.

2.3. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

En los últimos años, A. G. Novograf, S.L.U. se ha situado entre las empresas de referencia de su sector en España, logrando convertirse en líder indiscutible en el Levante y sur del país.

La alta profesionalidad de sus empleados, la continua inversión en I+D+i y la importante red comercial de la firma, ha contribuido a que sea un punto de referencia en el sector de las artes gráficas no sólo en España, sino también en el sur de Europa (especialmente Francia).

2.4. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

Artes Gráficas Novograf forma parte de Vallsgraphic, división gráfica de Corporación Empresarial Valls, grupo de empresas de capital 100% familiar, de la que también forman parte las empresas del sector, Grafopack y Gáez.

2.5. DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS REALIZADAS EN LA EMPRESA

2.5.1. Denominación del puesto ocupado:

Según el vigente Convenio Colectivo de artes gráficas, manipulados de papel, manipulados de cartón, editoriales e industrias auxiliares, las tareas realizadas en la empresa han sido las acordes a las de Oficial de primera y Oficial de segunda del grupo de Administrativos.

2.5.2. Descripción del puesto dentro del organigrama de la empresa:

Teniendo en cuenta el último organigrama vigente (Anexo 1), a fecha 1 de Noviembre de 2010, aprobado en Junta General, mis funciones han estado englobadas en el Departamento de Administración. Dirigido por D. Juan Antonio Solano y como equipo técnico D. Arturo Hurtado (costes), D. Ángel Martínez (clientes) y D. Antonio Rodríguez (proveedores).

La mayor parte del período de prácticas he realizado tareas de clientes y proveedores y, algunas pinceladas con el director del departamento.

2.5.3. Descripción de las tareas realizadas y responsabilidades asumidas:

La finalidad de estas prácticas por parte de la empresa era mostrar las tareas realizadas, según puesto de trabajo de cada uno de los miembros de la empresa antes mencionados en el Organigrama. De esta forma, podría ser capaz de realizar algunas de las funciones de cada miembro del Dto. Administración y así conocer mejor el funcionamiento interno de la empresa.

- Para la parte de proveedores/gastos: valoración de albaranes de proveedores para su posterior comprobación a la recepción de la factura, contabilización de facturas de proveedores, emisión de pagarés, recopilación de información para la elaboración del Intrastat, periodificación de la mercancía recibida en mes siguiente al debido , etc...
- En cuanto a las funciones de clientes/ingresos/caja: confirmación de albaranes de clientes para su posterior facturación, realización de la facturación, conciliación bancaria, contabilización de gastos de caja, etc...
- Para la parte de fiscalidad: presentación en la Agencia Tributaria del Intrastat, presentación de los Modelos 303 y 111 de IVA e IRPF mensuales respectivamente.

Además de estas funciones, realicé, simultáneamente, durante todo el período en Novograf, un estudio de transporte nacional e internacional de camiones completos y medias cargas, con el fin de comparar las principales empresas que prestan estos servicios y poder decir cuál es la más rentable y que presta el mejor servicio. Este estudio sirvió para tomar la decisión de cuál era la mejor opción para Novograf en cuanto al efecto que esto provoca en la Cuenta de Resultados.

2.5.4. Detalle de la formación específica recibida:

Para la realización de las tareas desempeñadas no ha sido necesario recibir formación específica puesto que con mi formación y las explicaciones de mis compañeros, fue necesario.

Al llegar a la empresa organizaron una ruta por todos los departamentos para que entendiera cómo trabajan y qué pasos hay que seguir desde que un cliente hace un pedido hasta que se le envía y finalmente lo recibe.

2.5.5. Relación de programas informáticos utilizados

Los programas informáticos utilizados para el desempeño de mis funciones han sido:

- ④ Eurowin: programa de contabilidad
- ④ Aplicación de Grupo: programa de gestión interna utilizado para la comprobación de albaranes, confirmación de pedidos, comprobación de que los precios son correctos, facturación...
- ④ Excel (Office 2007/Open Office): programas informáticos utilizados para hacer listados de proveedores, estudio de transporte y cualquier otro tipo de tablas. Se utiliza para una mayor organización de la información.
- ④ Word (Office 2007/Open Office): se utiliza para enviar cartas a clientes y proveedores principalmente.

2.5.6. Descripción del nivel de integración alcanzado en la empresa:

Novograf es una empresa que tiene muy en cuenta el “factor humano” y que sabe que éste es imprescindible para el buen funcionamiento de su ciclo productivo. Saben que todo trabajador es importante y lo demuestran tratando a todos por igual.

Mi integración en la empresa ha sido plena, el trato con los compañeros ha sido como si de uno más de la plantilla se tratara, incluso, he asistido a reuniones con proveedores de transporte que querían contratáramos sus servicios. Incluso, tuve la oportunidad de realizar un estudio del “Clima Laboral” de la empresa para valorar la satisfacción de los empleados.

2.5.7. Valoración de la atención recibida por el tutor de la empresa

En cuanto a mi tutor en la empresa, D. Juan Antonio Solano, considero que su trato ha sido el adecuado. Me ha dado autonomía para realizar mis funciones, ha estado pendiente de enseñarme cuanto estaba en su mano, ha resuelto todas mis dudas... En definitiva, ha estado pendiente en todo momento de que mi estancia en Novograf fuera lo más productiva posible.

De él he aprendido que para realizar un buen trabajo, hay que hacerlo con serenidad, de forma ordenada y organizada.

2.5.8. Descripción de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las prácticas

Los conocimientos adquiridos, con la ayuda de compañeros y directivos, son:

- ❖ Lo más importante para una empresa no es que la cartera de clientes sea lo más elevada posible y vender cuanto más mejor sino que, a la vez que numerosa, sea rentable.
- ❖ Para que una empresa sea productiva, ha de contar con una buena organización y planificación de sus departamentos para, de esta forma, evitar “cuellos de botella” y que no haya un incremento innecesario en los costes.
- ❖ Es importante que el cliente vea que haces un esfuerzo importante al reducir tus precios sin reducir la calidad del producto porque de lo contrario, lo único que habrás conseguido, es reducir tu margen de beneficio.
- ❖ Al realizar un Presupuesto del Control de Costes, se pretende que no haya gasto dentro del coste. Es decir, que la cifra del coste no supere el gasto presupuestado porque, el cliente no lo paga. De esta forma el resultado esperado disminuye.
- ❖ Dentro de toda empresa hay gastos que no se pueden controlar, uno de ellos es el “absentismo presencial”¹. Consiste en acudir al trabajo e invertir el tiempo en tareas que no tienen que ver con éste y, en la gran mayoría de casos, utilizando los recursos de la empresa.

¹ Referencia: Belén Díaz, licenciada en Psicología por la Universidad de Salamanca y Recruitment Consultant en la oficina de Madrid de la empresa Talent Search People

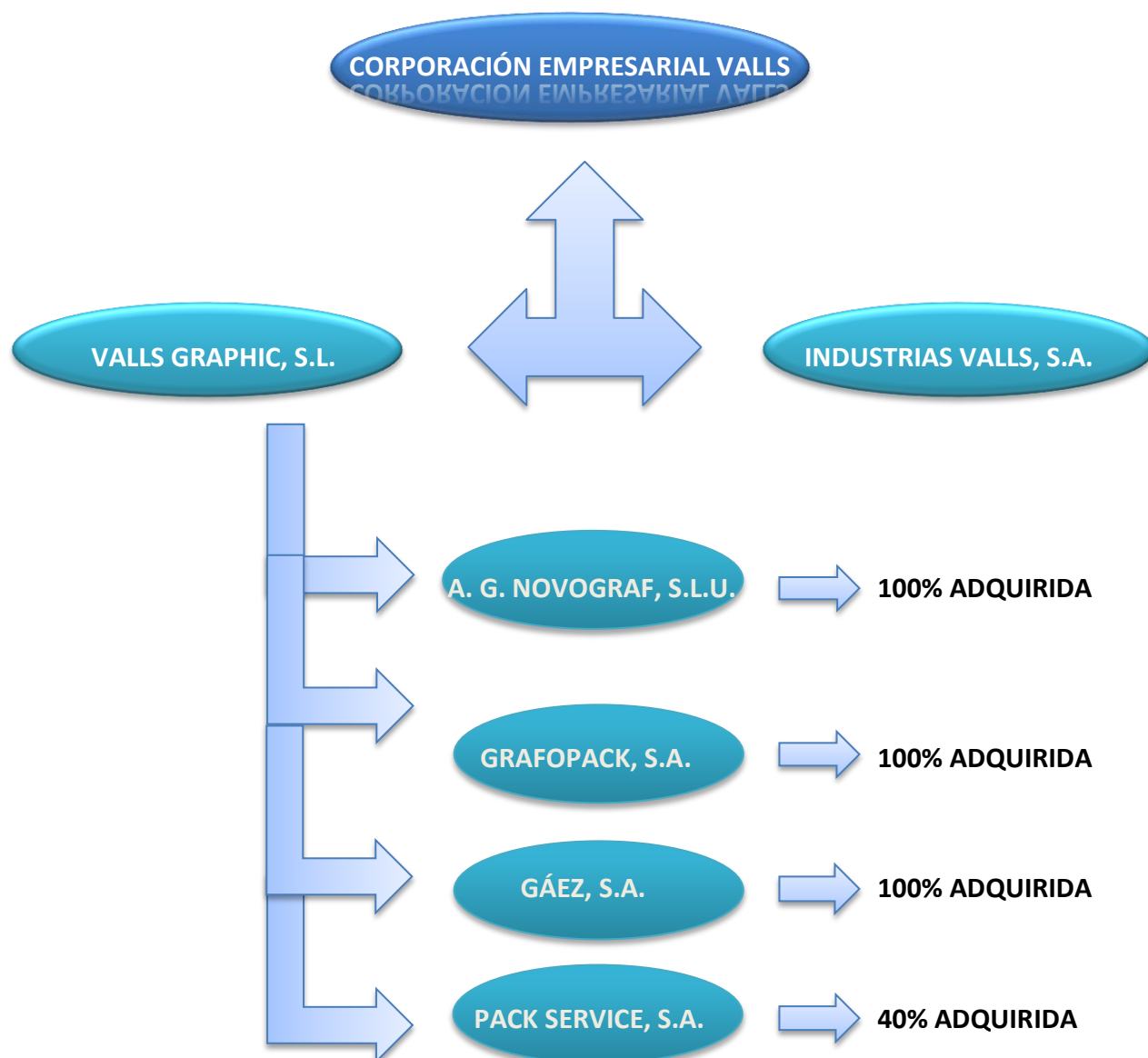
3. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE A.G. NOVOGRAF, S.L.U.

3.1. INTRODUCCIÓN

3.1.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

Novograf, inició su trayectoria en 1985, tras la compra de los activos de una anterior sociedad de artes gráficas radicada en Murcia, y cuenta con un parque de maquinaria offset, máquinas de troquelar y engomadoras de última tecnología. Su principal actividad es la realización de estuches de cartón compacto, edición comercial e impresiones especiales (poliéster y plástico).

En el año 2002, tras una operación de adquisición, Novograf pasó a formar parte de la Corporación Empresarial Valls, S.A. al 100%. Esta se trata de un holding que tiene dos divisiones: una división textil con marcas como “Punto Blanco” y, otra de artes gráficas que incluye: Gáez, S.L. (Madrid), Grafopack, S.A. (Barcelona), Novograf, S.L.U. (Murcia) y Pack Service, S.A. (Barcelona). Todas adquiridas al 100% excepto Pack Service que es al 40%.



3.1.2. PERFIL DE LA EMPRESA: ANTIGÜEDAD, TAMAÑO Y SECTOR

Novograf, S.L.U. se constituyó en Febrero de 1985. Según los criterios establecidos por la Unión Europea para la dimensión de empresa, es una mediana empresa que cuenta con una amplia superficie y unas instalaciones de 9.000 m² además de, una reserva de 2.500 m² para posibles ampliaciones. Actualmente cuenta con una plantilla de 114 trabajadores y 12.289.543,05€ como cifra de volumen de negocio para 2012.

Su calidad está avalada por la normativa ISO-9001 desde 2008, garantizando así el control y la calidad de todos los procesos productivos. También cuenta con un Registro Sanitario de Alimentos desde 1997 y con un Sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos).

La actividad principal de A. G. Novograf, es la realización de estuches plegables en cartón compacto, microcanal y plástico, con el objetivo de entregar productos terminados con los más altos estándares de calidad. Su código CNAE es el 1721, "fabricación de envases y embalajes de papel y cartón".

3.1.3. OBJETIVOS DEL INFORME

Este informe tiene como objetivo el de realizar un análisis económico y financiero de A. G. Novograf para interpretar la información que nos ofrecen los estados contables de la empresa (Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias). Para ello contamos con las Cuentas Anuales facilitadas por el director del Departamento de Administración.

Los estados contables nos muestran información con la que obtener un diagnóstico sobre su situación pasada, presente y futura, respecto a su posición de liquidez, solvencia, equilibrio financiero, nivel de endeudamiento y rentabilidad. Una vez realizado el estudio, aflorarán sus fortalezas y debilidades y se podrán formular propuestas de actuación para solventar esas debilidades.

3.1.4. FECHA DEL INFORME. PERÍODO DEL DIAGNÓSTICO

Este informe es elaborado en Mayo de 2013 con el objetivo de aflorar las debilidades de Novograf en el período 2008-2012. La elección de este período es la gran crisis económica y financiera que se vive a nivel nacional e internacional y que afecta directamente a los resultados de la empresa, pasando de unos beneficios de 20.552,11€ en la Cuenta de Resultados de 2008, a los -426.885,82€ de 2012.

3.1.5. CÓMO SE ESTRUCTURA EL INFORME

En la estructura de este informe, se pueden observar los siguientes apartados (desarrollados más adelante):

1. Estudio del contexto económico y sectorial de la empresa
2. Cálculos de los ratios económicos y financieros de la empresa
 - a. Posición de liquidez
 - b. Equilibrio financiero
 - c. Nivel de endeudamiento
 - d. Análisis de rentabilidad
 - e. Período Medio de cobro y pago
 - f. Productividad
3. Cálculos de los ratios económicos y financieros de los competidores y del sector
4. Fortalezas y Debilidades
5. Propuestas de actuación

3.2. CONTEXTO ECONÓMICO Y SECTORIAL

3.2.1. CONTEXTO ECONÓMICO

Vivimos en un mundo globalizado en el que todos los países del planeta están implicados y, el cuál no se habría producido sin el avance de la informática y las comunicaciones. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI) "La globalización es una interdependencia económica creciente del conjunto de países del mundo, provocada por el aumento del volumen y la variedad de las transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como de los flujos internacionales de capitales, al tiempo que la difusión acelerada generalizada de tecnología".

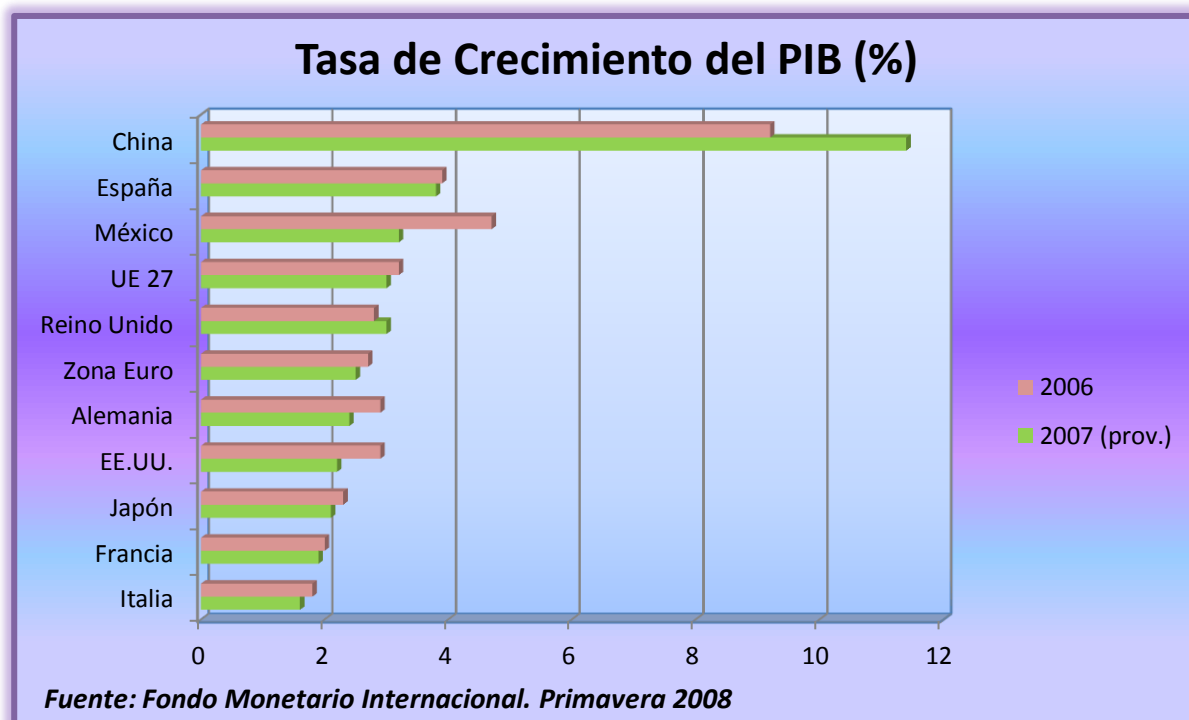
La información aquí utilizada, ha sido publicada por el Instituto Nacional de Estadística, por Eurostat, por el Fondo Monetario Internacional o en el Boletín económico ICE.

3.2.1.1. PANORAMA ECONÓMICO INTERNACIONAL

ESTALLA LA CRISIS INTERNACIONAL

Para explicar el motivo de la situación económica y financiera actual que se vive a nivel mundial, debemos remontarnos a Agosto de 2007, donde aparece la inestabilidad financiera que condicionó, a partir de entonces, la evolución económica mundial, aumentando el riesgo y la incertidumbre sobre las perspectivas para los próximos ejercicios (debido a alteraciones en el mercado de hipotecas de alto riesgo o *subprime*). Pese a ello, la economía mundial creció un 4,9% en 2007, tan solo una décima por debajo de 2006, según datos del Boletín económico ICE, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Este hecho se debe a que los países emergentes continuaron siendo los principales motores de la expansión económica, principalmente China e India que registraron tasas de crecimiento del PIB del 11,4% y 9,2% respectivamente.



También los países exportadores de petróleo como Rusia (cuyo PIB aumentó el 8,1%, siete décimas más que el año anterior) y, todos los demás países exportadores de petróleo y productos básicos de África, Oriente Medio y América Latina (con crecimientos del 6,2%, 5,8% y 5,6% respectivamente).

Por el contrario, las economías desarrolladas registraron una desaceleración de 7 décimas en Estados Unidos y de dos décimas en Europa, siendo ahora sus crecimientos del PIB del 2,2% y 2,6%.

INESTABILIDAD E INCERTIDUMBRE

Fue a partir de 2008 cuando las turbulencias financieras condicionaron, a partir de entonces, la evolución de la economía mundial, sumiéndola en una recesión generalizada, la más profunda que se recuerda desde la Segunda Guerra Mundial.

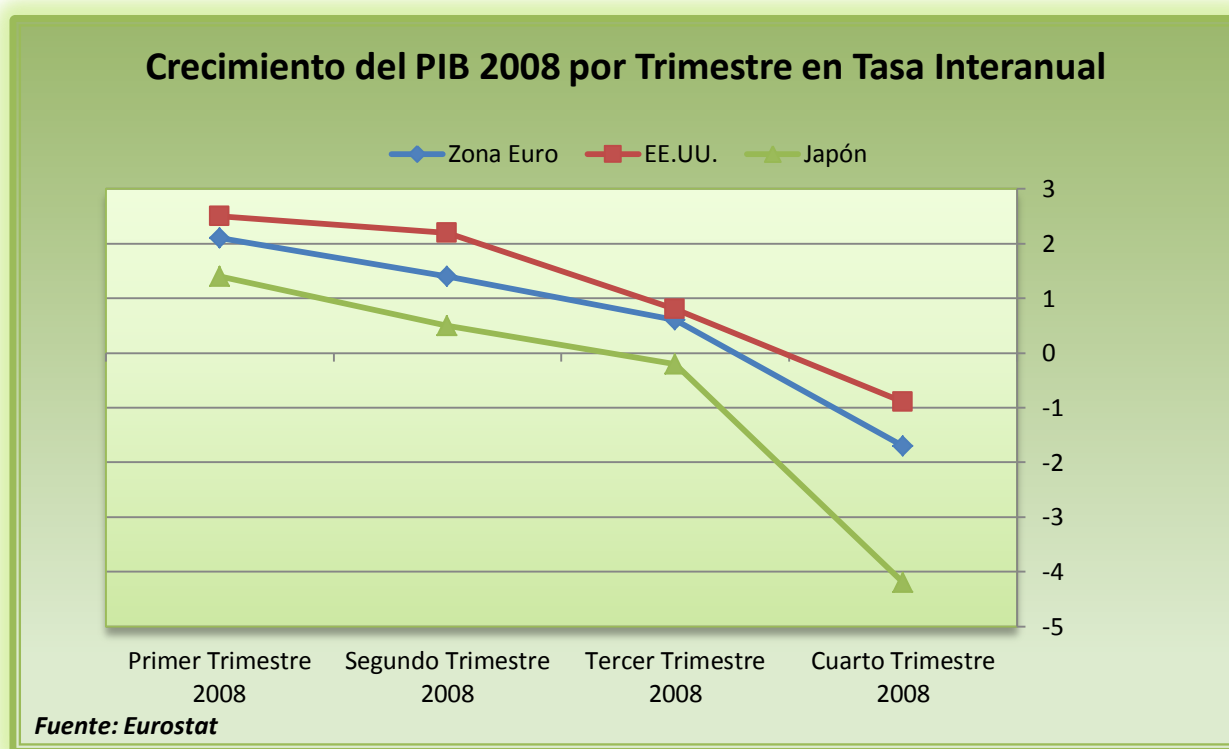
Algunos de los principales acontecimientos que sucedieron durante el ejercicio 2008 fueron:

En Septiembre, quiebra el banco de inversión Lehman Brothers, el Gobierno de Estados Unidos asumió el control del 79,9% de American International Group Inc (AIG) a través de un préstamo de emergencia, HBOS (la mayor institución de préstamos hipotecarios de Gran Bretaña) aceptó ser adquirida por Lloyds TSB, la Reserva Federal Americana intervino en el mercado de deuda privada por primera vez desde la Gran Depresión.

En Octubre, el Gobierno de España estableció un fondo de para adquirir activos en poder de bancos españoles. Otros gobiernos que establecieron fondos de emergencia son el Gobierno Británico y California (EE.UU.).

En Noviembre, Los líderes del G-20 acordaron un plan de acción conjunta para restablecer el crecimiento mundial e introducir las reformas necesarias en el sistema financiero internacional.

En definitiva, todas las economías se han visto afectadas por la crisis financiera y la desaceleración de la actividad. Según el FMI, el PIB real de las economías avanzadas se redujo en el cuarto trimestre del año el 7,5%. Concretamente, la economía más afectada fue la de Estados Unidos pero, Europa Occidental y las economías avanzadas de Asia, también se han visto afectadas por el colapso comercial mundial, el agravamiento de los problemas financieros y las correcciones del sector inmobiliario.

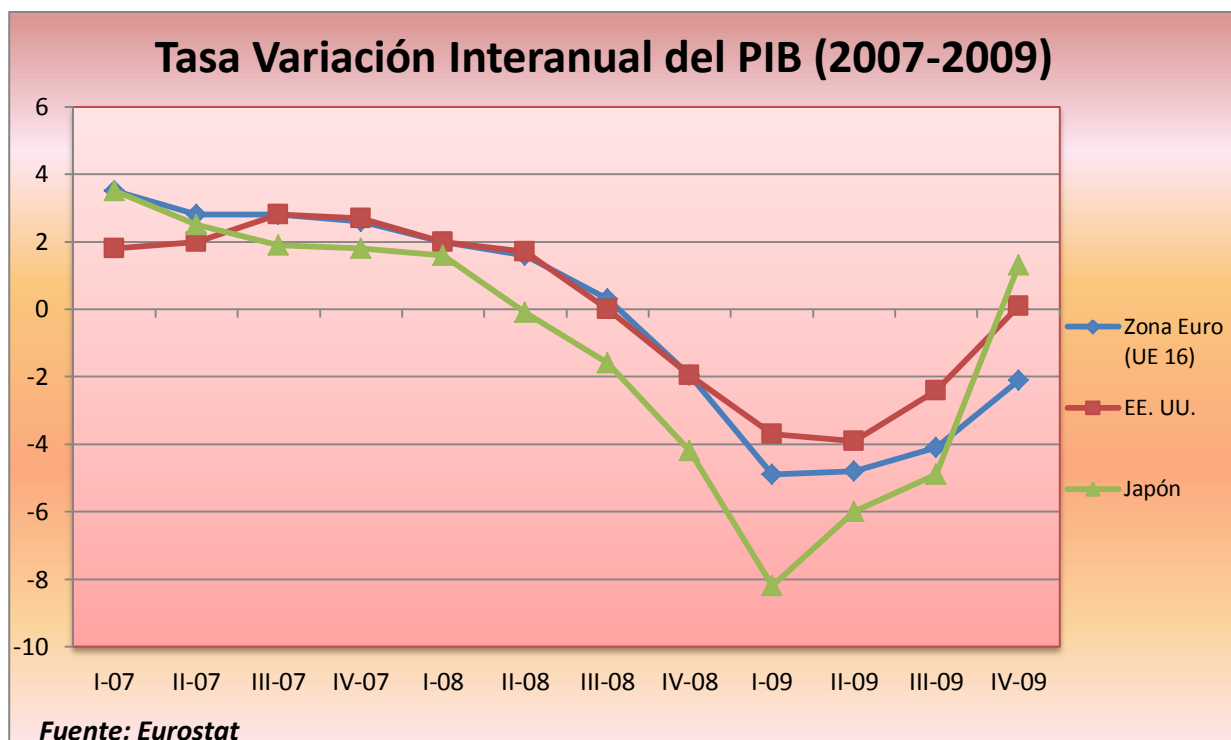


En cuanto a las economías emergentes más afectadas fueron las orientadas a la exportación de manufacturas (Asia Oriental) y las que dependen de los flujos internacionales de capital (Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes).

AÑO DE RECESIÓN

Sin embargo, este notable descenso de la actividad económica mundial dio paso, a partir del segundo trimestre de 2009, a una incipiente mejora, que fue más evidente en algunos mercados emergentes que comenzaron a crecer de nuevo con fuerza, encabezados por las economías asiáticas y en particular por China e India. Las economías avanzadas, por su parte, fueron retornando en la última mitad del ejercicio, más paulatinamente, a tasas de crecimiento positivas. Algunos países industrializados, como Francia o Alemania, ya

registraron crecimientos inter-trimestrales positivos en el segundo trimestre del ejercicio, que se fueron afianzando y generalizando en el tercer y el cuarto trimestre de 2009 en la mayoría de las economías desarrolladas.



Así, tras la fuerte contracción de finales de 2008 (-21% en el cuarto trimestre) y principios de 2009 (-20,8% en el primer trimestre), el comercio mundial de mercancías ya creció un apreciable 8,1% en el segundo trimestre, aumentando incluso hasta un 10,2% en el tercero y un 10,3% en el cuarto trimestre de 2009, todo ello en tasa de variación inter-trimestral.

AÑO DE RECUPERACIÓN

Si 2009 fue un año de recesión, 2010 estuvo marcado por la recuperación generalizada en la actividad, pero también por la acentuación en las diferencias entre las economías emergentes y las desarrolladas.

Según los últimos datos provisionales del Fondo Monetario Internacional (FMI), el PIB mundial, tras haber retrocedido un 0,5% en el ejercicio 2009, aumentó un sólido 5% en 2010.

La recuperación de la economía mundial está siendo liderada por las economías emergentes de Asia, que incrementó su PIB conjunto en un 9,5% en 2010 aunque, individualmente son China (10,3%) e India (10,4%) las que reflejan mayor crecimiento.

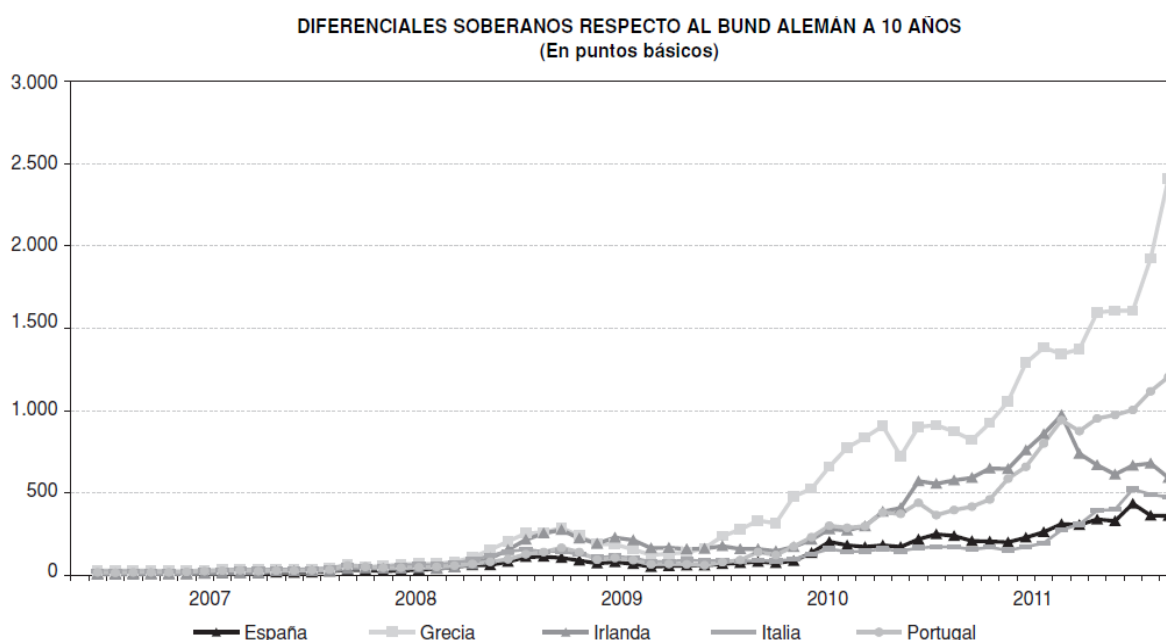
América Latina presenta también un incremento importante del PIB conjunto, pasando de reducirse un 1,7% en 2009 a un aumento del 6,1% en 2010. Concretamente, Brasil y México, tras retroceder un 0,6% y 6,1%, registraron un avance del 7,5% y del 5,5% respectivamente.

El caso de África Subsahariana, fue una de las pocas regiones que tuvo una variación positiva de su PIB en 2009, 2,8%, aumentando el PIB conjunto de la región un sólido 5% en 2010.

Por el contrario, en las economías avanzadas, el crecimiento de la actividad ha sido comparativamente mucho más débil que en las emergentes y se ha visto agravado por los elevados y persistentes niveles de desempleo. Las más destacadas han sido los casos de Japón y Estados Unidos que, habiendo disminuido un 6,3% y un 2,6% del PIB conjunto, aumenta en 2010 un 4% y un 2,8%. Si bien, en la zona euro se avanzó comparativamente de forma más lenta, incrementando su PIB conjunto un 1,7%, siendo Alemania el motor de la recuperación europea (un crecimiento del PIB del 3,5%).

TENSIONES EN LOS MERCADOS DE DEUDA SOBERANA EUROPEA

En el primer trimestre del 2011 se mantuvo el impulso del año anterior pero, a partir de entonces se produjo una desaceleración en algunas economías europeas que incluso, volvieron a registrar tasa de variación inter-trimestrales negativas. Esto fue a causa de las tensiones en los mercados de deuda soberana europea.



Fuente: Subdirección General de Evaluación de Instrumentos de Política Comercial, con datos del Banco de España.

Comenzó afectando inicialmente a Grecia en mayo de 2010, se extendió posteriormente a Irlanda y a Portugal, y en verano de 2011 a Italia y España. Consecuencia de ello, el PIB mundial se ralentizó situándose en el 3,9%.

Por su parte, las economías emergentes se consolidaron como motor de crecimiento global y continuaron creciendo a buen ritmo, apoyadas en la fortaleza de su demanda interna, con un aumento del conjunto de su actividad del 6,2 por 100 en 2011, muy superior al de las economías avanzadas. Pese a ello, el avance en el crecimiento de las economías emergentes en 2011, también se desaceleró un punto porcentual y tres décimas respecto al de 2010 que era del 7,5%.

3.2.1.2. PANORAMA ECONÓMICO NACIONAL

ESPAÑA NO ESTÁ TAN AFECTADA COMO LA UE

En el año 2007, donde España se encontraba en una fase avanzada del ciclo económico alcista, al igual que en los años anteriores desde mediados de los noventa, la economía española vuelve a crecer por encima del resto de países de la zona euro, mostrando un incremento interanual del PIB del 3,5% en términos de variaciones de volumen con respecto al año anterior, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística a fecha 27 de Agosto de 2012.

Desde la perspectiva del gasto, en primer lugar, la demanda nacional disminuyó su porcentaje de variación interanual como consecuencia de la reducción de la variación del gasto en consumo final por parte de los hogares que pasan de 4% del PIB en 2006 a 3,5 en 2007. Por el contrario, el gasto de las Administraciones Públicas aumentó de 4,6% a 5,6%. Esta reducción del gasto en consumo final fue acompañada también de un estancamiento en la actividad exportadora de 6,7% y reducción del crecimiento de la importadora de 10,2% a 8%. En segundo lugar, la Formación Bruta de Capital disminuyó drásticamente de 8% a 4,2%, consecuencia de la caída en inversión en construcción que pasó del 5% al 1,8% su variación en tan solo un año.

DESACELERACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

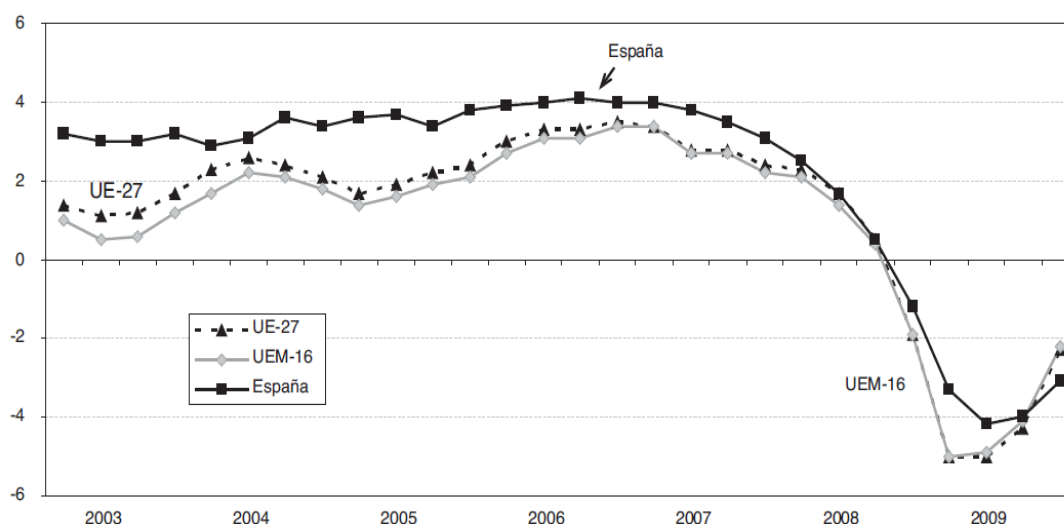
Fue a partir del tercer trimestre de 2008 cuando la economía española se desaceleró de forma más acusada, aumentando el PIB en sólo 0,9% para todo el 2008. Este hecho fue provocado por un fuerte debilitamiento en la demanda interna española acompañado de un mejor comportamiento en la demanda externa, como consecuencia de la reducción de las importaciones muy superior a la de las exportaciones.

El gasto en consumo final disminuyó su crecimiento al 1% con respecto al 2007, cuya explicación se deriva de la desaceleración del gasto de los hogares, que pasa de 3,5% en 2007 al -0,6% de 2008, y de las entidades sin fines de lucro que disminuyeron del 4,5% al 1,3%. En cambio, el gasto de las Administraciones Públicas aumentó, aunque algo menos que en el año anterior. El peor dato fue el de la Formación Bruta de Capital que se redujo hasta valores negativos del -4,2%, consecuencia del retroceso en la construcción, -0,2%, principalmente.

ESPAÑA ESTÁ INMERSA EN UNA FUERTE INESTABILIDAD

No fue hasta 2009 cuando la economía española se contrajo, consecuencia de la ralentización de la economía mundial, inestabilidad de los mercados financieros, restricciones al crédito, etc... que ya se venían produciendo en 2008. Pese a la contracción de la economía española, el descenso del PIB fue algo inferior al del resto de las economías europeas, siendo este, según informaciones publicadas en Eurostat, del -3,6% en España, -4,1 en la zona euro y -4,2 en la UE-27.

TASAS DE VARIACIÓN INTERANUAL DEL PRODUCTO INTERIOR BRUTO
(Volumen encadenado referencia 2000)



Fuente: Eurostat.

En cuanto a la perspectiva del gasto, se observó un cambio de patrón del crecimiento, como venía sucediendo desde el 2008. La reducción del gasto en consumo final pasa del 1% en 2008 al -1,9% en 2009, siendo la consecuencia fundamental la reducción del gasto en consumo final de los hogares alcanzando valores del -3,9%, consecuencia de la fuerte desconfianza que tiene la población española en la economía nacional. Pero fue en la Formación Bruta de Capital donde se registraron los peores datos de todo el período analizado, -17,9%, concentrados casi al 100% en la industria y en la construcción. La primera es motivo de la contracción tanto del gasto en consumo final en general (principalmente de los hogares y AA.PP) como de las exportaciones (se contraen en 9 puntos porcentuales entre 2008 y 2009) y, la segunda es consecuencia de la “Burbuja Inmobiliaria” que sufre España, llegando a ser la inversión en construcción del -7,8%.

AÑO DE LEVE RECUPERACIÓN ECONÓMICA

En el año 2010 la economía española se recupera aunque aún se encuentra en proceso de ajuste y el PIB sigue en valores negativos del -0,3%. Al contrario que en los años de bonanza, la recuperación de la economía española es inferior a la del resto de países europeos que cuentan con un PIB del 1,7% en la zona euro y 1,6% en la UE-27.

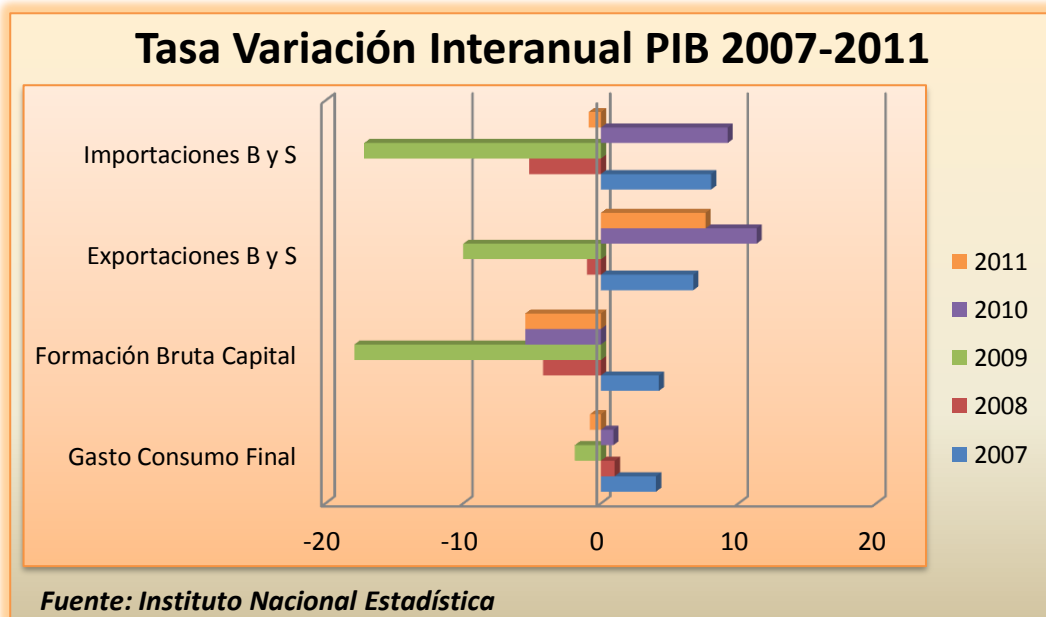
En cuanto al gasto en consumo final mejoró notablemente alcanzando valores positivos, 0,9%, que se debió a una pequeña recuperación de la confianza de la sociedad en la economía siendo, el gasto en consumo final de los hogares de 0,6% frente al -3,9% del año anterior.

La Formación Bruta de Capital también mejoró su variación aunque manteniéndose con valores negativos del -5,5% basado en el crecimiento ahora positivo de la industria (del -12,1% en 2009 al 4,3% en 2010) gracias al aumento de las exportaciones y, en las mejoras en Información y comunicación (del 0,9% en 2009 al 6,5% en 2010). Pero el motivo para que la Formación Bruta de Capital Fijo siga siendo negativa está en la inversión en construcción que se contrajo el doble que en 2009, -14,3%.

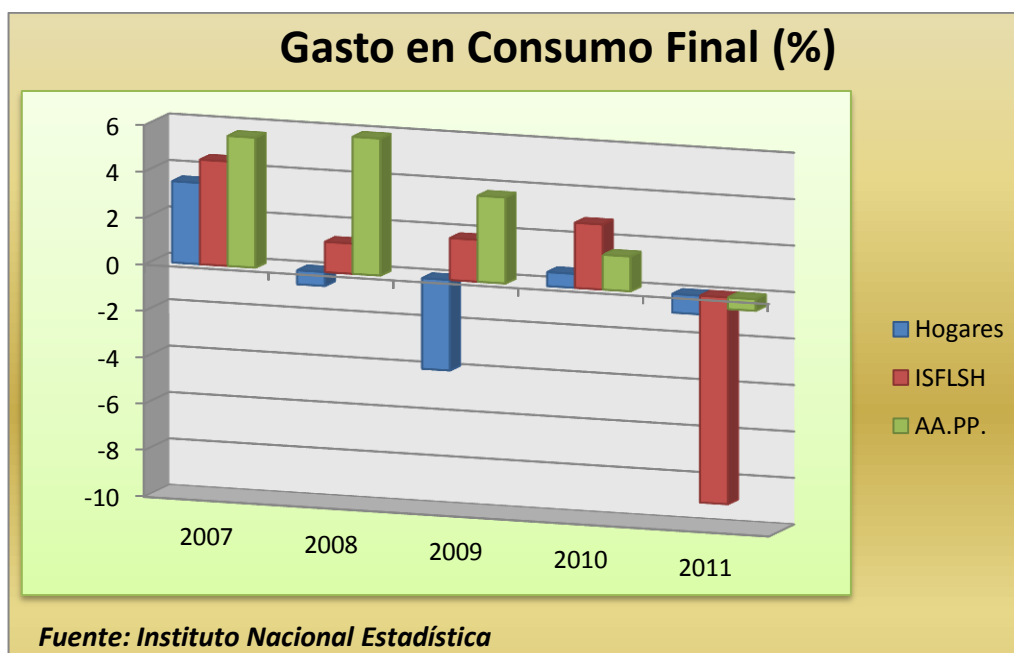
La tenue recuperación de la economía española que se había iniciado en 2010, se ralentizó según avanzaba el 2011, motivado por la acentuación de la crisis de deuda soberana europea y la consiguiente vuelta de las tensiones en los mercados financieros. En este punto, España se sitúa con un PIB del 0,4%.



Se observa latente el cambio de tendencia hacia un mercado basado en la actividad exportadora que se mantiene en valores positivos aunque con una leve disminución (del 11,3% en 2010 al 7,6% en 2011) y, por el contrario, una reducción de las importaciones de 9,2% en 2010 a -0,9% en 2011.



Desde la perspectiva del gasto en consumo final, disminuyen las tres variables de que depende (consumo de los hogares, ISFLSH y AA.PP) hasta recudirse al -0,8%. Por otra parte, la Formación Bruta de Capital se mantiene en el mismo valor del año anterior, -5,5%, como consecuencia de que la drástica reducción de la inversión construcción del año anterior (-14,3%) mejora de forma notoria aunque manteniéndose en valores negativos (-5,9%).



3.2.1.3. PANORAMA ECONÓMICO REGIONAL

Si bien, aunque Novograf, S.L. se trata de una empresa con una distribución de la cartera de clientes extendida tanto en el marco nacional como internacional, es sabido que la situación económica regional también influye en la evolución interna de la empresa. Por ese motivo, y para poder realizar un estudio exhaustivo de la misma, analizamos también el panorama económico de la Región de Murcia. Dicha información ha sido obtenida del CREM (Centro Regional de Estadística de Murcia) y el período de estudio será de 2009 a 2011, siendo los datos de los años 2009 y 2010 provisionales y los de 2011 correspondientes a la primera estimación. Esta información es elaborada por el Instituto Nacional de Estadística en porcentajes de tasas de variación interanuales.

DESCONFIANZA E INCERTIDUMBRE

Debido a la situación de desconfianza y constante desequilibrio, el PIB en 2009 se sitúa en un -4,95% (dato mucho peor que el conjunto de España que se situaba en el -3,7% explicado anteriormente). Culpa de esta importante caída del PIB regional es, principalmente, la fuerte caída de la inversión en construcción (-14,06%) y en la industria manufacturera (-12,62%), promovido, en el primer caso, por la “Burbuja Inmobiliaria” que explota este año y, en el segundo caso, por la disminución del consumo de productos de primera necesidad entre otros.

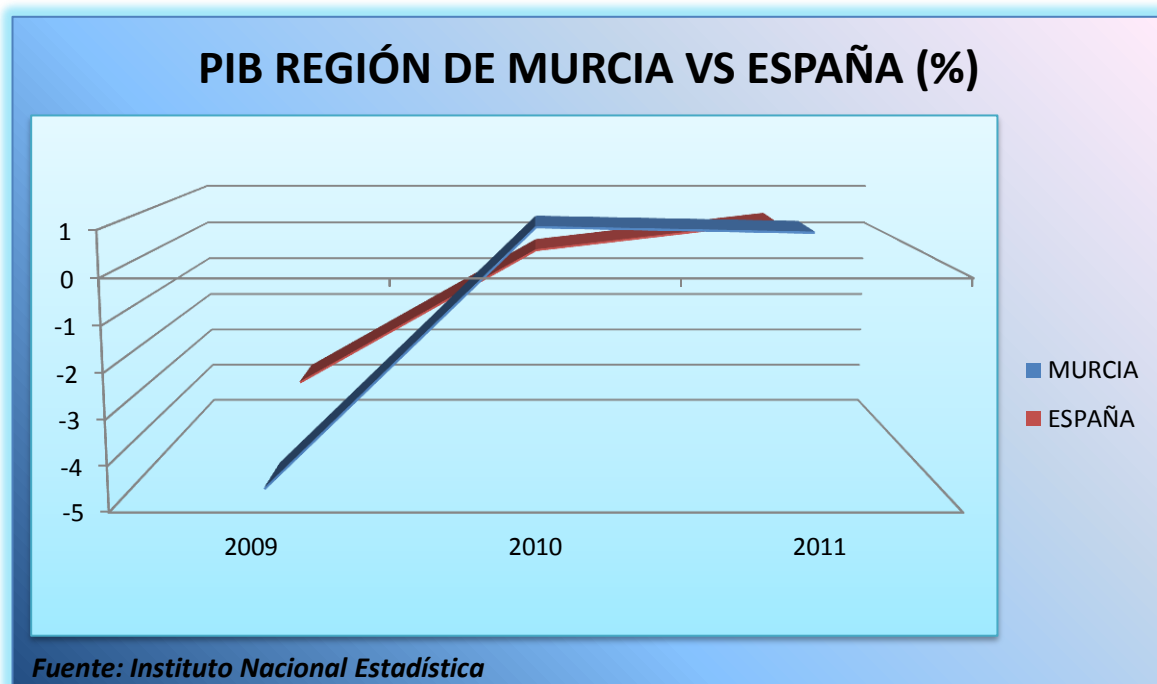
LEVE RECUPERACIÓN

En 2010, se recupera parte de la confianza perdida en la economía regional, dejando un PIB positivo del 0,88%, dato superior al PIB español (-0,30%). Esta importante mejora se debe a la recuperación de la industria manufacturera que pasa de los -12,62% de 2009 al 1,16% en 2010.

Este dato del PIB, aunque positivo, representa un estancamiento de la economía regional que puede ser promovido por los problemas financieros que vive el país. Concretamente, las actividades financieras pasan de tener un crecimiento del 5,82% en 2009 a -24,70% en 2010, motivo por el que el sector bancario deja de prestar tanto a las empresas como a las familias y por lo que en Noviembre de 2012 España recibirá un rescate de 40.000 mill.€ para la banca.

ESTANCAMIENTO RECUPERACIÓN REGIONAL

El estancamiento del crecimiento de la Región de Murcia continúa en 2011 (aunque sigue siendo algo superior que en España que sitúa el PIB en el 0,4%) donde el PIB crece el 0,76%, pero la explicación, en este caso, viene principalmente de la disminución de las actividades inmobiliarias que pasan del 15,62% en 2010 al 5,22% en 2011.



3.2.2. ANÁLISIS SECTORIAL

3.2.2.1. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE ENVASES Y EMBALAJES EN ESPAÑA

Para el análisis del sector de fabricación de envases y embalajes de papel y cartón, CNAE 172.1, es importante acceder al informe de datos sectoriales de envases y embalajes en España publicado por "Hispack - Fira Barcelona". Se trata de una exposición internacional de tecnología de embalaje y una de las mayores ferias de su sector en Europa. La información aquí utilizada ha sido publicada en el último informe con fecha Abril de 2012, incluyendo información del período 2007-2011, cuyo objetivo es el de transmitir e informar de la situación del sector en la actualidad comparando con los años anteriores para conocer su evolución. Dicha información ha sido elaborada por Aspapel, Asociación Española de Fabricantes de Pasta, Papel y Cartón.

El sector del envase y embalaje en España tuvo un volumen de facturación en 2010 de 17.463 millones de €, estaba compuesto por a 1.482 empresas y daba trabajo a más de 73.000 trabajadores. Esta información supone un descenso de alrededor del 10% con respecto al 2007, especialmente en los sectores de la madera y el cartón.

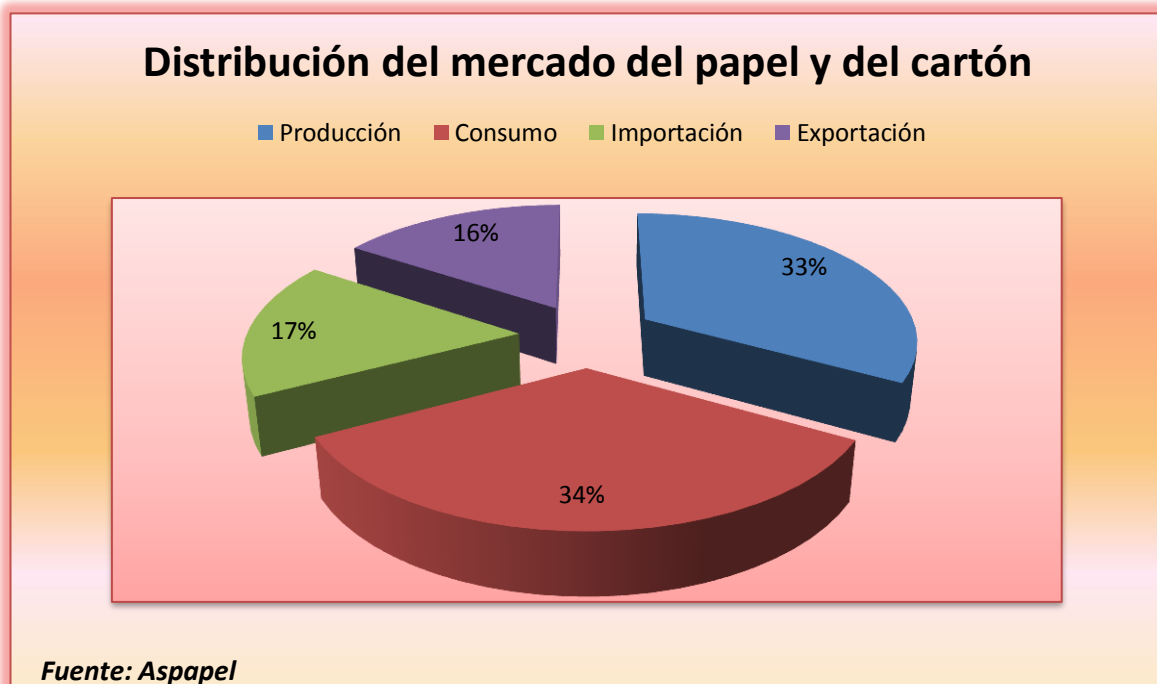
Concretamente, en el sector del papel y el cartón, la evolución ha sido la siguiente:

EMPRESAS		
2007	2010	Variación
128	94	-26,6%
FACTURACIÓN (EN MILLONES EUROS)		
2007	2010	Variación
5.060	4.160	-17,8%
EMPLEADOS		
2007	2010	Variación
18.100	17.200	-5,0%
PRODUCCIÓN (TNS)		
2007	2010	Variación
6.713.000	6.193.00	-7,7%

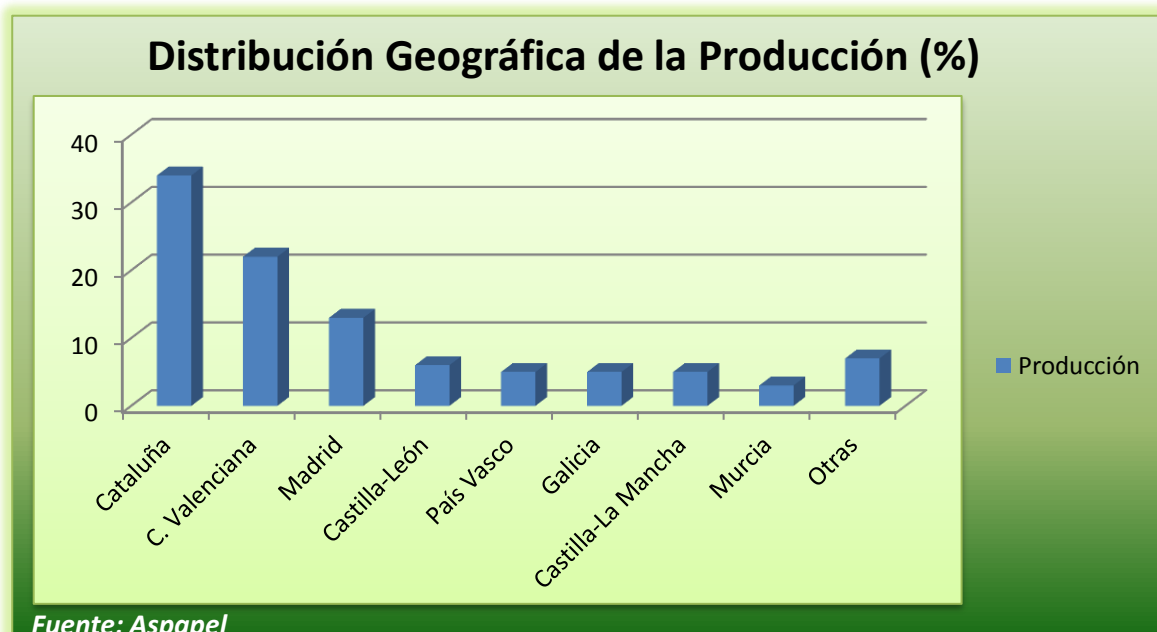
Fuente: Aspapel

Se puede observar, en el siguiente gráfico, cómo el mercado del papel y la celulosa en 2010, sin hacer referencia específica al sector del envase y embalaje, acumula 6.428 miles de toneladas destinadas al consumo en España, seguido de la producción que en términos porcentuales supone un 33% (6.203 miles de toneladas).

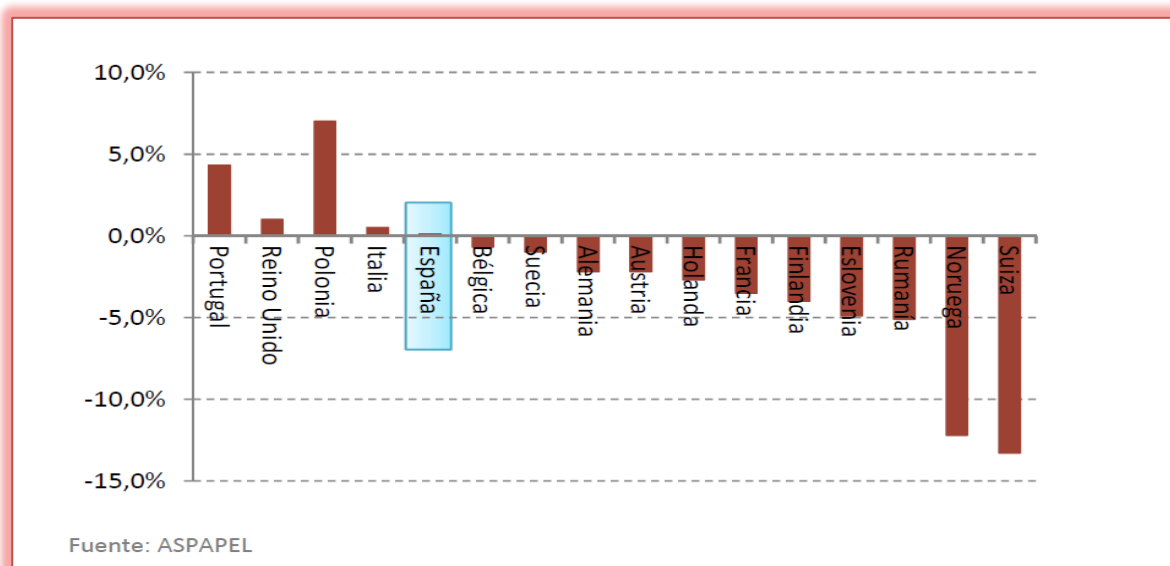
Cabe destacar que el sector exporta 2.955 miles de toneladas, que suponen la mitad de la producción, fundamentalmente a Francia, Países Bajos, Portugal, Italia, Reino Unido, Alemania y Polonia.



Estas 6.203 miles de toneladas de producción, se reparten por todas las Comunidades Autónomas de forma heterogénea, concentrándose la mayor parte en Cataluña, 34% del total, y Comunidad Valenciana, 22%.



En cuanto a la perspectiva internacional, la producción de papel y cartón en Europa en 2011, según datos de ASPAPEL, fue de 94.900.000 toneladas, representando un decrecimiento del 1,9%. Solo Portugal ha conseguido un crecimiento de la producción papelera de +4,3% y le acompañan con cifras más modestas Reino Unido (+1%), Polonia (+0,7%), Italia (+0,5%) y España (+0,1%).



Evolución del sector "Cartón Ondulado"

El cartón ondulado es un material utilizado fundamentalmente para la fabricación de envases y embalajes. Generalmente, se compone de tres o cinco papeles; los de las dos capas exteriores son lisos y el interior o los interiores ondulados, lo que confiere a la estructura una gran resistencia mecánica.

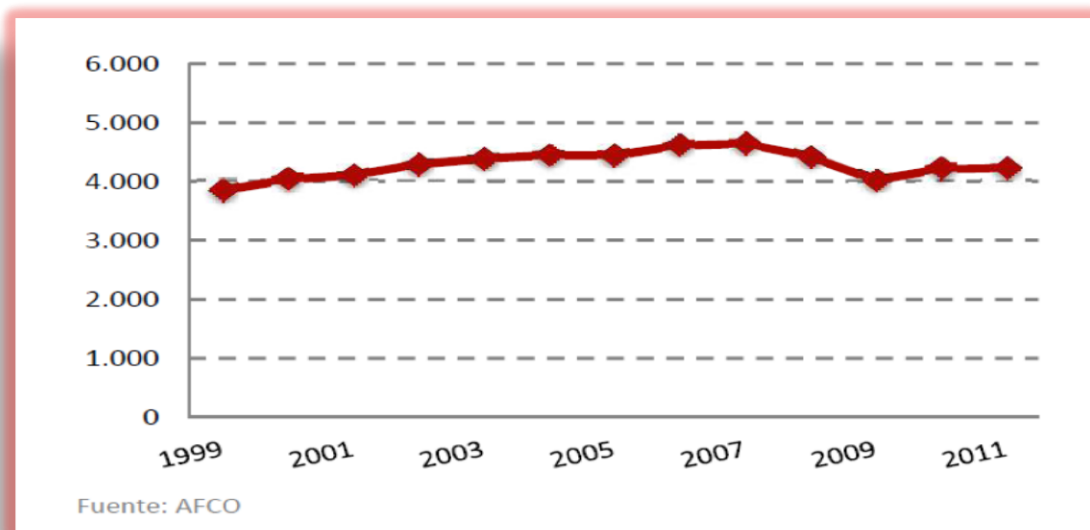
La información utilizada para el análisis de la evolución del sector cartón ondulado ha sido elaborada por AFCO, Asociación Española de Fabricantes de Envases y Embalajes de Cartón Ondulado.

Como cabe esperar, la evolución del sector cartón ondulado en el período 2007-2010 también ha sido negativa, concretamente:

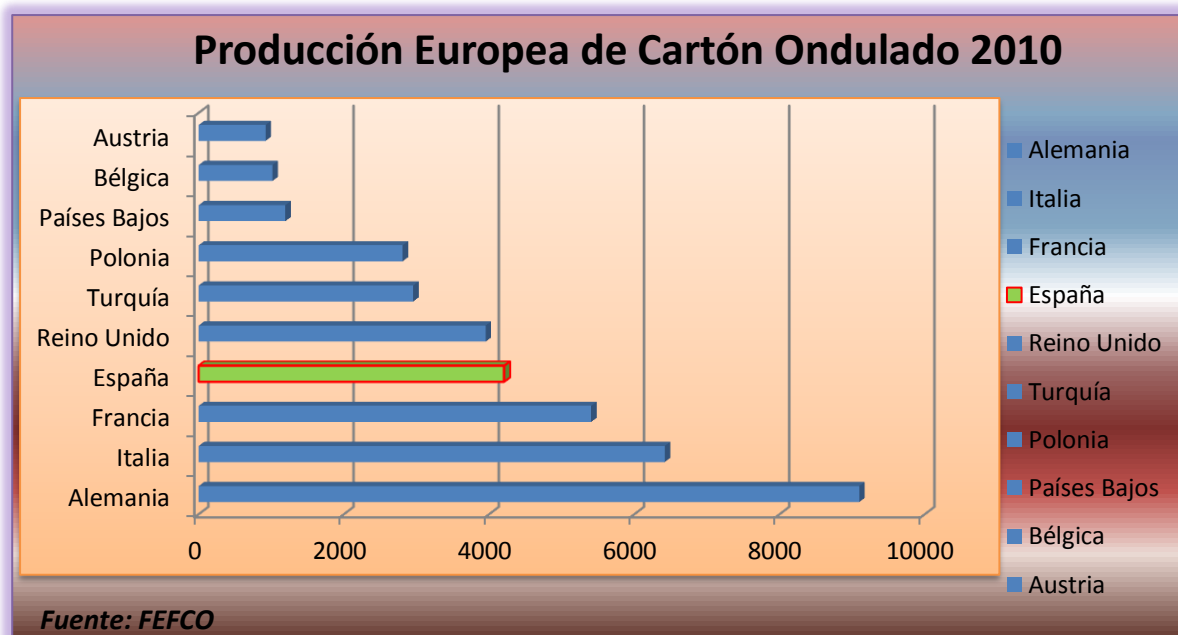
EMPRESAS		
2007	2010	Variación
81	77	-4,9%
FACTURACIÓN (EN MILLONES EUROS)		
2007	2010	Variación
4.098	3.700	-9,7%
EMPLEADOS		
2007	2010	Variación
10.488	10.042	-4,3%
PRODUCCIÓN (TNS)		
2007	2010	Variación
2.804.000	2.553.690	-8,9%

Fuente: AFCO

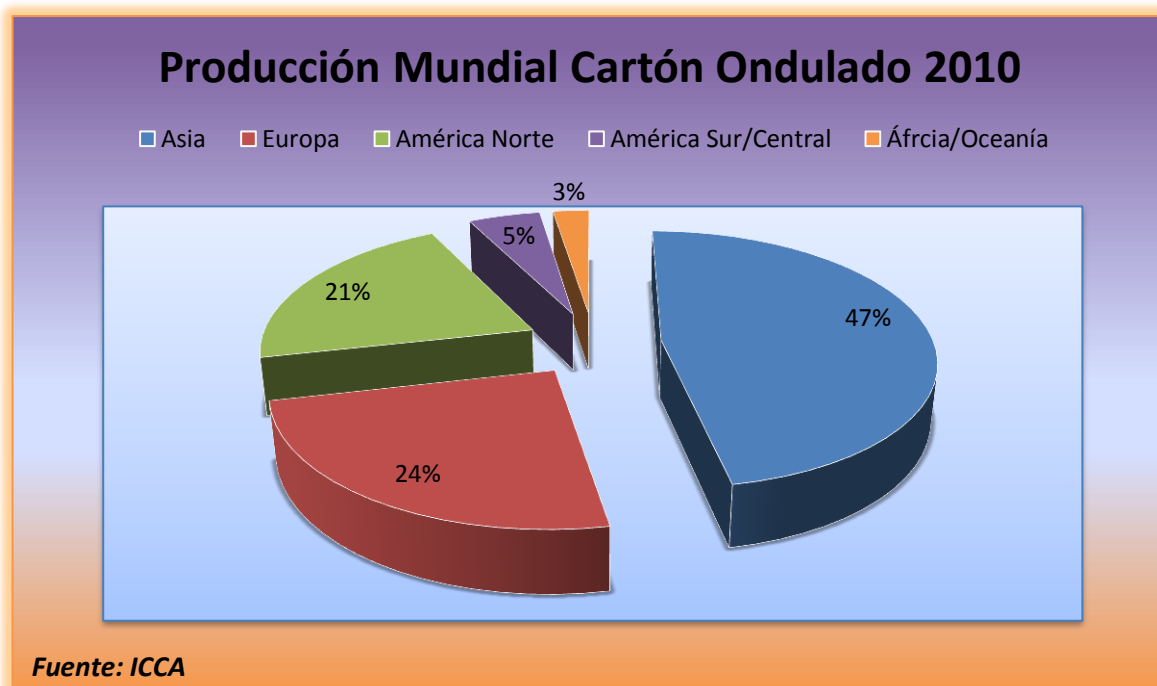
La evolución de la producción de cartón ondulado lleva experimentando una fase de crecimiento desde el 1999. No obstante, y atendiendo a la situación económica actual, en el 2008 y 2009 se percibe una disminución llegando a niveles de hace 10 años, con 4.022 millones de m² producidos. A partir de 2010 se intuye una recuperación que llegará hasta los 4.229 millones de m² en 2011.



Desde el inicio de la recuperación de la producción de cartón ondulado en 2010, la situación de España con respecto al resto de países de la Unión Europea es de lo más satisfactoria en cuanto a producción de este material, situándose la cuarta potencia por detrás de Alemania, Italia y Francia.



Por su parte, el conjunto del continente europeo tiene una presencia importante con respecto a la producción mundial de cartón ondulado.



3.3. METODOLOGÍA DEL INFORME

Para llevar a cabo el Diagnóstico Económico y Financiero de Novograf, S.L.U., se han utilizado las Cuentas Anuales del período 2008-2012 (concretamente el Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias), auditadas por GM Auditors, S.L. y depositadas en el Registro Mercantil en Murcia (Anexos 2 y 3).

Además se obtiene información para llevar a cabo el análisis de su sector de actividad para el período 2009-2011 así como de sus competidores directos para el período 2008-2011, obtenida del Panel Empresarial del Instituto de Fomento y de las Cuentas Anuales publicadas en el Registro Mercantil respectivamente. Información depositada en los Anexos 4, 5, 6 y 7.

Este informe se basa en el Modelo de Ratios, incluido en el Anexo 8, ya que es el modelo más idóneo para realizar un Análisis Económico-Financiero con el fin de aflorar las Fortalezas y Debilidades y elaborar unas Propuestas de Actuación.

3.4. POSICIÓN DE CRECIMIENTO

Antes de realizar el análisis integral de NOVOGRAF, S.L., con el fin de aflorar las fortalezas y debilidades de la empresa y, las recomendaciones y estrategias para solventar las debilidades, llevamos a cabo la lectura previa de la información contable para conseguir una idea general de la situación de la empresa.

- Dimensión de la empresa

Se considera una PYME, según la Recomendación 96/280/CE de la Comisión Europea (revisada en 2003), la unidad económica (persona física o jurídica) que reúna los siguientes requisitos:

Conceptos		Recomendación 1996		Recomendación 2003	
<i>Categoría Empresa</i>	<i>Empleados</i>	<i>Volumen Negocio</i>	<i>Balance</i>	<i>Volumen Negocio</i>	<i>Balance</i>
Mediana	< 250	<= 40 mill. €	<= 27 mill. €	<= 50 mill. €	<= 43 mill. €
Pequeña	< 50	<= 7 mill. €	<= 5 mill. €	<= 10 mill. €	<= 10 mill. €
Micro	< 10			<= 5 mill. €	<= 2 mill. €

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (Ministerio de Industria, Energía y Turismo)

Dicho esto, Novograf, S.L. es una mediana empresa en situación de regresión moderada que, como consecuencia de la crisis económica y financiera internacional, reduce ligeramente su volumen de negocio pasando de 14,3 millones de euros en 2008 a menos de 12,3 en 2012, suponiendo una reducción del período de 3,65%.

En cuanto al activo, pasa de 17,4 millones de euros en 2008 a 13,4 en 2012, de los que 10,8 y 8,2 millones de euros son inmovilizado intangible y material respectivamente, lo que supone una disminución del 5,69% del activo y un 6,11% del inmovilizado intangible y material en el período analizado (2008-2012).

- Rentabilidad

Los resultados de explotación y del ejercicio son negativos desde 2009, alcanzando en el último ejercicio (2012) sus peores resultados. Comparando estos resultados con el porcentaje de ventas del período, vemos que sólo en 2008 el resultado del ejercicio es positivo aunque escaso, representando un 0,0014% de las ventas. Es a partir de 2009 cuando estos márgenes dejan de ser rentables pasando a ser negativos consecuencia de la fuerte competencia del sector y de la guerra de precios que esto y la crisis económica provocan.

- Endeudamiento y carga financiera

Novograf, S.L. es una empresa muy capitalizada en 2008 suponiendo el Patrimonio Neto un 72% del total de la estructura financiera (PN + Pasivo), aumentando al 86% en 2012.

La empresa también demuestra estar suficientemente capacitada para subsistir sin apenas recurrir a financiación exterior o recurriendo a endeudamiento generalmente de corto plazo. Vemos en la evolución del endeudamiento que se reduce del 22% en 2008 al 13,84% en 2012. Este hecho hace que los gastos financieros sean muy bajos, casi nulos (0,10% en 2012).

- Equilibrio Financiero

El capital circulante de la empresa se mantiene siempre positivo, incluso aumentando progresivamente. Significa que todo el inmovilizado o activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo (pasivo no corriente).

3.5. SITUACIÓN DE LIQUIDEZ DE NOVOGRAF, S.L.

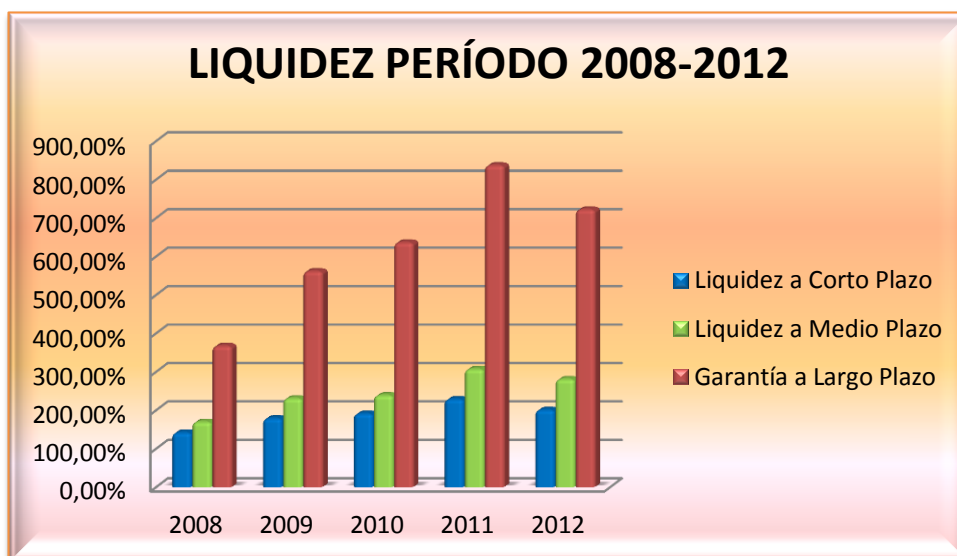
La posición de liquidez se incrementa notablemente, es decir, que no existen desajustes a la hora de hacer frente a las obligaciones de pago contraídas.

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

Ya en 2008 sus activos circulantes excluida las existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta (ANCMV), cubrían el 142,30% de los acreedores a corto plazo, dato que es muy favorable y, que mejora hasta alcanzar en 2011 su valor máximo del 229,31%. Esto nos dice que la empresa podría hacer frente a más deudas de las que tiene contraídas. Como dato negativo, en 2012 sigue teniendo una posición de liquidez a corto plazo muy favorable aunque algo inferior que en el 2011, 201,55%, causado por el incremento del Pasivo Corriente superior al de la diferencia entre Activo Corriente menos Existencias.

Por otro lado, decir que la liquidez a medio y largo plazo son idénticas porque Novograf, S.L. no tiene ANCMV, dicho con otras palabras, no hay ningún activo de disponibilidad inmediata (menos de un año) y con alta probabilidad de venta. Ambas determinan que la empresa tiene capacidad suficiente para hacer frente a sus pasivos corrientes con sus activos corrientes, pasando del 170,42% en 2008 al 281,42% en 2012. Esto significa que, por cada euro que debe la empresa, dispone de 2,81€ de activos reales.

En cuanto a la garantía a largo plazo mide la relación de los activos totales de la empresa con el total de sus pasivos corrientes y no corrientes (acreedores a corto y largo plazo), como garantía que se ofrece a largo plazo frente a terceros y, este indicador, nos dice que en nuestro caso es muy favorable pasando del 367,93% en 2008 al 722,69% en 2012.



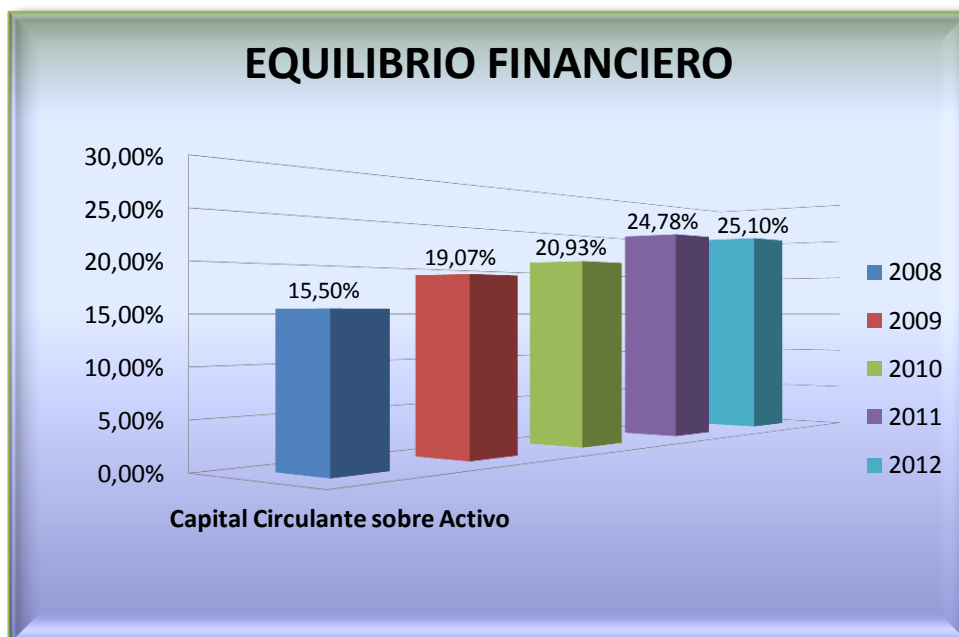
Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

3.6. EQUILIBRIO FINANCIERO DE NOVOGRAF, S.L.

El equilibrio financiero lo medimos a través del cálculo del capital circulante (Activo Corriente menos Pasivo Corriente) que mide si la empresa está financiando correctamente sus inversiones (activos) y, para facilitar la comparabilidad, determinamos el porcentaje que representa el capital circulante sobre el total del activo.

Para saber el equilibrio financiero de Novograf, S.L. tenemos que calcular previamente el capital circulante en €. Observamos que este es positivo durante los 5 años y que presenta un incremento de más de 600.000€ pasando de 2.699.878€ en 2008 a 3.376.252€ en 2012.

Esto significa que esta empresa financia con recursos permanentes (Patrimonio Neto y Pasivo no corriente) todo su activo no corriente y parte de su activo corriente. La razón es que Novograf lleva a cabo una política de reducción de endeudamiento a corto plazo, que hace que su Pasivo Circulante disminuya en 2.000.000€ durante este período y, aunque el Activo Corriente también haya disminuido, la diferencia entre Activo Corriente y Pasivo Corriente será mayor.



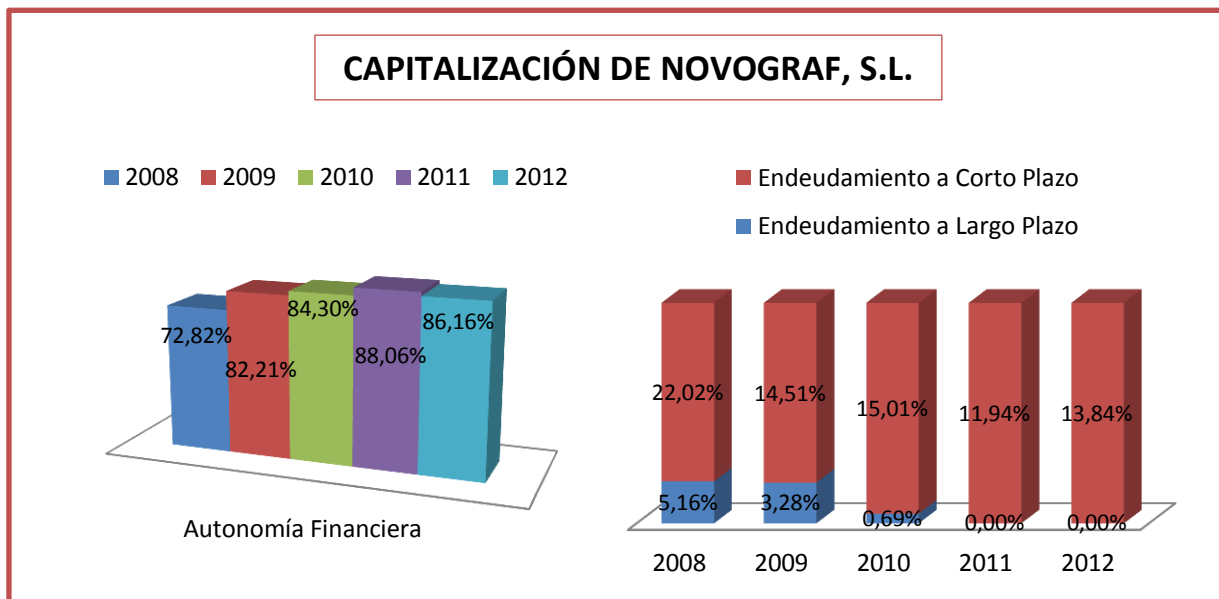
Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

3.7. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DE NOVOGRAF, S.L.

La estructura financiera (PN + PNC + PC) de la empresa ofrece información sobre el origen y composición de los recursos financieros, propios o ajenos, aplicados en el conjunto de elementos que integran el activo de la empresa. Para conseguir un perfecto equilibrio la empresa debe obtener recursos o fuentes de financiación apropiadas para llevar a cabo la inversión, disponer de ellos en el momento preciso y al menor coste posible.

Dicho esto, procedemos al análisis del endeudamiento de Novograf, S.L.

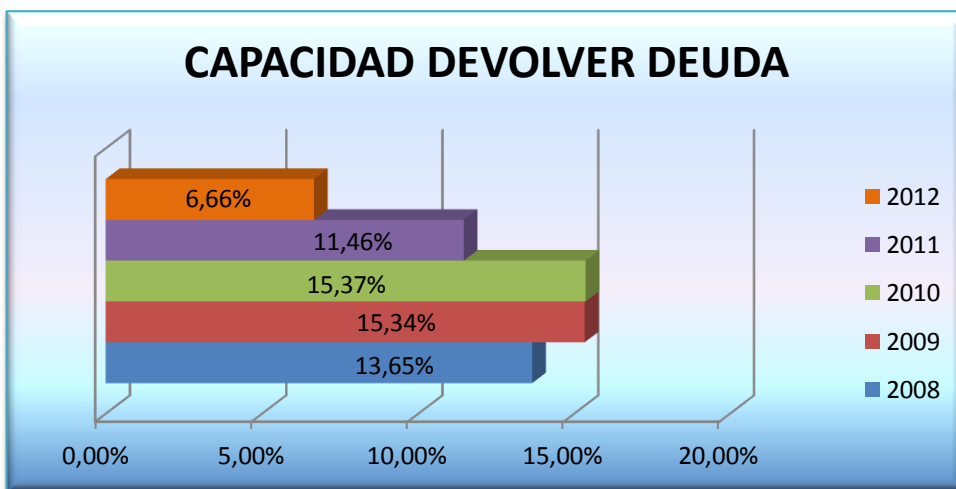
En primer lugar, decir que se trata de una empresa fuertemente capitalizada. En 2008 tiene un endeudamiento a corto plazo del 22% y su Patrimonio Neto representa más del 72% de la estructura financiera. Esta posición mejora aumentando la Autonomía Financiera al 86,16% y reduciéndose el endeudamiento a corto plazo a menos del 14%.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

Esta política de capitalización hace que la carga financiera sea prácticamente nula durante todo el período analizado. Sólo vemos un pequeño incremento en 2011 pero nada destacable, llegando al 0,16%. Esto quiere decir que de cada 100€ de ventas, se destinan 0,16€ a pagar gastos financieros.

En cuanto a la Capacidad de Devolver Deuda, desde 2008 está en una posición favorable, es decir, que es capaz de hacer frente al total de sus deudas con los recursos (beneficios + amortizaciones) que ella misma es capaz de generar pero, en 2011 se reduce al 11%, registrando el peor dato en 2012, 6,66%.

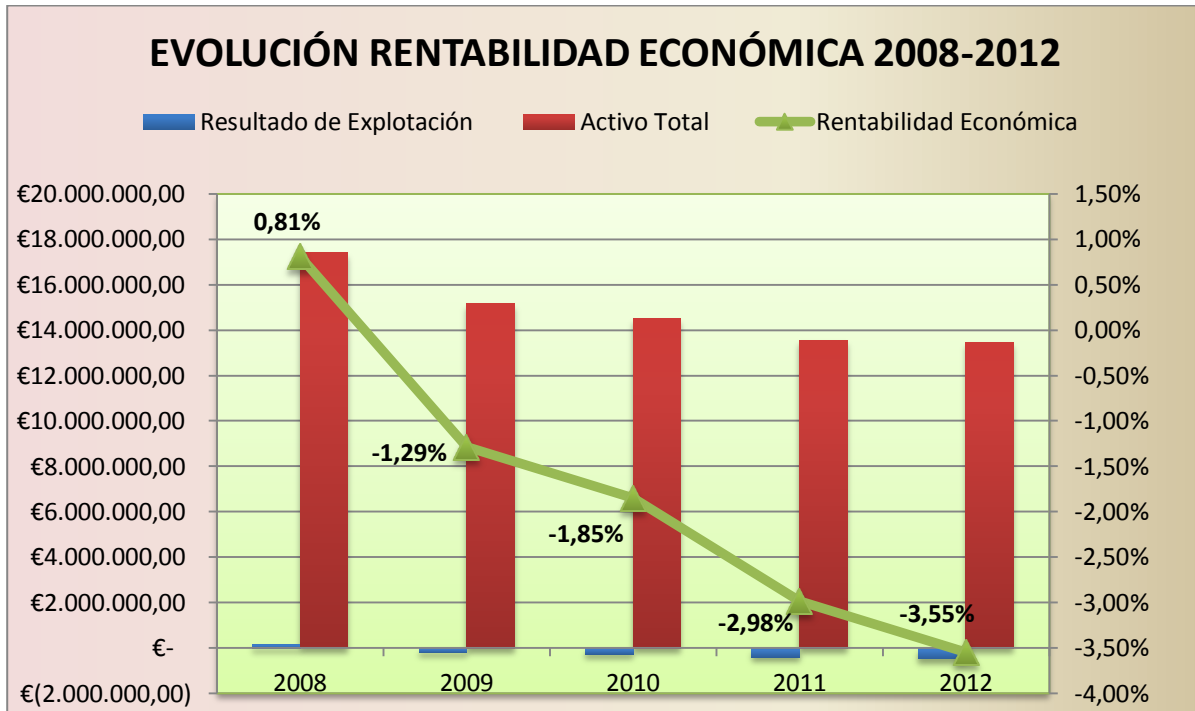


Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

3.8. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DE NOVOGRAF, S.L.

3.8.1. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

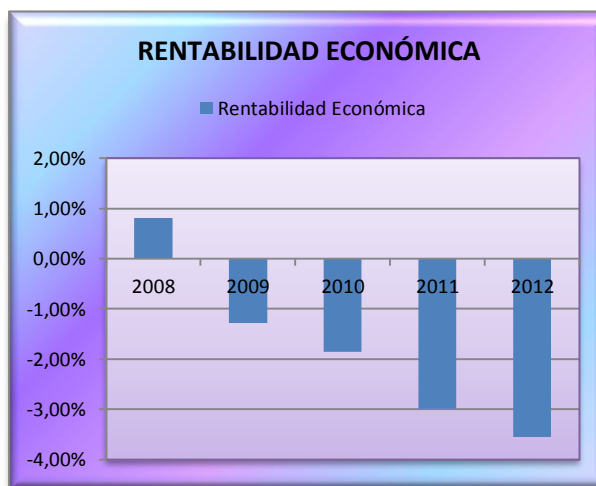
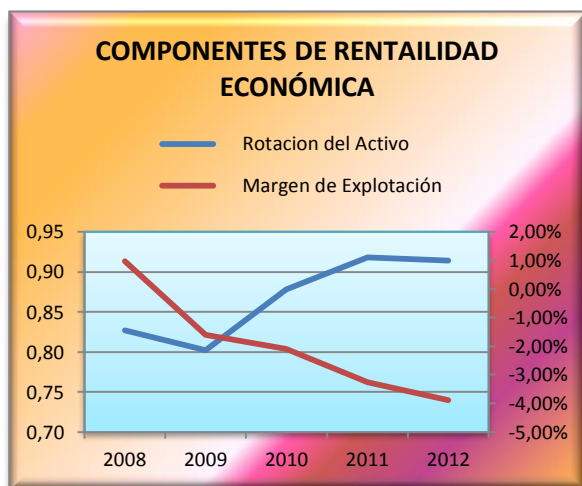
Para calcular la rentabilidad económica optamos por no incluir aquellos resultados de carácter no periódico, no recurrente o excepcional, es decir, los que no forman parte del ciclo normal de la explotación de la empresa. La Rentabilidad Económica mide la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos (BAII) y el activo total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones del ciclo de explotación sin considerar como se configura la estructura financiera de la empresa.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

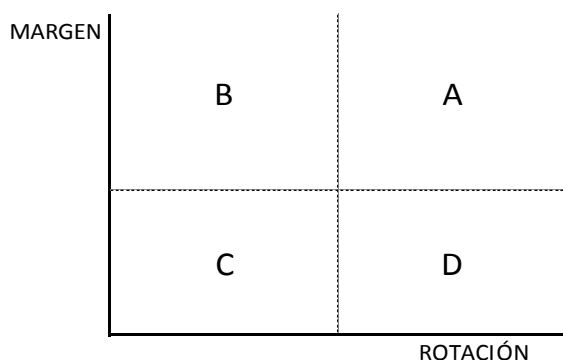
Resulta un buen indicador de la eficiencia de la empresa pero, para una mejor explicación de esta, vamos a efectuar una descomposición en los dos factores de que depende: (1) El Margen de Explotación sobre ventas, que expresa el nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa y, (2) La Rotación de las Ventas sobre el activo, que explica la capacidad de las inversiones para generar ingresos de la explotación, siendo un buen indicador de la eficiencia de la dimensión del patrimonio de la empresa.

En cuanto a su cálculo para Novograf, S.L., decir que pasa a ser negativa desde 2009, obteniendo su peor dato en 2012 de -3,55%. Si analizamos más detenidamente los factores explicativos de la Rentabilidad Económica, apreciamos que este empeoramiento de debe en mayor medida a la disminución del Margen de Explotación, es decir, que disminuye la eficiencia en el desarrollo del ciclo de explotación de la empresa. Por otra parte, la Rotación del Activo aumenta hasta llegar a su máximo en 2011 de 0,92, lo que significa que por cada euro invertido en activos de la empresa consigue generar ventas por 0,92€.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

Ahora bien, para conocer el posicionamiento de la empresa en los dos factores, puede utilizarse la siguiente representación gráfica:



A = empresa con alta rentabilidad, originada tanto vía margen como vía rotación.

B = empresa con elevado margen y baja rotación.

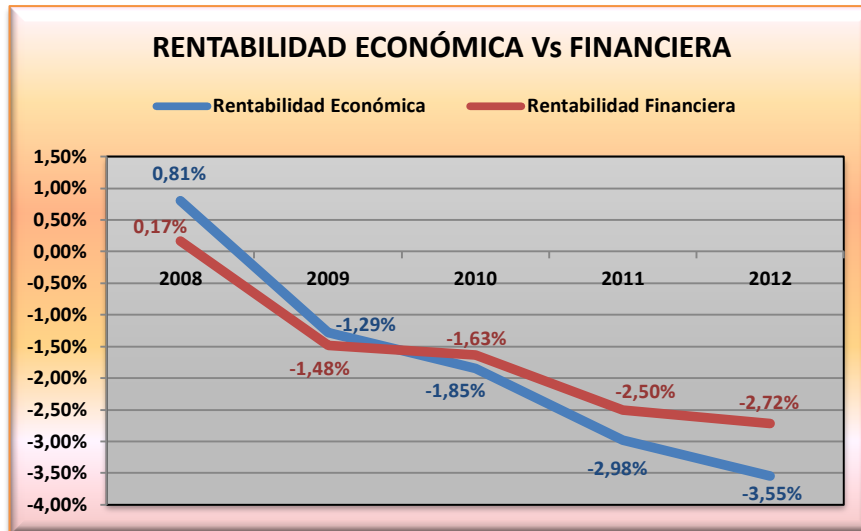
C = empresa con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación.

D = empresa con elevada rotación y bajo margen.

En definitiva, Novograf, S.L. viene de una situación A encontrándose ahora en una D, es decir, pierde eficiencia del sistema productivo.

Por otra parte, la Rentabilidad Financiera es el porcentaje de rendimiento obtenido en la empresa sobre los recursos propios. Esto nos permite, en términos financieros, juzgar las rentas que alcanzan los propietarios en función al riesgo asumido.

Asimismo, la Rentabilidad Financiera de Novograf, S.L. empeoró notablemente, pasando de 0,17% en 2008 a -2,72% en 2012. Esto nos dice que en este año, los propietarios de la empresa, por cada 100€ de Fondos Propios que mantuvieron en la empresa, perdieron 2,72€.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

3.8.2. APALANCAMIENTO FINANCIERO

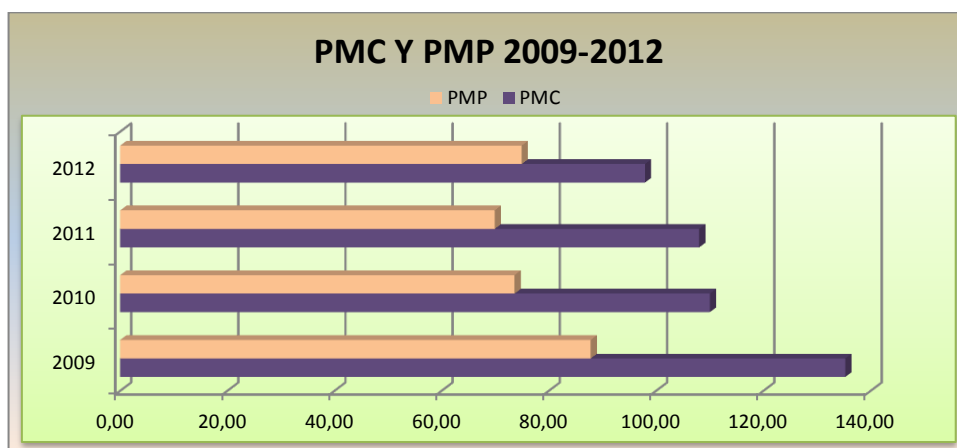
Lo que tratamos de medir a través de este concepto es el efecto que provoca la utilización del endeudamiento sobre la rentabilidad financiera de la empresa, es decir, que el Apalancamiento Financiero consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del Capital Propio.

El problema en Novograf, S.L. es que tanto la Rentabilidad Financiera y Económica son negativas, es decir, que tanto la rentabilidad del ciclo de explotación como la rentabilidad de los inversores es negativa y, por tanto, pierden dinero. Por este motivo, el Apalancamiento Financiero no debe ser calculado, ya que la rentabilidad del accionista es negativa, es decir, que por cada euro que invierte en la empresa, está perdiendo dinero.

3.9. PERÍODOS MEDIOS DE COBRO Y PAGO

El Período Medio de Maduración (PMM) expresa el tiempo, en días, que la empresa tarda en recuperar una unidad monetaria desde que se invierte en el proceso productivo, hasta el cobro de los productos vendidos.

Su cálculo facilita el análisis de la liquidez de la empresa, al conocer los plazos medios de convertibilidad en tesorería de los elementos del activo corriente y, por tanto, pone de manifiesto posibles desequilibrios en el ciclo de explotación de la empresa. Lo podemos comprobar observando los PMP y PMC de la tabla, en la que vemos claramente cómo Novograf, S.L.U. paga a sus proveedores mucho antes de recuperar el coste de los productos vendidos.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

3.10. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

Existen diversas formas para medir la productividad pero, en este caso, la productividad es el cociente entre el valor añadido y la variable a analizar (número de empleados, costes de personal o cifra de negocios), considerando el Valor Añadido como la riqueza generada por la actividad de una empresa en el período considerado.

Se calcula el Valor Añadido como:

Importe Neto de la Cifra de Negocios

+ Otros Ingresos de Explotación

+/- Variación de Existencias de Productos Terminados y en curso

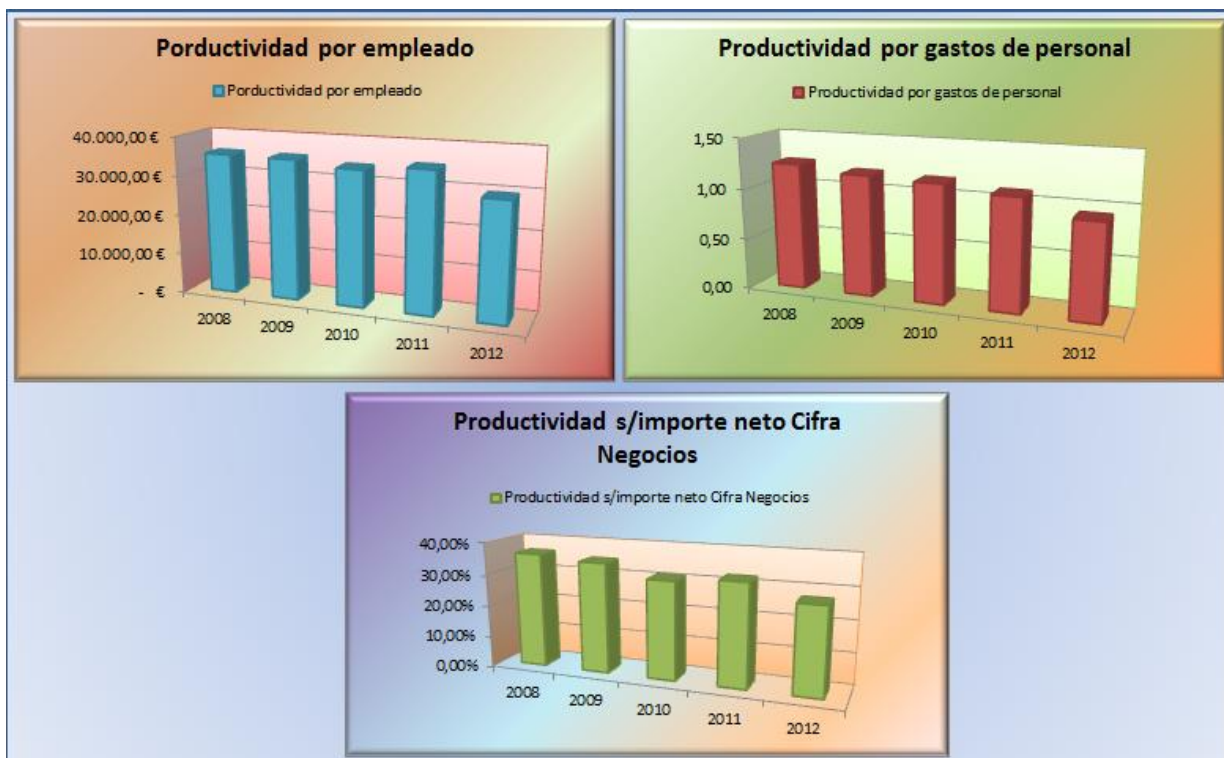
VALOR DE LA PRODUCCIÓN

- Aprovisionamientos

- Otros Gastos de Explotación

VALOR AÑADIDO DEL COSTE DE LOS FACTORES

Para Novograf, S.L., tanto la productividad de los empleados como por los gastos de personal y del volumen de negocios se reducen desde 2008 a 2012 pasando de 35.388,64€ a 29.412,04€ en la productividad por empleado, de 36,14% a 27,28% en la productividad de la cifra de negocios y de 1,25 a 0,94 en la productividad por gastos de personal.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

3.11. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

3.11.1. FORTALEZAS DE NOVOGRAF, S.L.

Aumenta la posición de liquidez a corto y medio plazo.

Mejora la garantía a largo plazo.

El capital circulante aumenta considerablemente, incrementando el equilibrio financiero de la empresa.

El nivel de capitalización de la empresa es muy aceptable.

Disminuye el endeudamiento a corto plazo y desaparece el endeudamiento a largo plazo.

Disminución de los gastos financieros, casi nulos.

Aumenta la rotación del activo, es decir, vende algo más y a un menor precio.

Disminuye el Período Medio de Cobro.

Aumenta el Equilibrio Financiero, es decir, que financia con recursos permanente todo su activo no corriente y parte del corriente.

3.11.2. DEBILIDADES DE NOVOGRAF, S.L.

La rentabilidad del propietario según riesgo asumido es desfavorable.

La rentabilidad de la empresa en el ciclo de explotación es negativa.

Importante reducción del Margen de Explotación, consecuencia del abaratamiento de la producción y pérdida de diferenciación.

El nivel de endeudamiento perjudica la rentabilidad financiera de la empresa, haciendo que el Apalancamiento Financiero sea menor que uno.

Desequilibrio en el ciclo de explotación a causa del pago a proveedores antes de recuperar el coste de los bienes vendidos.

Disminuye el Período Medio de Pago.

Pérdida de cuota de mercado causada por la crisis que atraviesa el escenario nacional e internacional.

Disminuye la capacidad de devolución de deuda, acompañado de una disminución en el nivel de endeudamiento y en el resultado del ejercicio.

Disminuye la productividad por empleado, por gastos de personal y sobre el importe neto de la cifra de negocios.

4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.1. COMPARATIVA CON LA COMPETENCIA

4.1.1. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA COMPETENCIA

No se puede realizar un Análisis económico-financiero de una empresa sin analizar la competencia, puesto que si no lo hacemos, no sabemos si los resultados obtenidos son favorables o no ya que no tendremos ningún valor de referencia con qué comparar. Para esta comparativa se estudia a Norgraft Packaging, S.A. y Alzamora Packaging, S.A., importante PYMES españolas con una estructura similar a la de Novograf, S.L. y cuya actividad principal es "Fabricación de papel y cartón ondulados; fabricación de envases y embalajes de papel y cartón" (CNAE 1721).

Norgraft Packaging, S.A., líder en cartón compacto ubicada en Cantabria, es la empresa principal del Grupo Norgraft. Su actividad se centra en la fabricación de envases de cartón compacto, con una capacidad de procesado de 30.000 tm/año. Norgraft Packaging tiene una clara vocación de liderazgo, desarrollada mediante una estrategia de constante innovación, fuertes inversiones en tecnología productiva y un alto nivel de servicio, con especial atención a la gestión de stocks y necesidades logísticas del cliente.

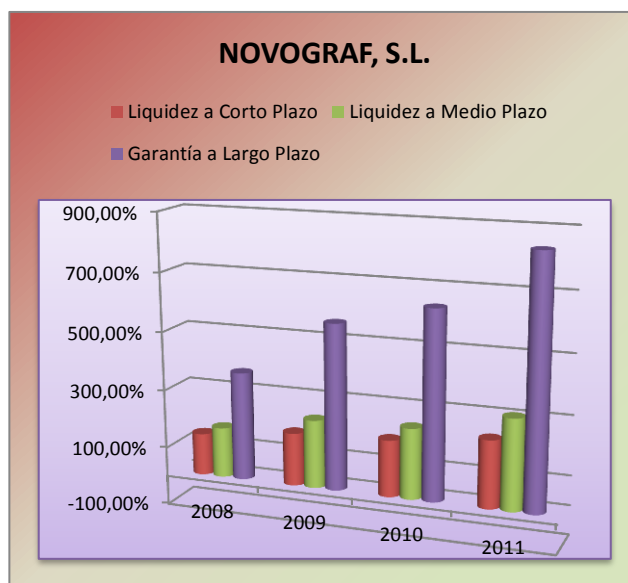
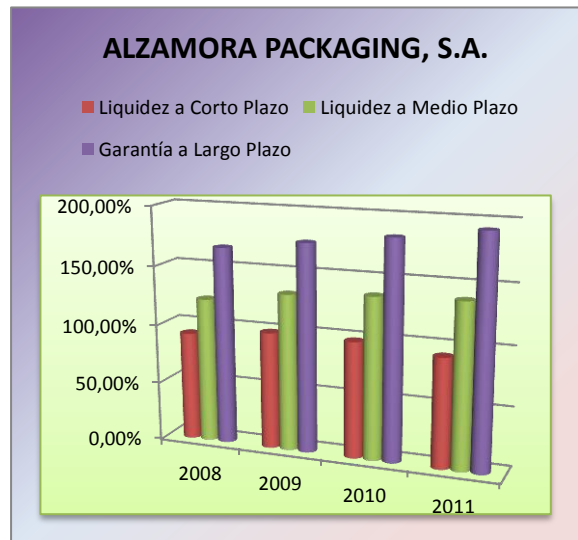
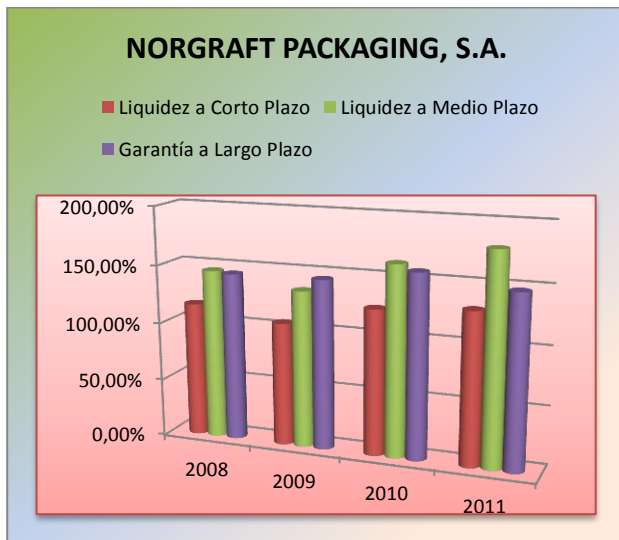
Alzamora Packaging, S.A., se sitúa entre las 175 principales empresas de Gerona y entre las 9.000 primeras si miramos en el conjunto de las empresas de España. Se especializa en la fabricación de todo tipo de envases y productos de cartón al objeto de satisfacer las necesidades del cliente. Un departamento de investigación y desarrollo elabora la solución más rentable para cada caso particular.

Dicho esto, procedemos a comparar Novograf, S.L. con algunos de sus competidores directos como son Alzamora Packaging, S.A. y Norgraft Packaging, S.A. para el período 2008-2011.

❖ POSICIÓN DE LIQUIDEZ

(%)	ALZAMORA PACKAGING, S.A.				NORGRAF PACKAGING, S.A.				ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.			
LIQUIDEZ	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Liquidez a Corto Plazo	91,75%	98,76%	97,94%	92,24%	115,70%	105,48%	124,38%	129,84%	142,30%	179,36%	191,64%	229,31%
Liquidez a Medio Plazo	122,41%	132,14%	136,19%	138,28%	145,57%	134,36%	162,52%	179,51%	170,42%	231,43%	239,48%	307,63%
Garantía a Largo Plazo	166,69%	175,02%	183,59%	193,05%	144,04%	145,16%	157,04%	147,45%	367,93%	562,16%	636,93%	837,71%

La posición de liquidez de Novograf en comparación con la competencia es muy sólida, siendo la más favorable tanto en liquidez a corto plazo como a medio y largo plazo. En la actualidad (última información disponible a fecha 2011), tiene unos niveles de 230% a corto plazo, 300% a medio y 830% a largo, lo que supone multiplicar la posición de la competencia en el corto y medio plazo por 2 (130% y 180% respectivamente para Norgraft) o incluso más en el caso de Alzamora (92% en el corto plazo y 138% en el medio) y, la garantía a largo plazo por 5 (193% en Alzamora y 147% en Norgraft).



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., Norgraft Packaging, S.A. y Alzamora Packaging, S.A., elaboración propia

❖ POSICIÓN DE LIQUIDEZ

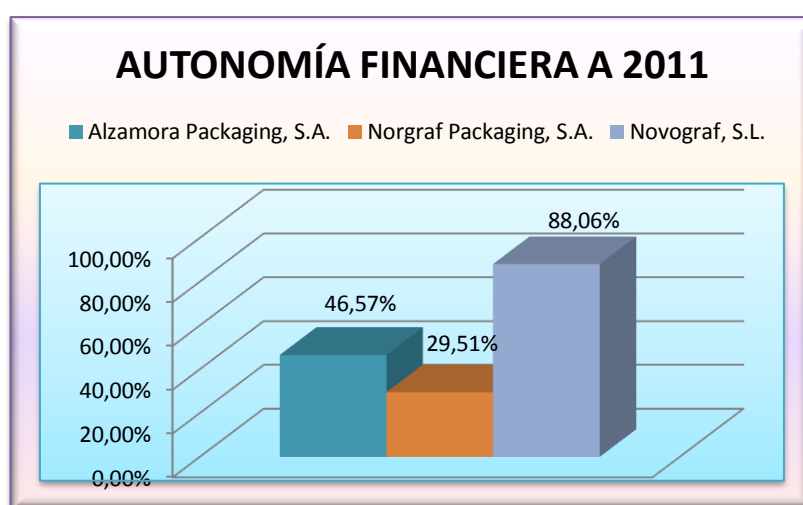
(%)	ALZAMORA PACKAGING, S.A.				NORGRAF PACKAGING, S.A.				ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Capital Circulante	1.369.520 €	1.674.429 €	1.825.751 €	1.901.061 €	2.743.185 €	2.519.417 €	4.243.798 €	6.163.530 €	2.699.878 €	2.890.598 €	3.038.626 €	3.354.494 €
Capital Circulante s/Activo	5,85%	7,65%	8,87%	9,64%	16,39%	14,22%	22,38%	23,59%	15,50%	19,07%	20,93%	24,78%

Se observa cómo, tanto en Novograf como en Alzamora y Norgraft, el Capital Circulante aumenta hasta alcanzar su máximo en 2011, siendo la primera Norgraft con más de 4.000.000€ y siguiendo Novograf con 3.350.000€ y Alzamora con casi 2.000.000€. En cuanto a la comparación con el total de activos, la mejor posicionada es Novograf con 24,78%, seguida de Norgraft con 23,59% y Alzamora con 9,64%.

❖ NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

(%)	ALZAMORA PACKAGING, S.A.				NORGRAF PACKAGING, S.A.				ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.			
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Endeudamiento a Largo Plazo	33,88%	33,32%	29,97%	26,56%	33,45%	27,51%	27,88%	38,15%	5,16%	3,28%	0,69%	0,00%
Endeudamiento a Corto Plazo	26,11%	23,82%	24,50%	25,15%	35,97%	41,38%	35,79%	29,67%	22,02%	14,51%	15,01%	11,94%

La tendencia general ha sido la de disminuir el endeudamiento tanto de largo como de corto plazo, con excepción de Norgraf que disminuye el endeudamiento a largo plazo aumentando el de corto en la misma proporción. Como se observa, es Novograf la que presenta mejor posición de endeudamiento, reduciendo el de corto plazo a mínimos históricos y eliminando el de largo plazo. En Alzamora también se reduce el endeudamiento aunque más moderadamente.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., Norgraf Packaging, S.A. y Alzamora Packaging, S.A., elaboración propia

En cuanto a la Autonomía Financiera, se observa que Novograf es la empresa que tiene un Patrimonio Neto más representativo respecto a la estructura financiera, 88%, seguido de Norgraf con un 46% y Alzamora con un 30%.

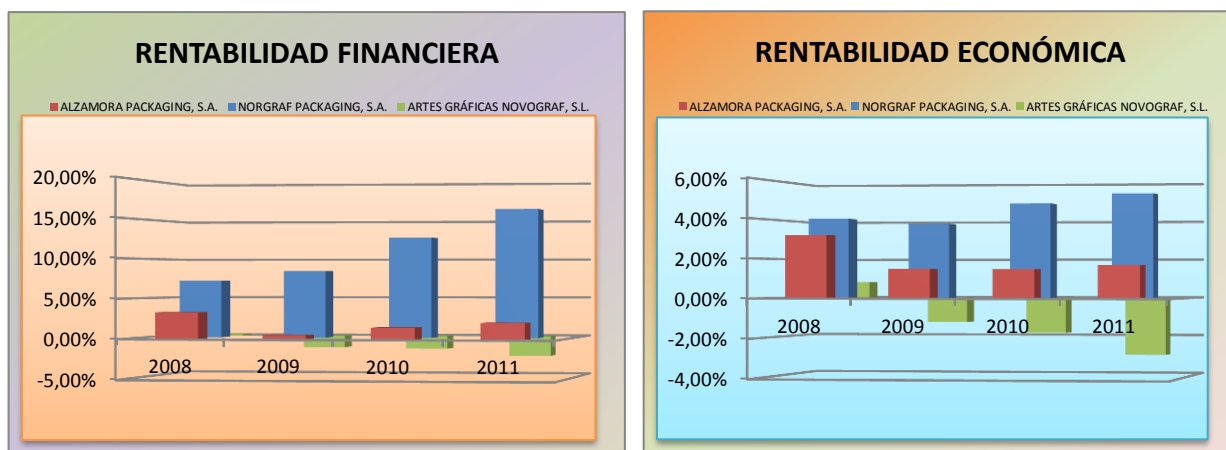
❖ RENTABILIDAD

(%)	ALZAMORA PACKAGING, S.A.				NORGRAF PACKAGING, S.A.				ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.			
RENTABILIDAD	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Rentabilidad Económica	3,17%	1,47%	1,46%	1,67%	4,06%	3,80%	4,81%	5,31%	0,81%	-1,29%	-1,85%	-2,98%
Rentabilidad Financiera	3,30%	0,51%	1,45%	2,06%	7,22%	8,46%	12,65%	16,22%	0,17%	-1,48%	-1,63%	-2,50%
Apalancamiento Financiero	1,04	0,35	0,99	1,23	1,78	2,23	2,63	3,06				

Durante todo el período analizado, Novograf, S.L. refleja resultados negativos tanto en Rentabilidad Económico, -3%, como Financiera, -2,5%. Si la Rentabilidad Financiera mide la rentabilidad del accionista y es negativa significa que este pierde dinero y, por tanto, no tiene sentido calcular como afecta el nivel de endeudamiento a la Rentabilidad Financiera dado que

esta es negativa. Por otra parte, que la Rentabilidad Económica sea negativa significa que Novograf pierde 3€ por cada euro de que dispone en su activo.

En cuanto a la competencia se observa que la que mejor posicionada está es Norgraft con una Rentabilidad Económica de 5% y una Rentabilidad Financiera de 16%. Esto significa que de cada 100€ que el accionista invierte en la empresa, gana 16€ y que de cada euro de que dispone en la empresa gana 5€. En cambio, Alzamora obtiene resultados positivos aunque menos favorables.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., Norgraft Packaging, S.A. y Alzamora Packaging, S.A., elaboración propia

❖ PRODUCTIVIDAD

(%)	ALZAMORA PACKAGING, S.A.				NORGRAF PACKAGING, S.A.				ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.			
PRODUCTIVIDAD	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Productividad por empleado	43.928,53 €	46.721,12 €	46.791,04 €	42.780,12 €	43.383,70 €	52.692,75 €	59.553,55 €	79.853,31 €	35.388,64 €	35.194,35 €	33.867,97 €	34.995,77 €
Productividad s/importe neto Cifra Negocios	38,13%	39,41%	36,62%	34,72%	24,48%	22,24%	20,57%	23,66%	36,14%	34,72%	30,82%	32,12%
Productividad por gastos de personal	1,52	1,51	1,54	1,51	1,77	1,82	1,96	1,88	1,25	1,18	1,16	1,09

Al comparar la productividad de Novograf con la competencia, se observa un comportamiento no favorable tanto para la productividad por empleado como para los gastos de personal, registrando unos valores promedios de 34.995€ y de 1,09 respectivamente frente a 79.853€ y 1,88 registrados por Norgraft y 2.780€ y 1,51 registrados por Alzamora.

Por el contrario, al comparar la productividad sobre la cifra de negocios, se observa que Novograf mejora su situación posicionándose antes de Norgraft y detrás de Alzamora con unos valores promedios de 0,34 para la primera y 0,21 y 0,38 para la segunda y tercera respectivamente.

4.2. COMPARATIVA CON EL SECTOR: PANEL EMPRESARIAL CNAE 1721

Desde “Informe económico-financiero”, del Instituto de Fomento de la Región de Murcia, obtenemos la información del sector de fabricación de papel y cartón ondulados; fabricación de envases y embalajes de papel y cartón, CNAE 1721, para realizar un análisis más exhaustivo de la competencia. Dicho informe, contiene tablas y gráficos asociados a los estadísticos cuartil 25, la mediana y cuartil 75, siendo la mediana el valor por encima y por debajo del cual se encuentran la mitad de las observaciones de la muestra, el cuartil 25 el valor que deja por debajo una cuarta parte de las observaciones de la muestra y el cuartil 75 el que deja por encima una cuarta parte de las observaciones.

➤ EVOLUCIÓN DE LAS PRINCIPALES VARIABLES

CONCEPTO	SECTOR			ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
% Tasa de Variación de los Ingresos de Explotación	-13,60%	9,30%	5,30%	-15,55%	4,95%	-2,63%
% Tasa de Variación del Valor Añadido Bruto	-6,50%	2,70%	9,10%	-21,64%	5,55%	-31,62%
% Tasa de Variación de la Generación de Recursos	-9,50%	0,00%	0,50%	-35,98%	-15,34%	-47,14%
% Tasa de Variación del Valor del Inmovilizado	-1,60%	-4,20%	-1,10%	-7,41%	-7,61%	-7,89%
% Tasa de Variación del Valor del Activo	0,30%	7,80%	0,90%	-12,94%	-4,25%	-6,76%

Se puede comprobar como la situación de Novograf con respecto a la evolución de los Ingresos de Explotación, Valor Añadido, Generación de Recursos y Valor del Inmovilizado y del Activo, se sitúa en un escenario muy desfavorable con respecto a su sector de actividad. Debido a la reducción en la cuota de mercado, disminución de márgenes de beneficios, pérdidas de valor en los inmovilizados y el activo... pero, donde se produce la mayor pérdida es en la Generación de Recursos, es decir, que la empresa está perdiendo rentabilidad. Para saber en qué cuartil se sitúa Novograf con respecto al sector para esta última variable, se realizan los cálculos siguientes:

	2009	2010	2011
mediana	-9,5	0,0	0,5
cuartil 25	-41,1	-29,7	-34,5
cuartil 75	14,3	37,8	23,2

Durante el período 2009-2011, Novograf se sitúa en el cuartil 25, es decir, se sitúa entre la cuarta parte de las empresas del sector que cuentan con una Generación de Recursos negativa de -41,1%, -29,7% y -34,5% respectivamente.

➤ POSICIÓN DE LIQUIDEZ

CONCEPTO	SECTOR			ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.		
POSICIÓN DE LIQUIDEZ	2009	2010	2011	2009	2010	2011
% Liquidez a Corto Plazo	89,60%	114,70%	100,40%	179,36%	191,64%	229,31%
% Liquidez a Medio Plazo	142,50%	157,80%	151,70%	231,43%	239,48%	307,63%
% Garantía a Largo Plazo	138,30%	137,50%	146,80%	562,16%	636,93%	837,71%

Desde la perspectiva de la liquidez, la posición de Novograf con respecto al sector es muy favorable. Se trata de una empresa con políticas proteccionistas, que se ha acentuado a causa de la crisis financiera, promovido por la restricción al crédito que viven las empresas en España.

En el sector de actividad, el endeudamiento de Novograf se sitúa en el siguiente cuartil:

CORTO PLAZO

	2009	2010	2011
mediana	89,6	114,7	100,4
cuartil 25	65,8	83,8	66,5
cuartil 75	173,6	181,5	150,2

MEDIO PLAZO

	2009	2010	2011
mediana	142,5	157,8	151,7
cuartil 25	93,3	110,6	105,1
cuartil 75	225,2	227,1	202,4

LARGO PLAZO

	2009	2010	2011
mediana	138,3	137,5	146,8
cuartil 25	115,4	122,7	127,4
cuartil 75	213,2	224,0	198,5

Durante todo el período, Novograf se sitúa en el cuartil 75, es decir, que sólo tiene por encima una cuarta parte del sector.

➤ EQUILIBRIO FINANCIERO

CONCEPTO	SECTOR			ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.		
EQUILIBRIO FINANCIERO	2009	2010	2011	2009	2010	2011
% Capital Circulante sobre Activo	12,40%	18,00%	20,50%	19,07%	20,93%	24,78%

El Equilibrio Financiero tanto del sector como de Novograf tiene una tendencia ascendente y favorable, significa que estas empresas financian con recursos permanentes todo su activo no corriente y parte de su activo corriente. La empresa objeto de análisis se sitúa en el cuartil 50 o mediana durante todo el período como se observa en la siguiente tabla:

	2009	2010	2011
mediana	12,4	18,0	20,5
cuartil 25	-4,1	4,9	1,7
cuartil 75	31,0	33,3	35,4

➤ NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

CONCEPTO	SECTOR			ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO						
% Autonomía Financiera	27,70%	27,30%	31,80%	82,21%	84,30%	88,06%
% Recursos Permanentes	54,00%	60,10%	57,70%	85,49%	84,99%	88,06%
% Capacidad de Devolución de la Deuda	8,20%	9,20%	8,50%	15,34%	15,37%	11,46%
% Coste Medio de los Recursos Ajenos	1,70%	1,40%	2,10%	5,64%	1,80%	10,70%
% Carga Financiera	1,00%	1,00%	1,10%	0,54%	0,12%	0,16%

Con la Autonomía Financiera se comprueba que Novograf es una empresa muy capitalizada y que, al igual que el sector, tiene una tendencia ascendente. También es superior la Capacidad de Devolución de Deuda aunque decrece, consecuencia de la disminución del endeudamiento. Dicha disminución se refleja en la Carga Financiera que también va en detrimento. Por el contrario, la carga financiera se mantiene durante 2009 y 2010, aumentando aunque levemente en 2011. En cuanto a su posición en el sector:

AUTONOMÍA FINANCIERA

CAPACIDAD DEVOLVER DEUDA

CARGA FINANCIERA

	2009	2010	2011
mediana	27,7	27,3	31,8
cuartil 25	13,3	18,4	21,5
cuartil 75	53,1	55,3	49,6

	2009	2010	2011
mediana	8,2	9,2	8,5
cuartil 25	1,3	1,3	2,6
cuartil 75	19,3	16,8	17,5

	2009	2010	2011
mediana	1,0	1,0	1,1
cuartil 25	0,4	0,2	0,2
cuartil 75	3,2	2,2	3,1

Se sitúa en el cuartil 75 para la Autonomía financiera, es decir, se sitúa dentro de la cuarta parte del sector más capitalizada, en el cuartil 50 o mediana para la Capacidad de Devolución de Deuda o, dicho con otras palabras, hay por encima y por debajo el mismo porque de empresas con mayor y menor capacidad de devolución de deuda y, por último, se sitúa en el cuartil 25 en cuanto a Carga Financiera, es decir, que está dentro de la cuarta parte de empresas con menores gastos financieros.

➤ RENTABILIDAD

CONCEPTO	SECTOR			ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
RENTABILIDAD						
% Rentabilidad Económica	4,50%	3,30%	2,90%	-1,29%	-1,85%	-2,98%
Rotación del Activo	1,26	1,09	1,06	0,80	0,88	0,92
% Margen de Explotación	3,40%	2,90%	2,60%	-1,60%	-2,11%	-3,25%
% Recursos Generados sobre Ventas	4,30%	5,20%	5,00%	3,40%	2,74%	1,49%
% Rentabilidad Financiera	3,90%	2,40%	2,70%	-1,48%	-1,63%	-2,50%

Desde la perspectiva de la Rentabilidad, el sector está mejor posicionado que Novograf que, aun reduciéndose, se mantiene en valores positivos. Por el contrario, la empresa objeto de análisis cuenta con una Rentabilidad Económico negativa desde 2009, situándose en el -3% en 2011, explicado en su totalidad por el Margen de Explotación que se encuentra en un -3,35%.

En cuanto a la Rentabilidad Financiera, en el sector la rentabilidad del accionista aun obtiene casi 3€ de beneficio por cada 100€ que invierte. No es un dato favorable pero está en una posición mejor que la de Novograf, cuya Rentabilidad Financiera es de -2,5%.

De hecho, ésta se sitúa en el cuartil 25 tanto en Rentabilidad Económica como Financiera, es decir, que se sitúa dentro de la cuarta parte donde se obtienen peores resultados a este respecto, como muestra la siguiente tabla:

RENTABILIDAD ECONÓMICA

	2009	2010	2011
mediana	4,5	3,3	2,9
cuartil 25	1,7	1,2	1,5
cuartil 75	7,6	6,6	6,6

RENTABILIDAD FINANCIERA

	2009	2010	2011
mediana	3,9	2,4	2,7
cuartil 25	1,1	0,5	0,7
cuartil 75	13,6	15,1	11,4

➤ PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO	SECTOR			ARTES GRÁFICAS NOVOGRAF, S.L.		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
PRODUCTIVIDAD						
Valor Añadido Bruto sobre Ventas (€)	0,25 €	0,23 €	0,24 €	0,35 €	0,31 €	0,32 €
Valor Añadido Bruto sobre Gastos de Persona	1,39 €	1,33 €	1,31 €	1,18 €	1,16 €	1,09 €
Valor Añadido Bruto sobre Empleo (€)	32.897,00 €	37.864,00 €	36.870,00 €	35.194,35 €	33.867,97 €	34.995,77 €

Se puede observar que Novograf no es tan productiva como las empresas del sector en la Región de Murcia ni en Gasto de Personal ni en Empleo, en cambio, si lo es en Valor Añadido sobre Ventas. En la siguiente tabla, se puede ver cuál es su posición en el sector, según el Valor Añadido sea sobre:

VENTAS

	2009	2010	2011
mediana	0,25	0,23	0,24
cuartil 25	0,21	0,19	0,19
cuartil 75	0,36	0,36	0,34

GASTOS DE PERSONAL

	2009	2010	2011
mediana	1,39	1,33	1,31
cuartil 25	1,20	1,16	1,14
cuartil 75	1,70	1,71	1,65

EMPLEO

	2009	2010	2011
mediana	32.897	37.864	36.870
cuartil 25	24.135	24.866	25.784
cuartil 75	39.332	43.760	46.284

Desde el punto de vista de las Ventas y del Empleo, Novograf se sitúa en el cuartil 50 o mediana, es decir, que tanto por encima como por debajo existen empresas con mejor y peor productividad. Sin embargo, en Gastos de Personal se sitúa en el cuartil 25, lo que significa que está entre la cuarta parte de empresas del sector con peor productividad.

4.3. ANÁLISIS DAFO DEL SECTOR DE LAS ARTES GRÁFICAS

El análisis DAFO es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El objetivo del análisis DAFO es el de que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución de su actividad.

En el sector de las Artes Gráficas el **Análisis DAFO** en el que sigue:

Debilidades

- Necesidades de inversión elevadas debido a un entorno tecnológico que evoluciona constantemente.
- La fragmentación empresarial restringe la generación de recursos a nivel absoluto.
- La importancia de esta industria no se refleja en las políticas de ayuda a sectores industriales.
- La falta de fabricantes nacionales de equipo hace al sector dependiente del exterior respecto a la tecnología de I+D.

Amenazas

- Reducción de la demanda local y global debido a la crisis financiera general. Los mercados se erosionan.
- Aparición del formato digital (PDF, billboards digitales...) reduciendo las necesidades de impresión.
- Competidores de otros países en desarrollo con factores de coste más bajos. Lo márgenes se resienten.
- Difícil diferenciación porque la mayoría son empresas pequeñas con capacidades, productos y servicios similares.
- Las barreras de entrada son bajas lo que incrementa la competencia.

Fortalezas

- El producto gráfico nacional está posicionado como un producto de calidad y de referencia a nivel mundial.
- Integra el servicio completo evitando pérdidas de tiempo y dinero con procesos divididos en diferentes empresas.
- El 80% de las empresas del sector han hecho inversión tecnológica durante los últimos años.

Oportunidades

- Los avances tecnológicos ofrecen al cliente mayor cercanía (web-to-print) y ofrece servicio automatizados que son más cómodos.
- La internacionalización es importante para conseguir nuevos clientes, aunque debe ser de manera competitiva frente a la competidores de bajo coste (Europa del Este y China).
- Creación de alianzas de actuación conjunta para adquisición de materias primas, maquinaria... son importantes para solventar necesidades comunes del sector.

5. ACCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

5.1. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

Según el Análisis Económico-Financiero que acabamos de realizar, llegamos a la conclusión de que el gran problema de Novograf, S.L. se encuentra en la parte de Análisis Económico ya que, como hemos observado, los niveles de Rentabilidad Económica (especialmente Margen de Explotación) y Financiera, son notablemente desfavorables.

Tampoco podemos olvidar la reducción que ha sufrido la Cifra de Negocios, consecuencia de la situación de crisis nacional e internacional que vivimos.

En primer lugar, nos planteamos **“cómo aumentar el Margen de Explotación manteniendo el nivel de ventas”**:

Según el artículo de Jame Collins *“How to Increase the Net Operating Income Without Increasing Sales”*, optando por una política de mantenimiento, para mejorar el Margen de Explotación, tenemos que analizar la Cuenta de Resultados, restándole a los Ingresos por Ventas o Cifra de Negocios, los costes por ventas (costes variables según ventas) y los costes de operaciones administrativas (costes fijos). De esta forma obtenemos el Resultado Operativo o EBITDA.

Si deseas poder aumentar el margen de explotación sin aumentar las ventas, tienes que saber lo que está incluido en el coste de ventas y en los gastos de operaciones administrativas e intentar reducirlos.

- Costes de ventas: totalidad del importe que Novograf, S.L. ha de pagar a los suministradores, por los materiales consumidos en la transformación y venta de sus productos y, resto de gastos proporcionales de fabricación y comercialización imputable a las ventas.
 - Gastos de Fabricación: además de consumo de materias primas, mercaderías y otros materiales, mano de obra directa de fabricación y otros gastos de fabricación.
 - Gastos de Comercialización: generalmente son las comisiones pagadas a los comerciales.
- Gastos de Operaciones Administrativas: gastos provocados por la estructura de la empresa y no imputables directamente a las ventas como gastos de personal, tributos, suministros, honorarios de profesionales...

En segundo lugar, pretendemos **“aumentar la Rentabilidad Económica vía Margen de Explotación”**:

El objetivo es conseguir una Rentabilidad Económica positiva haciendo positivo el Margen de Explotación, es decir, mejorando el nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa.

Para ello Novograf, S.L. tendría que optar por una Estrategia de Diferenciación y especializar su producción en la calidad, exclusividad... y encontrar un nicho de mercado acorde a estas características. Tiene que demostrar al cliente que el producto “vale” lo que “cuesta” y que no hay competidor que pueda hacer frente a la calidad de estos productos con precios más económicos, es decir, que más barato significa peor calidad.

En tercer lugar, proponemos **“aumentar la Rentabilidad Financiera para poder el Apalancamiento Financiero y que sea mayor que 1”**:

El activo de Novograf, S.L. está financiado en mayor medida por recursos propios. Esta decisión influye en su rentabilidad financiera y en su estabilidad.

Acudir a financiación ajena implica que los recursos ajenos hay que remunerarlos, es decir, pagar unos intereses por ellos. Sin embargo, esto no significa que no acudir a financiación externa sea bueno ya que, una empresa que se financia sólo con recursos propios, puede estar perdiendo oportunidades de inversión por renunciar a la financiación ajena.

A esta empresa le interesará endeudarse cuando la Rentabilidad Económica obtenida sea mayor que el tipo de interés que paga por la financiación ajena (en nuestro caso eso aún no pasa) y, cuando la Autonomía Financiera esté dentro de los niveles adecuados (en nuestro caso está en un 88% en 2011, dato muy favorable).

Es decir, cuando se consiga una Rentabilidad Económica positiva (actualmente es del -3%) y cuando sea superior al tipo de interés que se paga por la financiación ajena, Novograf, S.L.U. podrá acudir al endeudamiento y mejorar su Rentabilidad Financiera.

Dicho con otras palabras, mediremos a través del Apalancamiento Financiero el efecto que provoca la utilización de endeudamiento sobre la rentabilidad de la empresa porque, el estudio del Apalancamiento Financiero pone de manifiesto si el nivel de endeudamiento de la empresa perjudica o favorece la Rentabilidad Financiera.

En cuarto lugar, nos planteamos **“aumentar el PMP y reducir el PMC”**:

Novograf, S.L. tiene un desequilibrio en el ciclo de explotación a causa del pago a proveedores antes de recuperar el coste de los bienes vendidos. Generalmente los proveedores cobran a los 70 días cuando, los clientes están pagando a los 108 días.

A la empresa le interesa disminuir el Período Medio de Cobro a los clientes, puesto que con esta medida se produce un aumento de la tesorería y disminuye la necesidad de endeudamiento. En cuanto al Período Medio de Pago a los proveedores, interesa incrementarlo.

En quinto lugar, se propone **“aumentar la productividad”**:

Las causas del bajo índice de productividad son la escasa planificación, la insuficiente calidad de la gestión operativa y la escasa supervisión que de los trabajos se realiza, así como la insuficiente implantación de los sistemas informáticos adecuados, la ineficacia de la comunicación interna, el poco grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y la inadecuada mano de obra.

Hasta ahora, las empresas utilizaban el precio como factor clave de competitividad y, a partir de entonces, se centran en la calidad, el servicio que se presta, los costes, la calificación del personal, la innovación y también el precio.

En sexto lugar, **“reducir la liquidez inmediata”**:

Es cierto que en tiempos crisis las empresas optan muchas veces por políticas proteccionistas y por el autoabastecimiento pero, en ciertas ocasiones esto provoca un “coste de oportunidad”. Por ejemplo, empresas que disponen de mucho efectivo y que no realizan ninguna inversión.

Seguidamente, nos planteamos **“mejorar la planificación de la producción”**:

Muchas veces, una mala gestión de la producción provoca desequilibrios en el ciclo productivo como roturas de stock, incidencias, incumplimiento en los plazos de entrega e incluso «cuellos de botella», entendidos como fases de la cadena de producción más lenta que otras, que ralentiza el proceso de producción global.

Si se realiza una buena planificación, se pueden evitar estos problemas que provocan un aumento en los costes.

En siguiente lugar, se propone **“aumentar la capacidad de devolución de deuda”**:

El objetivo es hacer frente al total de sus deudas con los recursos que la empresa es capaz de generar. Se expresa mediante el cociente entre los recursos generados y el pasivo total.

El problema en Novograf no es disminuir el denominador sino aumentar el numerador, es decir, mejorar el resultado de los recursos generados por ella misma puesto que su nivel de

deuda es bastante reducido. Para ello se proponen dos vías: aumentar el beneficio aumentando los márgenes o reducir costes.

Finalmente, proponemos **“mantener ventas y aumentar su rentabilidad”**:

La respuesta no está en una política de captación de clientes sino en los que ya tienes y en saber cómo mantenerlos porque, es más difícil vender un producto a un nuevo cliente que a alguien que ya lo es. Hay que intentar convencerles de que “van a tener más por menos, y esto no tiene por qué afectar únicamente al precio”. Hay que ofrecer descuentos, promociones... pero con la idea de que es sólo temporal porque si bajas los precios y tu cliente no entiende el esfuerzo que haces, sólo conseguirás bajar tus márgenes.

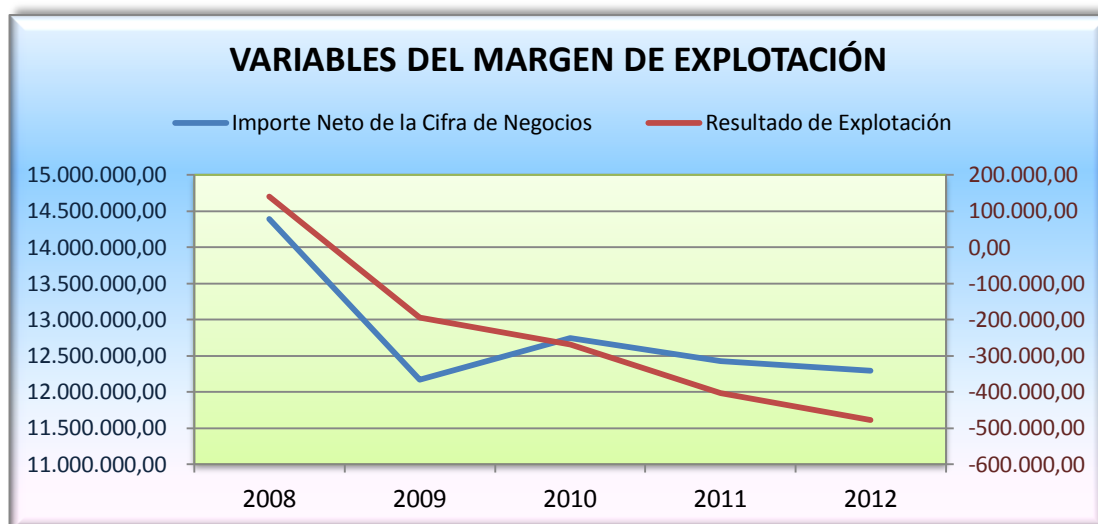
De esta manera, conseguirás un producto de calidad, con un buen servicio y enfocado al público objetivo que desees. A veces, muchos clientes a un precio muy reducido obligan a la empresa, a disminuir la calidad del servicio y la rentabilidad de la cartera de clientes.

En definitiva, intentar que el cliente entienda que el producto vale lo que ofreces y que, este precio y lo que incluye, tiene ventajas respecto de la competencia.

5.2. AUMENTAR RESULTADO DE EXPLOTACIÓN MANTENIENDO EL NIVEL DE VENTAS

5.2.1. INTRODUCCIÓN

Optando por una política de mantenimiento, para mejorar el Margen de Explotación, siendo éste una de las variables para el cálculo de la Rentabilidad Económica, tenemos que desagregar previamente la ratio que lo compone. Puesto que partimos de que el Importe Neto de la Cifra de Negocios es una constante, nos centramos únicamente en cómo influye el Resultado de Explotación que, como comprobamos en este gráfico, es la variable que peor evoluciona.



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

5.2.2. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Como se redacta en el *Nuevo Plan General de Contabilidad de 2007*, la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, al igual que el resto de las Cuentas Anuales, deberá ser redactada con claridad y mostrar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la sociedad. Las normas básicas para la elaboración de la misma parten de la representación de los ingresos y gastos del ejercicio, junto con sus homólogos del ejercicio anterior.

Como norma general se deberá seguir para su formulación la estructura del modelo reglamentariamente aprobado por el *Real Decreto 1514/2007, de 16 de Noviembre*, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad 2007, así como observar las normas de elaboración de la tercera parte de dicho plan (Anexo 9).

Concretamente, nos centraremos en el **Resultado de Explotación**, donde figurarán, según nos dice José Luis Sánchez Fernández de Valderrama obteniendo la información del Plan General de Contabilidad 2007, las siguientes partidas:

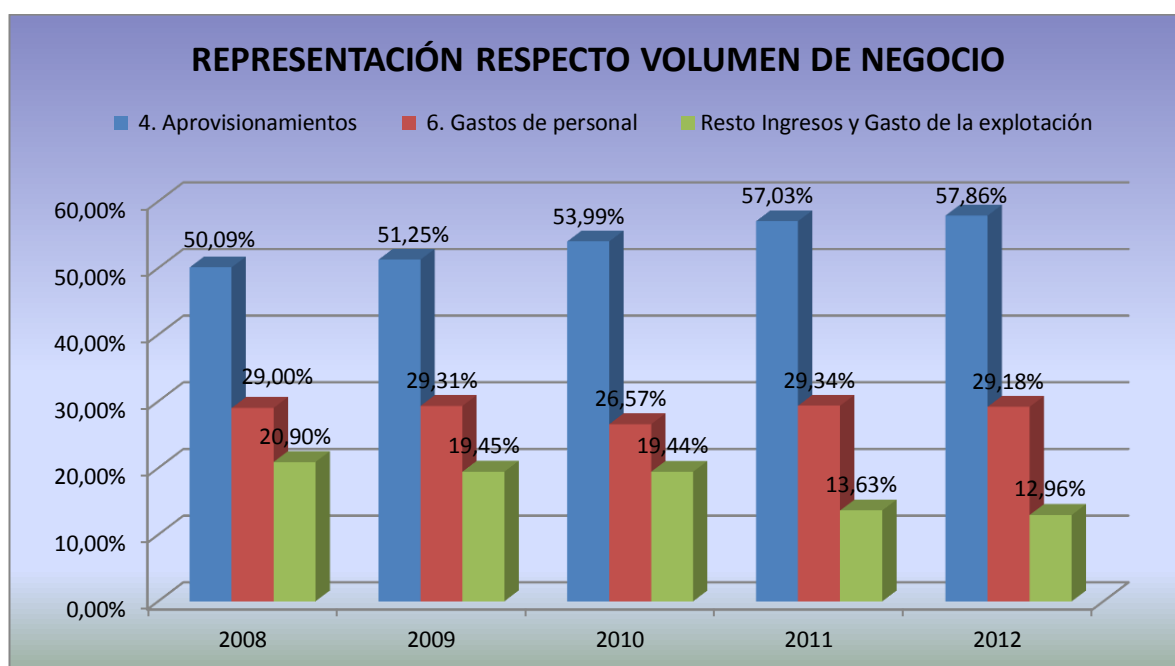
1. Importe Neto de la Cifra de Negocios: *“El importe neto de la cifra de negocios se determinará deduciendo del importe de las ventas de los productos y de las prestaciones de servicios, correspondientes a las actividades ordinarias de la empresa, el importe de las bonificaciones y demás reducciones sobre las ventas y el del impuesto*

sobre el valor añadido y otros impuestos directamente relacionados con las mismas que deban ser objeto de repercusión” (NECA 11 PGC).

No se incluirán las subvenciones, excepto si se otorgan en función de las unidades de producto vendidas y que formen parte del precio de venta de los bienes y servicios prestados.

2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación: si al final del ejercicio las existencias finales de productos en curso o productos terminados son diferentes de las existencias iniciales, este incremento o minoración de stock (o entrada o consumo de existencias) se llevará a la cuenta de pérdidas y ganancias.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo: en este apartado surge el concepto de *activación de gastos*, es decir, es la operación mediante la cual, los gastos realizados por la empresa utilizando su equipo y su personal, pasan a incorporarse, mediante un ingreso, al activo como mayor valor del inmovilizado. Estos son gastos de investigación y desarrollo, y gastos por la construcción, ampliación o mejora del inmovilizado.
4. Aprovisionamientos: adquisición de mercaderías y restantes bienes adquiridos por la empresa para revenderlos, tanto si no se altera su forma o sustancia, como si están inmersos en el proceso productivo de la empresa para su transformación, como las materias primas. Comprende también los servicios vinculados al proceso productivo encargados a otras empresas, compra de otros materiales consumibles, la variación de existencias adquiridas y pérdidas por deterioro.
5. Otros Ingresos de Explotación: compuesto por ingresos accesorios y otros de gestión corriente (resultados por operaciones en común, las resultantes de relaciones de cuentas en participación; ingresos por arrendamientos, cesión de propiedad industrial, comisiones, servicios al personal y servicios diversos), y por subvenciones de explotación incorporados al resultado del ejercicio (ayudas de AA.PP, empresas o particulares, destinadas a mantener el nivel de ingresos de la empresa).
6. Gastos de personal: definido en el PGC como *“retribuciones al personal, cualquiera que sea la forma o el concepto por el que se satisfacen; cuotas de la Seguridad Social a cargo de la empresa y los demás gastos de carácter social”*.
7. Otros gastos de Explotación: se incluyen aquí servicios exteriores definidos como *“servicios de naturaleza diversa adquiridos por la empresa, no incluidos en el subgrupo 60 (compras) o que no formen parte del precio de adquisición del inmovilizado o de las inversiones financieras temporales”*; tributos; pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales y otros gastos de gestión corriente.

8. Amortizaciones de inmovilizado: se trata de la depreciación sistemática anual efectiva que sufren los bienes clasificados como inmovilizados materiales, intangibles e inversiones inmobiliarias que posee la empresa, bien sea por su desgaste en la aplicación al proceso productivo de la compañía, o simplemente por la obsolescencia producida por el paso del tiempo. Esta depreciación del activo se plasma en la amortización anual aunque, finalmente supone un ahorro o retención de fondo que permite la reposición del activo una vez transcurrido su período de vida útil estimado.
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras: las subvenciones, donaciones y legados que financien activos del inmovilizado intangible, material o inversiones inmobiliarias, se imputarán a resultado, de acuerdo con la norma de registro y valoración. Lo mismo para las subvenciones, donaciones y legados concedidos para cancelar deudas que se otorgan con una finalidad específica.
10. Excesos de provisiones: recoge las reversiones de provisiones en el ejercicio, con la excepción de las correspondientes al personal y las derivadas de operaciones comerciales.
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado: formado por deterioros y pérdidas (cuentas dedicadas a las pérdidas ocasionadas por el deterioro del inmovilizado y de las inversiones inmobiliarias, así como las ganancias derivadas de su reversión del deterior) y resultados por enajenaciones y otras (cualquier pérdida o ingreso por la enajenación de los activos anteriores o por su baja en el activo a causa de pérdidas irreversibles).



Fuente: Cuentas Anuales Novograf, S.L., elaboración propia

En el gráfico están representadas las variables que mayor influencia tienen con respecto al Importe Neto de la Cifra de Negocios y, como cabía esperar, estas son los Gasto de Personal y los Aprovisionamientos, siendo esta última la más influyente, entendiendo por aprovisionamiento "el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades", según el Manual de logística 2000 Grupo Ventra.

Nos situamos en un escenario donde la cifra de ingresos por ventas se mantiene lineal desde 2010 (lo vemos en el gráfico de la página 46) pero, su representación en los aprovisionamientos tiene un tendencia contraria, pasando del 50,09% del total de ventas en 2008 al 57,86% en 2012. Esto es consecuencia de la política de disminución de Margen de Beneficios llevada a cabo por la empresa, motivada por la fuerte competencia del sector y la tendencia del mercado de minimizar los precios, provocando una reducción del beneficio y, por tanto, dañando la Cuenta de Resultados.

5.2.3. COSTES EN LA EMPRESA

5.2.3.1. MODELOS DE CÁLCULO DE COSTES. VALORACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

En primer lugar, para lograr la reducción de costes deseada y de esta forma, mejorar los resultados de la empresa, debemos llevar a cabo el modelo de costes que defina mejor qué costes se computan como costes del productos y cuáles son costes del período, llevándolos directamente a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Francisco Martín Peña y Alfred Rocafort Nicolau, en el libro *Models Bàsics de costos: Full Cost i Direct Cost*, clasifican los Modelos de Costes para una correcta valoración de la producción como sigue:

El primero de ellos, el método tradicional más antiguo y el aceptado por los Principios Contables Generalmente Aceptados (PCGA) es el **Full Cost o Método de Coste Completo**. Propone que todos los costes necesarios para obtener el producto deben asignarse al producto fabricado para calcular su coste de producción y, el resto de costes en que se incurre como los de administración y distribución, se asignarán a los productos vendidos, es decir, todos los costes forman parte del coste final del producto.

El problema viene cuando no se vende toda la producción y los costes fijos se imputan a todos los productos fabricados. Es por esto por lo que surge la modificación de *Full Cost* denominada como **Full Cost Industrial** en que el sólo se incluyen a los productos, los costes necesarios para su fabricación. En este caso, los costes unitarios de cada producto, variarán cuando lo hagan las unidades producidas. Para evitar esto, el Sistema Francés de Secciones Homogéneas (desarrollado más adelante) propone, para asignar los costes fijos de manera razonable, el modelo de **Imputación Racional**, en el que se asignan a los productos los costes variables más los costes fijos corregidos, esto es, separando los costes de la capacidad no utilizada o "subactividad". Es decir, que en este modelo también se incluyen los costes fijos pero, a diferencia del *Full Cost*, sólo los útiles.

En segundo lugar y al contrario que en el Full Cost, en el modelo **Direct Cost o Método de Costes Variables**, sólo se incluyen para calcular el coste de producción, del total de costes variables, los industriales (son coste directos asignados al producto). En cuanto a los costes de distribución y administración, se asignarán a los productos vendidos y los costes fijos se imputarán directamente a resultados. Es decir, todos los costes variables forman parte del coste final de producto.

El problema surge porque algunos costes fijos deberían estar incluidos en el coste de los productos. Por ejemplos, empresas que tienen varias líneas de producción tienen costes fijos de cada línea de producción, que debieran ser incluidos en los costes de producción y, costes fijos de la empresa, que son lo que realmente debería ir imputados directamente a resultados.

En definitiva, no hay ningún modelo de costes mejor que otro sino que la elección de uno concreto la determinan, en general, las características de la empresa y, en concreto, su sistema de producción, las características de sus productos y del mercado.

5.2.4. SISTEMAS DE COSTES

5.2.4.1. EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTES

Santiago Aguilá, Llorenç Bargur y Josep Lluís Boned, en su artículo *Reducción de costes: una perspectiva histórica*, publicado por la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID), hacen referencia a que existe disparidad de opiniones entre los autores en cuanto a los inicios de la contabilidad de costes. Para algunos estudiosos, ésta, tiene su origen en las civilizaciones de Oriente Medio y Egipto. Otros autores como Vázquez, 1998, sitúan la aparición de la contabilidad de costes en el siglo XII en Italia, cuando los comerciantes florentinos necesitaban conocer el precio al cual tenían que vender.

Para la mayoría de autores, la primera época de la contabilidad de costes duró hasta finales del siglo XIX siendo principios del siglo XX cuando se consolidó la contabilidad de costes tal y como la conocemos en la actualidad.

Frederick W. Taylor fue uno de los pioneros en la reducción de costes y es considerado el padre de la Administración científica. Este ingeniero americano, en 1911, en su libro *Los Principios de la Organización Científica del Trabajo* pone las bases de una nueva forma de trabajar (hasta ahora los obreros eran el eje sobre el que giraba la producción y a partir de este momento, se convierten en un elemento más especializado y con tareas más específicas y concretas) y optimizar los recursos de una organización. Su teoría se basa en la aplicación de los siguientes principios de la organización para mejorar su eficiencia y reducir costes: estudio de tiempos, estudio de movimientos, estandarización de herramientas, planificación de tareas, métodos de determinación de costes, selección de empleados por tareas, incentivos si se termina el trabajo a tiempo.

Seguidamente a Taylor, Henry Fayol, ingeniero de minas, presentó una teoría basada en sus vivencias aunque idéntica a la Administración Científica: la mejora de la eficiencia y la

optimización de recursos disponibles. Es el nacimiento de la Teoría Clásica de la Administración, presentada en su obra *Administración industrial y general*, publicada en Francia en 1916. Si la Administración científica de Taylor se caracterizaba por el énfasis dado a las tareas realizadas por el trabajador, la Teoría Clásica se caracteriza además por el énfasis de la estructura que toda organización debe tener para el logro de la eficiencia y la reducción de costes.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, se produce una revolución en contabilidad de costes, consecuencia de la difusión de la obra *Contabilidad Industrial* (1960) de Erich Schneider, quien defiende el carácter independiente de la contabilidad de costes con respecto a la financiera. Schneider podría ser considerado el padre del sistema de costes completos por secciones perfeccionado a partir de los antiguos modelos. Según el autor, un sistema de costes basado en la estructura orgánica de la empresa, mejora la presupuestación futura al incrementar el conocimiento del comportamiento y destino de los costes.

En los años 80, los sistemas de costes tradicionales dejan de ser relevantes para la toma de decisiones según Johnson, T. y Kaplan, R. en 1987 porque, no se consigue imputar correctamente los costes indirectos (Borden, 1990) ya que estaban diseñados principalmente para la valoración de inventarios en la contabilidad externa y no daban a los directivos la información necesaria para potenciar la eficacia productiva y determinar los costes reales de los productos.

Cooper (1989) insistió en la necesidad de encontrar nuevos métodos de cálculo de costes porque, nos encontramos en entornos económicos de empresas multi-producto, de compañías que están introduciendo nuevos productos, nuevos clientes y/o satisfaciendo nuevas necesidades. Kaplan, Cooper y Norton señalan que los clásicos modelos *full costing* pueden inducir, a la empresa, a tomar decisiones erróneas como abandonar líneas de producto rentables o fijar precios incorrectos, además de aportar información difícil de interpretar.

Por ello, aparecen investigaciones sobre sistemas de costes basados en las actividades, el ABC. Este sistema es más exacto al calcular los costes de cualquier objetivo de costes (Castelló, 1992, Amat, 1994, Lebas, 1994).

El sistema ABC proporciona además una información de costes intermedia (el coste de las actividades) que facilita el análisis y la reducción de costes en una compañía. Una manera eficaz de la que disponen los directivos para controlar y reducir los costes indirectos de una empresa es el control del ratio Coste Actividad / Nº Inductores ya que con sus variaciones puede medirse el impacto de ciertas decisiones sobre los costes indirecto de la empresa. Es la base del ABM (Activity Based Management).

5.2.4.2. TIPOS DE SISTEMAS DE COSTES APLICABLES

La complejidad actual en muchos procesos de producción conjuntamente con la existencia de multiproducción (productos distintos) y multiproductos (con distinto grado de acabado) ha llevado a la necesidad de contar con sistemas de información para dar respuesta y apoyo a la dirección de la empresa en la toma de decisiones.

Un sistema de coste puede ser definido, según publican Morillo Moreno y Marysela Coromoto en el artículo *“Design of Systems of Costing: Theoric Foundation”* como subsistemas de la contabilidad general los cuales manipulan los detalles referentes al coste total de fabricación.

Dicha manipulación incluye, clasificación, acumulación, asignación, y control de datos, para lo cual se requiere un conjunto de normas contables, técnicas y procedimientos de acumulación de datos tendentes a determinar el coste unitario del producto (Sinisterra, 1997). Actualmente también se proponen a generar información para la mejora continua de las organizaciones, al respecto son definidos como *“...conjunto organizado de criterios y procedimientos para la clasificación, acumulación y asignación de costes a los productos y centros de actividad y responsabilidad, con el propósito de ofrecer información relevante para la toma de decisiones y el control”* (Océano, cd Rom, 2001) o *“... conjunto de procedimientos, técnicas, registros e informes estructurados sobre la base de la teoría doble y otros principios que tienen por objeto la determinación de los costos unitarios de producción y el control de las operaciones fabriles efectuadas”* (Pérez, 1996; p 150). Pero no todos los sistemas de costes sirven para todo tipo de empresas.

Uno de los objetivos de un sistema de costes diseñado para valorar los productos y/o servicios que una empresa realiza, según publica Pere Nicolàs, es que *este diseño se efectúe a partir de las características operativas del sistema de producción*. Es decir, el sistema de costes debe reflejar a nivel económico lo que a nivel operativo se lleva a cabo para la obtención del producto o servicio que la empresa comercialice. Aplicándolo al caso de Novograf, S.L., se trata de una empresa que fabrica productos a petición de los clientes y son productos con características únicas, propias de las necesidades del cliente y distintas de otros productos que la empresa pueda fabricar para ese mismo cliente. Es una empresa organizada en forma de taller, cuyas instalaciones proporcionan la flexibilidad necesaria para fabricar *productos individualizados*.

Por este motivo, sí podríamos aplicar el Sistema de Costes por Pedido y no el Sistema de Costes por Procesos, el cuál es más estandarizado y, partimos de que Novograf, S.L. es una empresa que personaliza la producción a sus clientes.

SISTEMA DE COSTES POR PEDIDOS

Las empresas que utilizan este sistema de costes lo hacen, en general, mediante un enfoque *Full Cost Total*, en el que los costes Comerciales y de Administración se incluyen como costes del producto. De esta forma, los semielaborados, y también los productos terminados no vendidos, contienen costes que en otros tipos de fabricación encontramos en la cuenta de resultados.

Con los sistemas de costes por pedidos (o por orden de fabricación), como dice Pere Nicolàs, se pretende obtener una valoración minuciosa y precisa del coste del producto que sirva para, por ejemplo, la determinación del precio de venta de un servicio, ya que los costes se calculan por cada trabajo a desarrollar. Este sistema es apropiado para la realización de trabajos por encargo, en lugar de trabajos repetitivos y homogéneos. También exige que las instalaciones sean suficientemente flexibles para adaptarse a las especificaciones de cada cliente.

Para ellos se necesita un sistema de información más o menos complejo y claro, basado en seis documentos genéricos:

1. Fichas de material: documentos que nos permiten llevar el control del almacén de materias primas donde se registra una entrada, a partir de las facturas (o albaranes) de los proveedores y una salida, cada vez que el material se entrega.
2. Vale de material: documento que hace las veces de “recibo” para la obtención de material del almacén. En él constan la orden o pedido, la descripción y tipo de material, la cantidad requerida y la fecha de entrega.
3. Ficha de trabajo: documento en el que se anotan las horas de MdOD invertidas por los operarios durante un período determinado en las distintas órdenes de trabajo e incluye: identificación del operario, órdenes de trabajo y tiempo empleado.
4. Ficha de costes industriales: listado con todos los costes de los recursos utilizados en la fábrica. De él se obtienen los costes de la MOD y el resto de costes que se incluirán en la OF correspondiente.
5. Hoja de costes por OF: documento central de un sistema de costes por pedidos. Es donde se acumulan todos los costes de los recursos consumidos durante el proceso de fabricación e incluye: nombre del cliente, número y descripción del pedido y fechas de inicio y entrega.
6. Ficha de productos acabados: documento mediante el que se efectúa el control del almacén de productos acabados (PA). En las entradas se registran las OF terminadas que pasan al almacén de PA en espera de ser entregados a los clientes y, en las salidas, contra factura de venta, las entregas a los clientes.

Estos sistemas ponen el énfasis en la identificación como costes directos de los recursos consumidos de mayor magnitud, normalmente MMPP y MOD. En cuanto a los costes indirectos, el método más empleado de asignación de estos es el de la *unidad de obra* (u.d.o.), entendida como cada componente unitario en los que se puede descomponer el servicio que se va a prestar.

MÉTODO DE SECCIONES HOMOGÉNEAS

Una sección homogénea, según publica el profesor Pere Nicolàs, es un centro de responsabilidad, es decir, hay una persona encargada de su gestión, compuesto por una agrupación de factores de producción (personal, equipos, locales...) que realizan una parte diferenciada del proceso operativo de la empresa. Su actividad se mide mediante la u.d.o.

Estos centros de responsabilidad, aparte de las funciones propias, intentan maximizar la eficiencia del consumo de recursos de la empresa y de esta forma, se podrá controlar los costes de cada sección.

El motivo por el que puede ser aplicable a Novograf, S.L. es porque, lo más común de este método es su aplicación para el área industrial (compras, almacén, mecanizado, pintura, mantenimiento, etc...), área donde se refleja la actividad principal de esta empresa.

Con este método, no tan sólo conseguimos identificar de forma más precisa los recursos consumidos por todos y cada uno de los productos y/o servicios que la empresa comercializa, sino que además mejoramos la eficiencia operativa de la empresa. El proceso de acumulación de costes en dos etapas, costes por naturaleza a secciones y de estas a los productos, lo hace posible.

Existen dos tipos de secciones homogéneas: las secciones principales, que son las que intervienen directamente en el proceso de explotación (fabricación, comercialización, gestión, etc...) y venta de los productos comercializados y, las secciones auxiliares, cuya misión es servir de ayuda a las principales o facilitando el proceso de explotación (mantenimiento, transportes internos, informática, etc...).

En la "Estadística de costes", los costes se reparten a las secciones para, posteriormente, obtener el coste de la u.d.o. de cada una de ellas, siendo la valoración de los productos o servicios dependiente del consumo que estos hagan de las u.d.o. de cada sección principal. Para el cálculo del coste de la u.d.o. podemos utilizar tanto el enfoque *Full Cost* como el de Imputación Racional, siendo este último utilizado para mejorar la información facilitada por el anterior, ya que no carga al producto con costes de recursos que no ha utilizado sino que divide los Costes Industriales Fijos en costes del producto y costes de subactividad.

SISTEMA ABC

Los Sistemas de Coste hasta ahora mencionados son sistemas que se vienen aplicando tradicionalmente en un entorno empresarial con poca competencia, ciclo de negocio estable e intensivo en MOD y poca inversión en nuevas tecnologías. A partir de los años 60, pero mayoritariamente los años 80, el comportamiento cíclico de las empresa hace que estos sistemas sean insuficientes porque nos encontramos ante un entorno empresarial con mucha competencia, el proceso productivo empieza a ser fuerte en inversión tecnológica y hay equilibrio entre la MOD y la maquinaria. Es por esto por lo que utilizar la MOD como criterio de imputación de costes empieza a ser un obstáculo.

En 1985 surge el primer ABC (Sistema de Costes basado en las Actividades) del que después se derivó el ABM (Activity based management), modelo de gestión basado en el ABC pero que pretende algo más que la correcta valoración de los productos.

Los defensores del sistema ABC tratan de subsanar los errores en cuanto a distribución de costes indirectos que, según ellos, hace el sistema de costes tradicional.

Como dicen Masayasu Tanaka, Takeo Yoshikawa, John Innes y Falconer Mitchell, en su publicación *Gestión Moderna de Costes*, el Modelos de Costes por Actividades ABC es una metodología que se basa en las premisas de que:

- Las actividades consumen recursos
- Los productos consumen actividades

Primero se **identifican las actividades** generales más importantes, y son estas actividades las que forman la base para la integración de los costes generales, en lugar de los departamentos de producción que se usan en un sistema tradicional.

Se realizan entrevistas con los directivos para saber la política de **atribución de costes a las actividades** que llevan a cabo y averiguar cómo se utilizan los recursos de capital y trabajo en las áreas generales de la empresa que, junto con el autoanálisis del personal, proporciona los datos básicos a partir de los que se pueden agrupar los costes en las actividades seleccionadas.

Para la evaluación de los costes del producto, cada grupo de costes de actividades debe ser lo más homogéneo posible y así, facilitar la **identificación y medida de los conductores de coste**, siendo estos una medida que refleja el volumen de trabajo realizado en una actividad para las líneas de producción de la compañía.

Para el **cálculo de los índices de conductor de coste**, los que se utilizan normalmente son uno de estos tres tipos:

1. Cuantificación por la situación: como el número de clientes o proveedores que tiene una organización.
2. Volumen de trabajo de la actividad: como el número de pedidos de los clientes o de órdenes de compra que da como resultado cada actividad.
3. Volumen de trabajo de la actividad o Complejidad: como el lugar donde se encuentra un proveedor o un cliente pudiendo verse afectada la producción o finalización de un pedido.

El conductor de coste ayuda a calcular un índice para cada actividad o asociarse a una línea de productor individual. La asociación es necesaria para **poder aplicar el índice** a cada producto y conseguir el objetivo de la actividad: evaluar el coste de la línea de productos. El sistema de coste ABC se puede aplicar también a los costes generales no relacionados con la producción donde, Robin Cooper y Robert S. Kaplan, 1991 en su artículo "Profit Priorities from Activity-Based Costing" dicen que en este modelo, los gerentes deben separar los gastos incurridos para producir unidades individuales de un producto determinado de, los gastos necesarios para producir diferentes productos o para servir a diferentes clientes, independientemente de la cantidad de unidades que se producen o venden. A continuación, se deben explorar formas de reducir los recursos necesarios para llevar a cabo diversas actividades. Después de transformar esas reducciones en beneficios, reduciendo el gasto de esos recursos o aumentando la salida que estos recursos producen.

Dicho esto, el análisis ABC permite a los gerentes dividir el negocio de muchas maneras por ejemplo, en diferentes productos o grupos de productos similares, separado por clientes o grupo de clientes, y les da una vista de primer plano de cualquier segmento que están considerando. El análisis ABC también muestra qué actividades se relacionan con la parte de la empresa y cómo estas actividades están vinculadas a la generación de ingresos y el consumo de recursos. Al poner de relieve las relaciones, ABC ayuda a los gerentes a entender precisamente dónde realizar acciones que impulsarán las ganancias.

5.2.5. REDUCCIÓN DE COSTES DE LA EMPRESA

5.2.5.2. TÉCNICAS DE REDUCCIÓN DE COSTES BASADAS EN LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN INTERNA

Es importante, para poder aplicar el sistema de costes adecuado y que contribuya a la reducción de costes en la empresa, como objetivo primordial de las empresas españolas en la situación económica en que vivimos, disponer de una buena gestión interna de ésta para que la producción sea lo más eficiente posible, de calidad y al mínimo coste. Así no se verán dañados los márgenes de la misma y, por tanto, la actividad de esta empresa será rentable.

La contabilidad de costes hasta los años 80, como publica la Revista de Contabilidad y Dirección, en el artículo "*Reducción de costes: una perspectiva histórica*", se centraba en la mejora de los sistemas de cálculo de costes pero, una vez que estuvieron suficientemente desarrollados y eran eficientes, la prioridad pasa a ser la reducción de costes. A pesar de la gran variedad de las técnicas de reducción de costes, las más importantes relacionadas con la gestión interna son:

TÉCNICA DEL COSTE OBJETIVO

El coste objetivo (*target costing*) consiste en calcular cuánto debería costar un producto antes de iniciar su diseño con el objetivo de producirlo sin que se supere este coste.

Esta técnica fue desarrollada en Japón por Toyota en 1960 implantándose en grandes empresas japonesas entre los años 60 y principio de los 70 (Freedman, 1993; Koons 1994).

La premisa principal de esta técnica (Cooper & Slagmulder 1999), según publica Ameet Kokatnur en "*Design and Development of a Target-Costing Model for Machining*" ("*Diseño y desarrollo de un modelo de Coste Objetivo para mecanizado*"), es la de que el coste de destino no puede ser excedido, asegurándose la empresa la rentabilidad esperada del producto. En el caso de que el coste real fuera superior al que se obtiene con esta técnica, se deben tomar medidas para reducirlo, como por ejemplo, la Reingeniería del proceso productivo, es decir, volver a diseñar el proceso haciéndolo más rentable.

La forma más habitual utilizada en el cálculo del coste objetivo consiste en restar el margen deseado al precio de venta de mercado dado que de esta forma se vincula el coste objetivo con el margen deseado por la gerencia (Bayou y Reinstein, 1997; Ellram, 2000), así garantiza

que los productos generen el beneficio deseado por la empresa (Ansari y otros, 2007) cubriéndose los costes vinculados con todo el ciclo de la vida del producto (Agndal, Nilson, 2009) y por tanto justificando su producción (Kee, 2010).

Para que la metodología sea un éxito se debe analizar en profundidad el proceso de diseño así como el proceso de producción clasificándose los costes en costes que posibilitan el incremento de valor y costes que no suponen un incremento de valor, siendo el objetivo reducir o eliminar los costes que no supongan incremento de valor (Rudramurthy, 2007). Para ello se toma como punto de partida el ciclo de diseño del producto (Filomena y otros, 2009). También es importante integrar a los proveedores en el proceso, para garantizar el suministro con el coste requerido y a tiempo.

KAIZEN MANAGEMENT

El *Kaizen* o « mejora continua » es una filosofía japonesa basada en la superación. Aplicado a la empresa es un método asociado necesariamente al control de costes de calidad y no calidad.

Se considera a la empresa japonesa Toyota como la gran desarrolladora de esta filosofía de trabajo que persigue el despilfarro cero vía control de las variables clave en cualquier empresa: procesos innecesarios, movimiento de producción, stock..., esperas, transportes, inventarios, defectos y excedentes de producción.

Además, requiere aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de 4 sistemas de control:

1. Control de calidad total / Gerencia de Calidad (*Total quality management*)
2. Un sistema de producción justo a tiempo (*just in time*)
3. Mantenimiento productivo total (no sólo cuando aparece una avería o fallo)
4. Un sistema de sugerencias eficiente para la mejora continua

Control de calidad total / Gerencia de calidad total

El objetivo del Control de calidad total no es otro que el de enfatizar el control del proceso de calidad y que ha evolucionado hasta convertirse hacia la Gerencia de calidad total o *Total quality management*, cuyo creador fue W. Edwards Deming después de la II Guerra Mundial para mejorar la calidad de los productos y servicios, según publica J. Michael Pragman en el artículo "A Case Study of Total Quality Management With Shared Site Decision Making". En esta filosofía nunca se termina de mejorar, con lo que las empresas han de ser flexibles y deben estar dispuestas a aceptar cambios de mejora continua (Cristian N. Madu, 1996). Dicho con otras palabras, se aplica al control de calidad, en el proceso de producción, el concepto de "cero defectos" para identificar en dicho proceso formas de actuación inadecuadas hasta alcanzar la desaparición de fallos en el mismo.

Sistema Justo a tiempo

Tiene su origen en la empresa japonesa Toyota y según se publica en el libro *“Gestión moderna de costes”*, se orienta a la eliminación de actividades que no agregan valor a la producción y al logro de un sistema de producción ágil y suficientemente flexible que da cabida a las fluctuaciones en los pedidos de los clientes. Es decir, en este sistema los recursos deben adquirirse lo más cerca de su momento de uso y los procesos de transformación y venta deben ser llevados a cabo lo más rápido posible. De esta forma eliminaríamos los “cuellos de botella” o parones en el sistema productivo, fabricando únicamente lo relacionado con la demanda final.

Mantenimiento de la producción total

Surgió, como hace referencia Lluís Cuatrecasa y Francesca Torrell en *“Estrategia competitiva: TPM en un entorno Lean Management”*, en Japón gracias a los esfuerzos del Japan Institute of Plant Maintenance (JIPM) como un sistema para el control de equipos en las plantas con un nivel de automatización importante.

Su objetivo es eliminar las 6 grandes pérdidas de los equipos (esto es, fallos de equipo, puesta a punto y ajustes de máquinas, esperas y detenciones, trabajar a velocidad reducida, defectos en el proceso y pérdidas de tiempo por implantación de un nuevo proceso) y maximizar la efectividad de los mismos durante toda su vida útil.

Sistema de sugerencias

Funciona como una parte integral del kaizen orientado a individuos y enfatiza en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad kaizen y auto-disciplinados. Más adelante veremos cómo esto es una de las situaciones negativas que suceden en la empresa en estudio.

Estas técnicas de gestión han sido copiadas por infinidad de empresas de diferentes países dando lugar al llamado *lean management* (adaptación a la forma de trabajar occidental).

Lean, según dice la Asociación Española para la Calidad, es un nuevo modelo de negocio que tiene como objetivo ofrecer un rendimiento superior para los clientes, empleados, accionistas y sociedad en general, y no sólo se centra en entregar lo que quieren los clientes sin problemas, demoras, molestias o errores.

GESTIÓN DE COSTES EN BASE A LAS ACTIVIDADES (ABM)

El sistema de costes ABC surgió por la necesidad de calcular mejor los costes de los diferentes objetivos de costes. Fue posteriormente cuando surgió la necesidad de gestionar los costes y por ello se desarrolló el ABM (Turney, 1991; Kaplan, 1993; Sharman, 1994; Mecimore y Bell, 1995). Está basado en la cadena de valor de Porter (Porter, 1985) y se centra en el análisis de las actividades que se realizan en la empresa tratando de identificar y eliminar las actividades que no generan valor al cliente externo o interno, es decir, que su objetivo es identificar cuáles son las actividades empresariales dentro de la empresa que realmente generan valor para el consumidor final.

El ABC clasifica las actividades en función del valor añadido que generan (Sánchez, 2002) y facilita la detección de actividades que no generan valor, lo que supone una reducción en el coste final del producto. Se trata de asignar más recursos a aquellas actividades en las que se pueda generar ventajas competitivas y a aquellas que valoran los clientes que a las que no.

En el ABM los trabajadores tienen un papel primordial puesto que son los que ejecutan las actividades con o sin valor añadido, y la reducción de costes depende de su acción diaria en el puesto de trabajo.

EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS

La externalización (o subcontratación) de procesos es otra técnica que puede contribuir a reducir costes. Se trata de un acuerdo formal a través del cual una empresa encarga a otra especializada la realización de aquellas actividades o procesos en las que no es eficiente.

Normalmente las empresas que optan por la subcontratación buscan ser más flexibles (Van Heemst, 1984; Johnson y Lawrence, 1988) vía la transformación de costes fijos en costes variables (García, 1995; Fernández, 1995).

Ante una decisión de subcontratación, la empresa debería tomar en consideración los siguientes aspectos (Ghani, Rana, Khurram y Bhutta, 2008):

1. El ahorro de costes mediante la comparación de los costes eliminables con el coste de subcontratación.
2. Los costes de transacción vinculados normalmente a los activos especializados y a la formalización y cumplimiento del contrato.
3. Conocimiento especializado, en caso de existir mejor no subcontratar.
4. Fiabilidad del subcontratista en términos de calidad precios y plazos de entrega.

Es importante que la empresa se asegure que el subcontratista va a mantener en el futuro los estándares de calidad, precios y plazos de entrega. La competencia entre subcontratistas posibilita a que esto suceda y que los costes de subcontratación sean más reducidos.

SIX SIGMA

Six Sigma representa una filosofía de trabajo enfocada hacia el cliente que permite eliminar la variabilidad en los procesos y alcanzar un nivel de defectos mínimo en la producción total. Esta filosofía permite reducir los costes de no calidad (errores) a mínimos históricos, la reducción de tiempos de producción y la alta satisfacción de los clientes. La metodología Six Sigma se basa en un esquema representado por las siglas DMAIC:

D = definir los problemas y situaciones a mejorar

M = medir para obtener información

A = analizar los datos obtenidos

I = incorporar y emprender mejoras en los procesos

C = controlar la eficiencia de las mejoras incorporadas

Obviamente, uno de los inconvenientes del sistema radica en encontrar el equilibrio entre costes de calidad (prevención y evaluación) y los costes de no calidad (calidad interna y externa), que según Lluís Cuatrecasas se tratan de costes producidos por la obtención de la calidad (costes de calidad) y de costes derivados de la falta o ausencia de calidad, de la no conformidad o no cumplimiento de las necesidades de los clientes o, simplemente, de no alcanzar los niveles de calidad requeridos (costes de no calidad).

PRESUPUESTO EN BASE CERO

Para hacer un presupuesto utilizando esta técnica, es necesario que la empresa analice cada partida de gasto presupuestario con el objeto de determinar si es necesario el consumo de recursos o no. Es aplicable a empresas en entornos altamente competitivos, que tienen pérdidas o a aquellas con un gran número de actividades.

Para implementar correctamente un presupuesto base cero es necesario trabajar con paquetes de decisión, que son documentos que incluyen información sobre las actividades a realizar y los recursos necesarios (Sarant 1978). Con estas técnicas se consigue suprimir actividades repetitivas e innecesarias, favoreciéndose la reducción de costes (Boronat, 2009). Para priorizar los paquetes de decisión, se deben ordenar en función del beneficio que reportan a la empresa o su importancia dentro de la misma y la decisión debe ser tomada por la alta dirección, siendo recomendable minimizar el número de personas que intervienen en esta decisión (Pinola y Knirk 1984).

5.2.5.3. ¿DE DÓNDE REDUCIR?

Según el Informe sobre la PYME en 2011, publicado por la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, la economía española es una economía constituida fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas (PYME), que representan la principal fuente de desarrollo económico y de creación de empleo.

Los estratos inferiores, que conforman la dimensión de las PYMES (pequeñas empresas y microempresas), dominan en mayor medida que en el resto de la Unión Europea, ocupando también un mayor volumen de empleo, como vemos en las tablas 1.1 y 1.2 (Anexos 10 y 11).

Las Pymes son, generalmente, frágiles ante los cambios tan acelerados que se están produciendo en los mercados, hoy día globales, lo que endurece la competitividad empresarial. Es por ello, por lo que tanto PYMES como microempresas, han de optar por políticas de reducción de costes para aumentar su competitividad frente a los grandes holdings.

En concreto, algunas de las medidas que puede llevar a cabo Novograf, S.L. son:

Reducción del stock

El Período Medio de Almacenamiento y, por tanto, la rotación del stock es de 41 con ritmo ascendente (Anexo 12), que informa de que las mercancías permanecen en almacén 41 días antes de ser vendidas.

Pero no es el exceso de stock lo único relevante para la reducción de los stocks, sino también roturas, desperfectos, obsolescencia, inventarios valorados a precios irreales, etc...

Gestión de Cobros y Pagos

Es importante aumentar la cifra de ventas y comprar al menor coste posible pero, también lo es hacerlo con los clientes y proveedores adecuados. Esto hace que la negociación, y la gestión posterior, de las condiciones en que se compra y vende pase a un primer plano, reduciendo así posibles problemas de liquidez que pudiera sufrir la empresa y disminuyendo los gastos financieros.

Flujo logístico físico

Se entiende por flujo logístico físico todo el ciclo que, mirado desde el proveedor hacia el cliente, va desde la compra de materias primas a su transformación y conversión en los productos o servicios acabados de la empresa, incluyendo los procesos de transporte y almacenamientos intermedios necesarios.

La reducción de los tiempos de todos estos procesos, es un elemento fundamental en la reducción de costes y el aumento de la productividad y competitividad de la empresa. Las entregas parciales de pedidos, las entregas fuera de plazo, o incorrectas, e incluso entregas de productos defectuosos, deben de ser eliminados de la operativa diaria de la empresa puesto que son una fuente de costes improductivos e incrementan la partida de costes de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Flujo logístico documental

Son pedidos de compra o venta, albaranes de entrega, facturas, remesas, etc... La cantidad de errores cometidos y el tiempo y gasto incurrido en la corrección y subsanación de los mismos, es una fuente de ahorros, si los procesos se diseñan correctamente para hacer las cosas "a la primera y sin errores".

Organización y gestión de la red comercial

La red comercial ha de ser controlada y gestionada por un director comercial con alta cualificación y eficientes métodos de gestión de sus jefes de ventas y comerciales.

El aumento de la eficacia del equipo comercial pasa, tanto por el acierto en la captación y selección de personas con los perfiles psicológicos idóneos para ser buenos vendedores, como en el incremento de la preparación y capacitación de estos profesionales y de sus superiores.

Y a éstos últimos dotarlos de buenos métodos de gestión, con la incorporación de las nuevas tecnologías, decisivas para el aumento de la productividad y el ahorro de costes.

Gastos de transporte

La importancia que representa para las Empresas contar con un buen Sistema de Transportes que garantice el suministro de sus productos, así como la entrega en el tiempo y lugar requerido por sus clientes es una estrategia de diferenciación y permite a Novograf, S.L. posicionarse en su mercado.

En el caso del transporte de mercancías se busca la eficiencia medioambiental mediante el uso de equipos de transporte más eficientes, una mejor distribución modal del transporte y una optimización de los desplazamientos, con el fin de reducir costes y rebajar el impacto medioambiental de la distribución de productos.

En el transporte de mercancías de larga distancia se está potenciando desde diferentes "grupos de interés" el uso de nuevas combinaciones de vehículos (trenes de carretera, gigaliners de 25,25 m de largo) que permitan aumentar la cantidad de toneladas transportadas por viaje y el fomento del transporte Intermodal (Ferrocarril / Barco).

Administración de la productividad

En general, el producto más barato no es el que te hace reducir y controlar costes porque, junto a productos de baja calidad, suelen ir acompañados márgenes de beneficios pequeños puesto que no aportan ningún valor añadido. Por otra parte, un producto de mejor calidad puede producir ahorro de costes porque genera mayor productividad y también ayuda a diferenciarse de la competencia.

Nuevas Tecnologías

La utilización de nuevas tecnología como correo electrónico, factura electrónica, etc... van acompañadas de un menor gasto en papel y su respectiva reducción de costes. Además, ayuda a prestar un mejor servicio a los clientes aumentando la calidad del mismo.

También la banca electrónica ayuda a reducir costes porque las comisiones que pagabas anteriormente por las gestiones como transferencias, traspasos, etc... ahora no son tales.

Gastos Generales

Son aquellos que tiene que ver con la cultura empresarial (más concretamente del gerente o propietario de la empresa), y los usos y las costumbres de trabajo de las personas: telefonía, móvil y fija, material administrativo, iluminación, horarios equivocados de trabajo, etc.

Todos ellos son susceptibles de grandes mejoras, cuestionándose la cultura que les ha dado lugar y cambiando los hábitos y costumbres de trabajo e instaurando una fuerte disciplina de ahorro y una cultura de consumo responsable.

5.2.5.4. EL FACTOR HUMANO

Manuel Peña Baztán, profesor titular de recursos humanos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Barcelona, publica en *“La psicología y la empresa: El Factor Humano”* que, lo que diferencia a las empresas que compiten en un sector industrial o en un mercado son su tecnología, el know-how, su marketing y sus productos y propiedad industrial (marcas, patentes...) pero, seguramente, lo que les da excelencia son estos tres factores:

1. Su filosofía como compañía, de la que se derivará el encuadre estratégico en que se moverá a corto, medio y largo plazo.
2. Su capacidad para reunir, en cantidad y plazos adecuados, los recursos financieros que le permitan asegurar su crecimiento en los mercados, desarrollar sus planes y conseguir sus objetivos.
3. La calidad humana y profesional de su personal y su nivel de integración.

Este tercer factor, en opinión de Peña Baztán, es tan importante como los otros dos pero tal vez más difícil de conseguir asegurar. Es importante porque del grado de satisfacción que obtenga en su trabajo, se derivarán reacciones (positivas o negativas) que pueden ser decisivas para una compañía. Cuando el personal está motivado, sugiere mejoras, que los hace más productivos y obtienen más calidad. En este sentido surge el concepto «cliente interno», es decir, los empleados son un nuevo enfoque que indica el gran valor que representa la plantilla.

En definitiva, un empleado contento y motivado, entendiendo motivación como «la situación emocionalmente positiva, que se produce en un sujeto cuando existe un estímulo o incentivo que le satisface una necesidad, lo que permite obtener de él, una conducta apetecida», favorece el incremento de la productividad y la mejora de resultados, consiguiendo la reducción de costes y aumentar el Resultado de Explotación perseguido en este estudio. Para obtener la información necesaria a este respecto, se realiza un Estudio de Clima Laboral, utilizando como herramienta el cuestionario.

5.2.5.4.1. LOS ORÍGENES DEL CLIMA LABORAL

El interés suscitado por el campo del clima laboral está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y, por ende, en el modo en que su organización vive y se desarrolla.

La preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral² se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues tenemos a diversos autores que han definido este campo, citados por Furnham, 2001.

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral *“como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”*. Tagiuri (1968) lo hace como *“una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”*, Schneider (1975) como *“Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a la gente a encontrarle sentido al mundo y saber cómo comportarse”* y Weinert (1985), como *“la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo”*.

5.2.5.4.2. ESTUDIO DEL CLIMA LABORAL

Es bien sabido que no se percibe lo mismo acerca de distintos procesos, resultados, decisiones... desde los puestos ocupados desde la zona superior del organigrama que desde otros niveles. Las percepciones de los empleados influyen en sus conductas y, por ese motivo interesa que sean conocidas y tenidas en cuenta por parte de la Dirección. Es por eso por lo que realizamos un Estudio de Clima Laboral³

Las encuestas de clima laboral permiten, a través de una sencilla herramienta como un cuestionario, mostrar el “clima” de una organización en un momento dado. La información recogida a través de la encuesta, siempre que esta se confeccione y se lleve a cabo adecuadamente, permite obtener un conocimiento interno de la propia compañía que ningún asesor externo podrá nunca facilitar.

² www.climalaboral.com.es

³ www.climalaboral.com.es

Además de los beneficios que reporta a la Dirección, el llevar a cabo un estudio de clima laboral, permite también a los empleados canalizar sus opiniones a través de una herramienta oficial. El mero hecho de permitir expresar opiniones y saber que éstas van a ser conocidas y, puede que también, tenidas en cuenta por los responsables de la gestión de la compañía, redundará ya de por sí en una mejora del clima laboral.

No obstante, antes de sumergirse en un diagnóstico de clima laboral, la Dirección y los responsables de llevar a cabo este proceso en toda compañía, deberán preguntarse: ¿por qué queremos realizar ahora una encuesta de clima en nuestra organización?

Algunos factores de alerta a los que debemos prestar atención y que si se dan de forma constante y a la vez, pueden indicarnos que el clima laboral no es el más adecuado, serían:

- Absentismo. Elevados índices de absentismo sin justificación clara.
- Falta de Motivación y estrés laboral. Desgana y poco compromiso de los miembros de la organización en sus tareas. Distanciamiento frente a los problemas. Aparición del síndrome de 'Burnout'⁴ (es la consecuencia de altos niveles de tensión en el trabajo, frustración personal e inadecuadas actitudes de enfrentamiento a las situaciones conflictivas).
- Rotaciones frecuentes o solicitudes de rotación en los puestos de trabajo.
- Reclamaciones constantes, tanto por parte de los clientes 'internos' como 'externos'.
- Conflictos frecuentes entre los miembros de la organización así como con miembros externos.
- Accidentes laborales y relajación en las normas de seguridad laboral.
- Disminución de la productividad, consecuencia de falta de motivación.

5.2.5.4.3. EL CASO DE NOVOGRAF, S.L.

Para llevar a cabo este Estudio de Clima Laboral de Novograf, S.L., se ha realizado el cuestionario de Satisfacción Laboral fruto del proyecto Europeo desarrollado por Coexphal, Euroempleo, cofinanciado por el Servicio Andaluz de Empleo y el Fondo Social Europeo, en el marco del Programa para la Cooperación Transnacional e Interregional en el ámbito del empleo, con el objetivo de obtener información de los trabajadores relativa a su compromiso con la empresa y al plan de formación continua organizada por la empresa con la finalidad de mejorar las condiciones de trabajo. También se han incluido preguntas de elaboración propia para saber la opinión de los trabajadores sobre medidas de reestructuración llevadas a cabo y para que puedan aportar sugerencias.

En este cuestionario han participado 18 personas de todas las áreas de la empresa con el fin de obtener una muestra lo más representativa posible. Las conclusiones obtenidas son las que siguen:

⁴ Álvarez Gallego y Luis Fernández Ríos, Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría (1991), "El síndrome de Burnout o el desgaste profesional", Vol.11, nº39.

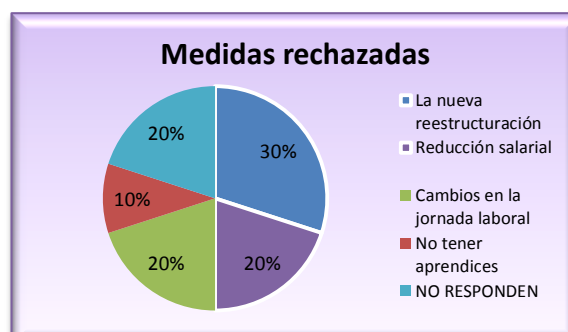
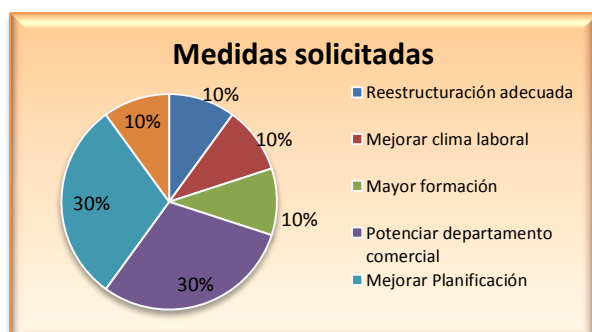
LOS TRABAJADORES OPINAN

En primer lugar, se pregunta a los trabajadores si han formado parte de otra empresa antes de trabajar para Novograf, con el fin de obtener su grado de satisfacción comparativo y generalmente, están satisfechos o muy satisfechos en un 83,33%. Sin embargo, no es tan amplia la mayoría que piensa que las medidas aplicadas para la recuperación sean totalmente efectivas.



Fuente: Resultados cuestionario, elaboración propia

Este 42% propone algunas medidas que podrían llevarse a cabo y algunas de las medidas que, aun llevadas a cabo, están en desacuerdo con su implantación, como es en primer lugar, la nueva reestructuración llevada a cabo por la empresa.



Fuente: Resultados cuestionario, elaboración propia

SU IMPLICACIÓN EN LA EMPRESA

Seguidamente se les pregunta sobre su implicación como trabajadores de Novograf donde, se ve reflejada la desmotivación del 42% de los encuestados que opinan que nunca se le reconocen sus ideas pero, lo más importante es el 12% que no realiza ninguna aportación. Es importante que los trabajadores expresen opinión y sepan que ésta va a ser conocida y, puede que también, tenida en cuenta para conseguir un mejor clima laboral y, por consiguiente, un aumento de productividad.



Fuente: Resultados cuestionario, elaboración propia

EL SUPERIOR INMEDIATO

En cuanto a las habilidades y competencias del superior inmediato, la gran mayoría de los trabajadores está completamente de acuerdo o simplemente de acuerdo en que es una persona que organiza de forma efectiva planes y recursos, eficaz en la toma de decisiones y que se preocupa por los empleados a su cargo.



Fuente: Resultados cuestionario, elaboración propia

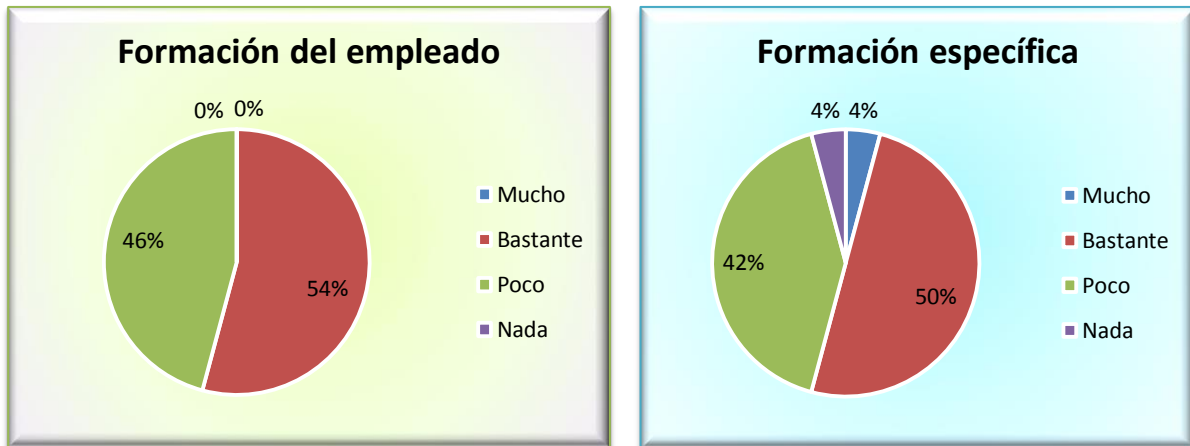
RELACIONES PERSONALES

Más del 90% de los encuestados tiene buenas relaciones entre compañeros y puede contar con alguno de ellos en el caso de surgir algún problema. Esto demuestra que en general, el clima laboral en cuanto a relaciones entre compañeros de Novograf es bueno.

FORMACIÓN

Es sabido que para que un trabajador se sienta motivado y sea más eficiente en su profesión, necesita de formación continua. En este punto es importante mencionar que según las funciones desempeñadas, el nivel necesario de actualización de un empleado es diferente.

Los resultados de esta parte del cuestionario demuestran que en cuanto a formación, Novograf realiza cursos de formación continua en unos departamentos más que en otros. Es por eso por lo que los resultados se dividen prácticamente a 50% entre recibir bastante o poca formación específica y que esta sea suficiente.



Fuente: Resultados cuestionario, elaboración propia

CONCLUSIÓN

En definitiva, del Cuestionario de Clima Laboral de Novograf se obtienen como resultados positivos que se trabaja bajo un ambiente cordial y cálido y que los superiores inmediatos son personas competentes para la gestión del sistema productivo.

Por otra parte, como resultados negativos, cabe destacar el descontento que hay con la nueva reestructuración de la empresa y las reducciones salariales y cambios en la jornada laboral en este orden. Los empleados solicitan, en primer lugar, mejoras en planificación y, en segundo lugar, potenciar el departamento comercial, sin olvidar de que hay controversias en cuanto si la formación específica recibida es suficiente o si se recibe formación en la medida que cada puesto necesita.

Si se tuvieran en cuenta las propuestas del personal a cargo y se potenciara aún más las conclusiones positivas, el sistema productivo sería más eficiente y, por tanto, más productivo, lo que estaría acompañado de la deseada reducción de costes.

6. CONSIDERACIONES FINALES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el Diagnóstico Económico-Financiero de Novograf, S.L., comparado con sus competidores Alzamora Packaging, S.A. y Norgraft Packaging, S.A., y con su sector de actividad, recordemos es “fabricación de artículos de papel y cartón”, CNAE 1721, obtenemos como resultado que el gran problema de Novograf es que cuenta con un Resultado del Ejercicio negativos desde 2009 y que se encuentra inmersa en una importante crisis frente a su competencia, ya que tiene unas Rentabilidades Económica y Financieras negativas frente a los resultados favorables tanto del sector como de Alzamora y Norgraft.

Lo que en este estudio se ha tratado de mostrar es que para que un negocio sea rentable lo más importante no es el incremento de la cifra de negocios ni ser líderes en precios sino, que la actividad sea rentable, de calidad y que cumpla con los plazos pactados y así aumentar la satisfacción del cliente. No podemos olvidar que lo importante no es vender a cuantos más mejor sino vender a los clientes que cumplen los requisitos que la compañía ofrece, ya que si no se fija un “público objetivo”, no puede diferenciarse frente a la competencia y por tanto, no tiene valor añadido.

Una vez definida la cartera de clientes que hace que el negocio sea rentable y teniendo en cuenta que en la situación económica que vivimos es difícil que esta aumente, para que este Resultado del Ejercicio sea positivo llevamos a cabo una política estricta de Control de Costes y nos planteamos si el Sistema de Costes Aplicado hasta el momento es el más conveniente.

La política de Reducción de Costes planteada en este proyecto se basa principalmente en los costes de gestión interna que son los que afectan al ciclo de explotación que es donde está centralizado el mayor problema de Novograf, S.L. y cualquiera de los aquí mencionados (coste objetivo, kaizen management, ABM, externalización de procesos, Six Sigma y Presupuesto base cero) puede ayudar a subsanarlo, siempre que se aplique de forma personalizada a los requisitos, sector y procesos característicos de la empresa, evitando errores como:

- Confundir lo facturado con lo vendido, porque en los facturado pueden haber descuentos, rappels, etc...
- Diseñar un Sistema de Costes sólo para los clientes de mayor facturación mensual
- No tener en cuenta el nivel de productividad real, ningún proceso es “100% eficiente”.
- No incluir costes auxiliares, incluyendo todo el coste a la producción principal. En todos los productos se necesitan materiales accesorios para su elaboración.

Es importante para la reducción de costes y aumento de la rentabilidad de la empresa, aparte de todos los costes de gestión interna planteados y propuestas de actuación antes mencionadas:

- Reducir inventario: el inventario ocupa espacio, prolonga el tiempo de espera de la producción y genera necesidades de transporte y almacenamiento. No aporta ningún valor añadido.
- Reducir líneas de producción: una línea de producción larga implica la necesidad de un mayor número de personas, mayor cantidad de trabajo en proceso, y un tiempo total del ciclo más prolongado, lo que provoca una mayor cantidad de errores.
- Eliminación de averías: dan lugar a tiempos ociosos, incapacidad de cumplir con los plazos de entregas previstos, generación de defectos en los productos, y altos gastos en conceptos de reparaciones.

En definitiva, con este estudio se demuestra que para reducir costes en una empresa no es necesario hacer recortes de personal sino potenciar su formación y su motivación en la empresa para que se sientan parte importante de ella y así sean más productivos y, por consiguiente, hagan que el sistema productivo sea más rentable. Es por ello por lo que incluimos el Estudio de Clima Laboral, para ver las diferencias existentes entre directivos y trabajadores e intentar llegar a un acuerdo intermedio.

7. BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

LIBROS Y REVISTAS

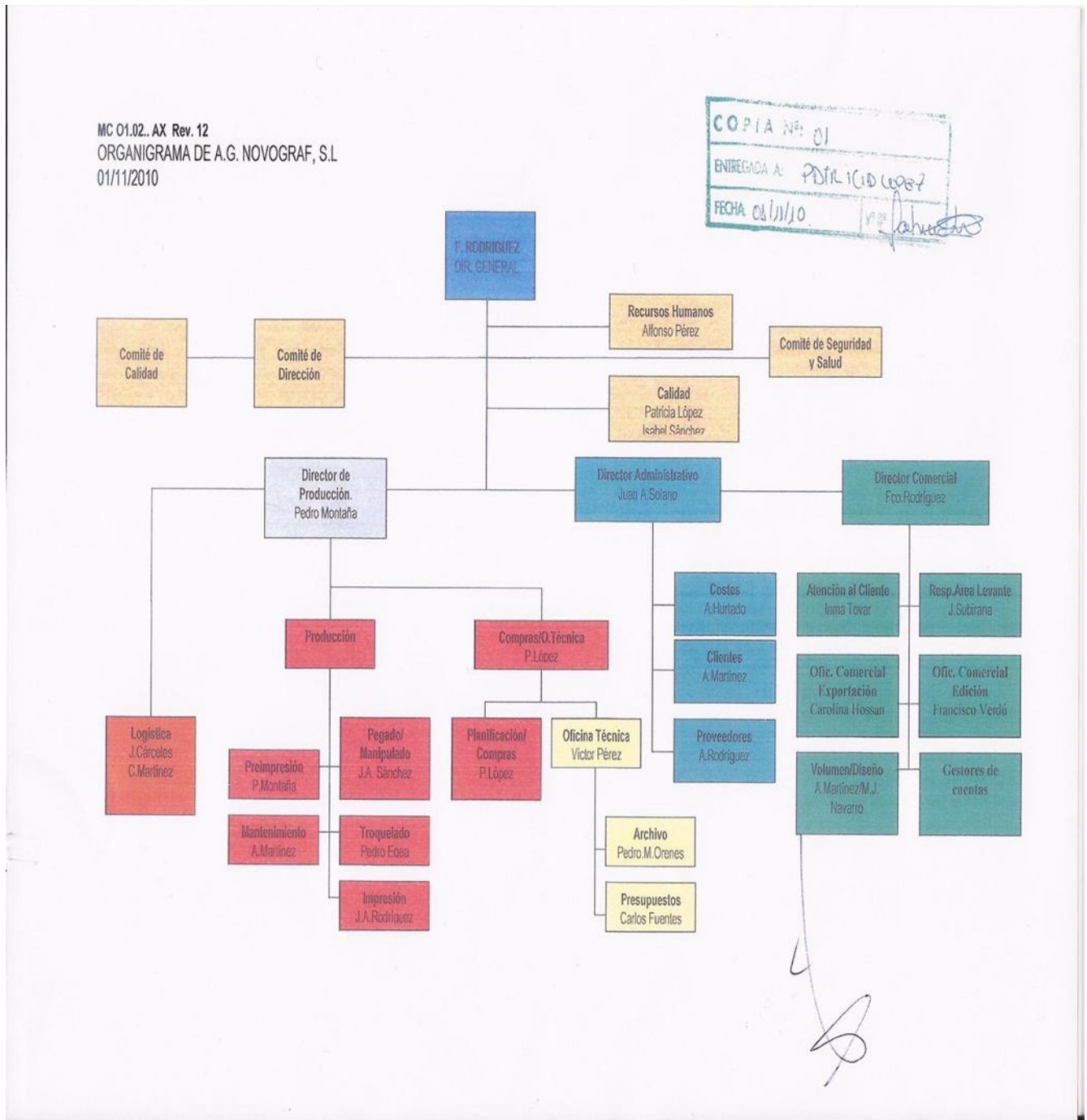
- AGUILÀ, S., BARGUR, LL. Y BONED, J.L. (2010): Reducción de costes: una perspectiva histórica, *Revista Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID)*, nº11, p.117-143.
- ÁLVAREZ, J. y FERNÁNDEZ, L. (1991): El síndrome de Burnout o el desgaste profesional, *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, nº39, p.12.
- COOPER, R. y KAPLAN, R.S. (1991): Profit Priorities from Activity-Based Costing, *Harvard Business Review*, nº69, p.130-135.
- CUATRECASAS, L. y TORRELL, F. (2010): *Estrategia competitiva: TPM en un entorno Lean Management*. Editorial Profit Editorial, Barcelona.
- FREEMAN, A. (2002): *Como reducir costes en la empresa: Cientos de trucos para ahorrar*. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- GARCÍA, D. y BERNAL, J.J. (2009): Análisis económico y financiero de la empresa a partir del NPGC. Ratios Económicos, *Estrategia Financiera*, nº263, p.24-31.
- GARCÍA, D. y BERNAL, J.J. (2009): Análisis económico y financiero de la empresa a partir del NPGC. Ratios Financieros, *Estrategia Financiera*, nº261, p.30-37.
- KOKATNUR, A. (2004): *Design and Development of a Target-Costing Model for Machining*. Tesis doctoral, The University of West Virginia, United States.
- NICOLÀS, P. (2011): *Costes para la dirección de empresas*. Editorial Materials, Barcelona.
- PEÑA, M. (1999): *La psicología y la empresa: El Factor Humano*. Editorial Hispano Europea, Barcelona.
- PRAGMAN, J.M. (2004): A Case Study of Total Quality Management With Shared Site Decision Making, *ProQuest Dissertations and Theses*, p.7-15.
- SABI, base de datos.
- SÁNCHEZ, J.L. y ARNUA, F. (2008): *Lex Mentor Contable 2008*. Editorial Deusto, Madrid.
- TANAKA, M., YOSHIKAWA, T., INNES, J. y MITCHELL, F. (1993): *Gestión moderna de costes*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.

PÁGINAS WEB

- CENTRO REGIONAL DE ESTADÍSTICA DE MURCIA (2011): *CREM* (http://www.carm.es/econet/anuario/a2011/anuario_tomol_4.html); último acceso 24/06/2013.
- COEXPHAL (2012): *Cuestionario de satisfacción laboral* (<http://www.coexphal.es/pdf/euroempleo/Anexo%20VII%20Cuestionario%20sobre%20Satisfacci%C3%B3n%20Laboral-3.pdf>); último acceso 24/06/2013.
- CLIMA LABORAL (2012): *Cuestionario de Clima Laboral* (www.climalaboral.com.es); último acceso 24/06/2013.
- HISPACK-FIRA BARCELONA (2012): *Análisis sectorial* (http://media.firabcn.es/content/S011012/docs/doc_informe_sectorial.pdf); último acceso 24/06/2013.
- INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA (2011): *Informe ICE* (<http://www.revistasice.com/es-ES/SICE/Paginas/Elsectorexterioreen2011.aspx>); último acceso 24/06/2013.
- INFORME SOBRE LA PYME (2011): *Información sobre las PYMES en España* (www.ipyme.org); último acceso 24/06/2013.
- INSTITUTO FOMENTO REGIÓN DE MURCIA (2011): *INFO* (<http://www.institutofomentomurcia.es/web/empresarial/123#>); último acceso 24/06/2013.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2011): *INE* (<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp008&file=inebase&L=0>); último acceso 24/06/2013.

8. ANEXOS

ANEXO 1: ORGANIGRAMA



ANEXO 2: BALANCE NOVOGRAF, S.L.

ACTIVO	2008	2009	2010	2011	2012
A) ACTIVO NO CORRIENTE	10.879.364,86 €	10.070.582,56 €	9.298.336,56 €	8.564.326,39 €	8.212.201,97 €
I Inmovilizado intangible	4.715.041,80 €	4.424.726,84 €	4.134.291,73 €	3.834.914,49 €	3.771.828,89 €
1. Desarrollo	- €	- €	- €	- €	- €
2. Concesiones	- €	- €	- €	- €	- €
3. Patentes, licencias, marcas y similares	- €	- €	- €	- €	- €
4. Fondo de comercio	4.708.484,71 €	4.414.204,41 €	4.119.924,11 €	3.825.643,81 €	3.766.787,75 €
5. Aplicaciones informáticas	6.557,09 €	10.522,43 €	14.367,62 €	9.270,68 €	5.041,14 €
6. Investigación	- €	- €	- €	- €	- €
7. Otro inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €	- €
II Inmovilizado material	6.155.007,38 €	5.639.545,10 €	5.164.044,83 €	4.729.411,90 €	4.440.373,08 €
1. Terrenos y construcciones	4.000.913,49 €	3.888.593,89 €	3.776.335,32 €	3.664.076,72 €	3.551.818,11 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.121.934,48 €	1.750.951,21 €	1.387.709,51 €	1.065.335,18 €	888.554,97 €
3. Inmovilizado en curso y anticipos	32.159,41 €	- €	- €	- €	- €
III Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €	- €	- €
1. Terrenos	- €	- €	- €	- €	- €
2. Construcciones	- €	- €	- €	- €	- €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €	- €
V Inversiones financieras a largo plazo	9.315,68 €	6.310,62 €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	9.315,68 €	6.310,62 €	- €	- €	- €
2. Créditos a terceros	- €	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €	- €
VI Activos por impuesto diferido	- €	- €	- €	- €	- €
VII Deudas comerciales no corrientes	- €	- €	- €	- €	- €
B) ACTIVO CORRIENTE	6.533.592,04 €	5.089.927,87 €	5.217.136,47 €	4.970.136,62 €	5.237.293,52 €
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €	- €
II Existencias	1.078.177,19 €	1.145.240,48 €	1.042.147,66 €	1.265.281,08 €	1.486.449,47 €
1. Comerciales	- €	- €	- €	- €	- €
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	403.446,17 €	367.957,86 €	480.604,18 €	368.259,94 €	592.681,66 €
3. Productos en curso	315.554,79 €	471.150,98 €	253.205,48 €	366.671,45 €	464.718,87 €
a) De ciclo largo de producción	- €	- €	- €	- €	- €
b) De ciclo corto de producción	315.554,79 €	471.150,98 €	253.205,48 €	366.671,45 €	464.718,87 €
4. Productos terminados	359.176,23 €	306.131,64 €	308.338,00 €	530.349,69 €	429.048,94 €
a) De ciclo largo de producción	- €	- €	- €	- €	- €
b) De ciclo corto de producción	359.176,23 €	306.131,64 €	308.338,00 €	530.349,69 €	429.048,94 €
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	- €	- €	- €	- €	- €
6. Anticipos a proveedores	- €	- €	- €	- €	- €
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	5.256.704,99 €	3.760.998,61 €	3.924.734,07 €	3.429.438,64 €	3.164.567,86 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	4.877.645,62 €	3.603.415,04 €	3.734.663,92 €	3.279.159,23 €	3.097.645,98 €
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	4.877.645,62 €	3.603.415,04 €	3.734.663,92 €	3.279.159,23 €	3.097.645,98 €
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	275.325,42 €	120.147,85 €	155.365,79 €	115.351,19 €	66.771,88 €
3. Deudores varios	800,00 €	37.435,72 €	34.704,36 €	34.928,22 €	150,00 €
4. Personal	- €	- €	- €	- €	- €
5. Activos por impuesto corriente	- €	- €	- €	- €	- €
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	102.933,95 €	- €	- €	- €	- €
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	- €	- €	- €	- €	- €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	- €	- €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €	- €
V Inversiones financieras a corto plazo	7.030,00 €	13.947,28 €	8.247,79 €	4.754,95 €	4.150,51 €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	300,51 €	300,51 €	300,51 €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	7.030,00 €	13.947,28 €	7.947,28 €	4.454,44 €	3.850,00 €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €	- €
VI Periodificaciones a corto plazo	77.152,69 €	105.052,47 €	77.163,70 €	72.952,19 €	113.888,48 €
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	114.527,17 €	64.689,03 €	164.843,25 €	197.709,76 €	468.237,20 €
1. Tesorería	114.527,17 €	64.689,03 €	164.843,25 €	197.709,76 €	468.237,20 €
2. Otros activos líquidos equivalentes	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL ACTIVO (A + B)	17.412.956,90 €	15.160.510,43 €	14.515.473,03 €	13.534.463,01 €	13.449.495,49 €

PASIVO	2008	2009	2010	2011	2012
A) PATRIMONIO NETO	12.680.321,92 €	12.463.659,14 €	12.236.510,45 €	11.918.820,38 €	11.588.453,72 €
A-1) Fondos propios	12.409.341,90 €	12.228.041,15 €	12.031.460,88 €	11.737.830,66 €	11.426.984,02 €
I Capital	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €
1. Capital escriturado	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €	10.000.000,00 €
2. (Capital no exigido)	- €	- €	- €	- €	- €
II Prima de emisión	- €	- €	- €	- €	- €
III Reservas	2.388.789,79 €	2.409.341,90 €	2.228.041,15 €	2.031.460,88 €	1.737.830,66 €
1. Legal y estatutarias	234.580,78 €	236.635,99 €	236.635,99 €	236.635,99 €	236.635,99 €
2. Otras reservas	2.154.209,01 €	2.172.705,91 €	1.991.405,16 €	1.794.824,89 €	1.501.194,67 €
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	- €	- €	- €	- €	- €
V Resultados de ejercicios anteriores	- €	- €	- €	- €	- €
1. Remanente	- €	- €	- €	- €	- €
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	- €	- €	- €	- €	- €
VI Otras aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €	- €
VII Resultado del ejercicio	20.552,11 €	-181.300,75 €	-196.580,27 €	-293.630,22 €	-310.846,64 €
VIII (Dividendo a cuenta)	- €	- €	- €	- €	- €
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	- €	- €	- €	- €	- €
A-2) Ajustes por cambios de valor	- €	- €	- €	- €	- €
I Activos financieros disponibles para la venta	- €	- €	- €	- €	- €
II Operaciones de cobertura	- €	- €	- €	- €	- €
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €	- €
IV Diferencia de conversión	- €	- €	- €	- €	- €
V Otros	- €	- €	- €	- €	- €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	270.980,02 €	235.617,99 €	205.049,57 €	180.989,72 €	161.469,70 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	898.920,83 €	497.521,52 €	100.451,88 €	- €	- €
I Provisiones a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	- €	- €	- €	- €	- €
2. Actuaciones medioambientales	- €	- €	- €	- €	- €
3. Provisiones por reestructuración	- €	- €	- €	- €	- €
4. Otras provisiones	- €	- €	- €	- €	- €
II Deudas a largo plazo	898.920,83 €	497.521,52 €	100.451,88 €	- €	- €
1. Obligaciones y otros valores negociables	- €	- €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito	898.920,83 €	497.521,52 €	100.451,88 €	- €	- €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	- €	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €	- €
5. Otros pasivos financieros	- €	- €	- €	- €	- €
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
IV Pasivos por impuesto diferido	- €	- €	- €	- €	- €
V Periodificaciones a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
VI Acreedores comerciales no corrientes	- €	- €	- €	- €	- €
VII Deuda con características especiales a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
C) PASIVO CORRIENTE	3.833.714,15 €	2.199.329,77 €	2.178.510,70 €	1.615.642,63 €	1.861.041,77 €
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €	- €
II Provisiones a corto plazo	- €	- €	- €	- €	- €
III Deudas a corto plazo	1.866.531,83 €	657.400,27 €	736.345,42 €	186.565,89 €	220.222,59 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	- €	- €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito	1.866.531,83 €	653.032,60 €	735.664,42 €	180.122,95 €	215.529,30 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	- €	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €	- €
5. Otros pasivos financieros	- €	4.367,67 €	681,00 €	6.442,94 €	4.693,29 €
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	272.000,00 €	- €	- €	- €	- €
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.584.363,14 €	1.415.255,22 €	1.360.598,37 €	1.353.392,60 €	1.566.886,55 €
1. Proveedores	733.160,86 €	786.646,45 €	642.169,50 €	633.231,44 €	830.706,04 €
a) Proveedores a largo plazo	- €	- €	- €	- €	- €
b) Proveedores a corto plazo	733.160,86 €	786.646,45 €	642.169,50 €	633.231,44 €	830.706,04 €
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	13.410,07 €	9.594,49 €	9.765,72 €	14.611,79 €	12.687,94 €
3. Acreedores varios	514.729,27 €	398.587,15 €	441.166,18 €	482.531,64 €	479.448,35 €
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	79.579,36 €	68.019,17 €	69.710,13 €	69.524,76 €	66.066,01 €
5. Pasivos por impuesto corriente	- €	- €	- €	- €	- €
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	243.483,58 €	151.577,31 €	196.544,30 €	173.492,97 €	160.740,37 €
7. Anticipos de clientes	- €	830,65 €	1.242,54 €	- €	17.237,84 €
VI Periodificaciones a corto plazo	110.819,18 €	126.674,28 €	81.566,91 €	75.684,14 €	73.932,63 €
VII Deuda con características especiales a corto plazo	- €	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	17.412.956,90 €	15.160.510,43 €	14.515.473,03 €	13.534.463,01 €	13.449.495,49 €

ANEXO 3: CUENTA P Y G NOVOGRAF, S.L.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2008	2009	2010	2011	2012
1. Importe neto de la cifra de negocios	14.393.929,22	12.165.306,34	12.748.076,66	12.421.903,50	12.289.543,05
a) Ventas	14.393.929,22	12.165.306,34	12.748.076,66	12.421.903,50	12.289.543,05
b) Prestaciones de servicios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	6.188,08	102.551,60	-215.739,14	335.477,66	-3.253,33
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Aprovisionamientos	-7.210.382,48	-6.234.464,99	-6.882.589,04	-7.083.663,16	-7.110.752,12
a) Consumo de mercaderías	-110.287,60	0,00	-354.378,05	-397.184,08	-315.720,09
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-6.149.583,07	-5.343.632,25	-5.579.258,80	-5.745.917,08	-5.920.334,91
c) Trabajos realizados por otras empresas	-950.511,81	-890.832,74	-948.952,19	-940.562,00	-874.697,12
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Otros ingresos de explotación	29.800,27	15.476,74	35.091,29	25.095,14	29.209,07
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	29.800,27	15.476,74	35.091,29	25.095,14	29.209,07
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Gastos de personal	-4.174.892,90	-3.565.260,81	-3.387.435,42	-3.644.735,68	-3.585.912,30
a) Sueldos, salarios y asimilados	-3.202.246,67	-2.770.991,29	-2.615.475,13	-2.854.071,25	-2.764.814,28
b) Cargas sociales	-972.646,23	-794.269,52	-771.960,29	-790.664,43	-821.098,02
c) Provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Otros gastos de explotación	-2.017.404,64	-1.825.547,25	-1.756.155,65	-1.709.295,36	-1.851.774,33
a) Servicios exteriores	-1.916.939,37	-1.750.947,43	-1.692.094,55	-1.608.062,24	-1.731.306,60
b) Tributos	-85.171,75	-61.961,59	-91.367,38	-81.206,08	-100.404,40
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-15.293,52	-12.638,23	27.306,28	-20.027,04	-20.063,33
d) Otros gastos de gestión corriente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8. Amortización del inmovilizado	-625.671,89	-594.989,33	-546.800,40	-478.759,40	-434.835,67
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	32.455,21	35.362,03	30.568,42	24.059,85	19.520,02
10. Excesos de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-293.280,30	-293.290,30	-293.480,30	-293.984,49	171.143,94
a) Deterioro y pérdidas	-294.280,30	-294.280,30	-294.280,30	-294.280,30	-58.856,06
b) Resultados por enajenaciones y otras	1.000,00	990,00	800,00	295,81	230.000,00
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
13. Otros resultados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	140.740,57	-194.855,97	-268.463,58	-403.901,94	-477.111,67
14. Ingresos financieros	816,88	841,73	2.703,43	4.386,98	3.391,02
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	158,20	60,10	0,00	0,00	0,00
a) En empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) En terceros	158,20	60,10	0,00	0,00	0,00
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	658,68	781,63	2.703,43	4.386,98	3.391,02
a) De empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) De terceros	658,68	781,63	2.703,43	4.386,98	3.391,02
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
15. Gastos financieros	-112.304,15	-65.112,98	-15.093,52	-19.956,78	-12.021,23
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Por deudas con terceros	-112.304,15	-65.112,98	-15.093,52	-19.956,78	-12.021,23
c) Por actualización de provisiones	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
a) Cartera de negociación y otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17. Diferencias de cambio	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00	44,94	0,00	0,00	0,00
a) Deterioros y pérdidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
b) Resultados por enajenaciones y otras	0,00	44,94	0,00	0,00	0,00
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-111.487,27	-64.226,31	-12.390,09	-15.569,80	-8.630,21
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	29.253,30	-259.082,28	-280.853,67	-419.471,74	-485.741,88
19. Impuestos sobre beneficios	-8.701,19	77.781,53	84.297,40	125.841,52	174.895,24
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	20.552,11	-181.300,75	-196.556,27	-293.630,22	-310.846,64

ANEXO 4: BALANCE ALZAMORA PACKAGING, S.A.

ACTIVO	2008	2009	2010	2011
A) ACTIVO NO CORRIENTE	15.921.657,00 €	14.991.969,00 €	13.722.992,00 €	12.847.093,00 €
I Inmovilizado intangible	51.473,00 €	25.832,00 €	8.433,00 €	198.117,00 €
1. Desarrollo	- €	- €	- €	- €
2. Concesiones	- €	- €	- €	- €
3. Patentes, licencias, marcas y similares	- €	- €	- €	- €
4. Fondo de comercio	- €	- €	- €	- €
5. Aplicaciones informáticas	51.473,00 €	25.832,00 €	8.433,00 €	198.117,00 €
6. Investigación	- €	- €	- €	- €
7. Otro inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €
II Inmovilizado material	15.870.184,00 €	14.936.137,00 €	13.645.134,00 €	12.491.845,00 €
1. Terrenos y construcciones	7.076.603,00 €	6.914.280,00 €	6.749.292,00 €	6.584.304,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	8.627.137,00 €	7.988.801,00 €	6.847.633,00 €	5.874.485,00 €
3. Inmovilizado en curso y anticipos	166.444,00 €	33.056,00 €	48.209,00 €	33.056,00 €
III Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €	- €
1. Terrenos	- €	- €	- €	- €
2. Construcciones	- €	- €	- €	- €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	- €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
V Inversiones financieras a largo plazo	- €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	30.000,00 €	30.000,00 €	30.000,00 €
2. Créditos a terceros	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
VI Activos por impuesto diferido	- €	- €	39.425,00 €	127.131,00 €
VII Deudas comerciales no corrientes	- €	- €	- €	- €
B) ACTIVO CORRIENTE	7.480.452,00 €	6.884.759,00 €	6.870.422,00 €	6.867.663,00 €
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €
II Existencias	1.873.767,00 €	1.739.157,00 €	1.929.547,00 €	2.286.378,00 €
1. Comerciales	- €	- €	- €	- €
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	272.632,00 €	341.965,00 €	618.301,00 €	650.458,00 €
3. Productos en curso	696.962,00 €	586.483,00 €	616.942,00 €	684.759,00 €
a) De ciclo largo de producción	- €	- €	- €	- €
b) De ciclo corto de producción	696.962,00 €	586.483,00 €	616.942,00 €	684.759,00 €
4. Productos terminados	904.173,00 €	810.709,00 €	694.304,00 €	951.161,00 €
a) De ciclo largo de producción	- €	- €	- €	- €
b) De ciclo corto de producción	904.173,00 €	810.709,00 €	694.304,00 €	951.161,00 €
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	- €	- €	- €	- €
6. Anticipos a proveedores	- €	- €	- €	- €
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	5.335.052,00 €	5.028.830,00 €	4.777.454,00 €	4.404.659,00 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	5.284.919,00 €	4.970.922,00 €	4.676.453,00 €	4.309.244,00 €
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	- €	- €	- €	- €
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	5.284.919,00 €	4.970.922,00 €	4.676.453,00 €	4.309.244,00 €
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	- €	- €	- €	- €
3. Deudores varios	43.488,00 €	34.929,00 €	31.854,00 €	33.277,00 €
4. Personal	6.645,00 €	22.979,00 €	27.129,00 €	30.057,00 €
5. Activos por impuesto corriente	- €	- €	11.371,00 €	32.081,00 €
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	- €	- €	30.647,00 €	- €
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	- €	- €	- €	- €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	- €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
V Inversiones financieras a corto plazo	- €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
VI Periodificaciones a corto plazo	41.000,00 €	42.000,00 €	38.000,00 €	39.000,00 €
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	230.633,00 €	74.772,00 €	125.421,00 €	137.626,00 €
1. Tesorería	230.633,00 €	74.772,00 €	125.421,00 €	137.626,00 €
2. Otros activos líquidos equivalentes	- €	- €	- €	- €
TOTAL ACTIVO (A + B)	23.402.109,00 €	21.876.728,00 €	20.593.414,00 €	19.714.756,00 €

PASIVO	2008	2009	2010	2011
A) PATRIMONIO NETO	9.362.427,00 €	9.377.498,00 €	9.376.603,00 €	9.537.769,00 €
A-1) Fondos propios	8.934.140,00 €	8.980.350,00 €	9.008.617,00 €	9.197.700,00 €
I Capital	617.768,00 €	617.768,00 €	624.860,00 €	624.860,00 €
1. Capital escriturado	617.768,00 €	617.768,00 €	624.860,00 €	624.860,00 €
2. (Capital no exigido)	- €	- €	- €	- €
II Prima de emisión	2.368.875,00 €	2.368.875,00 €	2.469.147,00 €	2.469.147,00 €
III Reservas	6.086.625,00 €	6.381.357,00 €	6.217.676,00 €	6.348.470,00 €
1. Legal y estatutarias	123.554,00 €	123.554,00 €	123.554,00 €	124.972,00 €
2. Otras reservas	5.963.072,00 €	6.257.803,00 €	6.094.122,00 €	6.223.498,00 €
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	- 433.860,00 €	- 433.860,00 €	- 433.860,00 €	- 433.860,00 €
V Resultados de ejercicios anteriores	- €	- €	- €	- €
1. Remanente	- €	- €	- €	- €
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	- €	- €	- €	- €
VI Otras aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €
VII Resultado del ejercicio	294.732,00 €	46.210,00 €	130.794,00 €	189.083,00 €
VIII (Dividendo a cuenta)	- €	- €	- €	- €
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	- €	- €	- €	- €
A-2) Ajustes por cambios de valor	- €	- €	- €	- €
I Activos financieros disponibles para la venta	- €	- €	- €	- €
II Operaciones de cobertura	- €	- €	- €	- €
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €
IV Diferencia de conversión	- €	- €	- €	- €
V Otros	- €	- €	- €	- €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	428.287,00 €	397.148,00 €	367.985,00 €	340.069,00 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	7.928.750,00 €	7.288.899,00 €	6.172.141,00 €	5.245.570,00 €
I Provisiones a largo plazo	- €	- €	- €	- €
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	- €	- €	- €	- €
2. Actuaciones medioambientales	- €	- €	- €	- €
3. Provisiones por reestructuración	- €	- €	- €	- €
4. Otras provisiones	- €	- €	- €	- €
II Deudas a largo plazo	7.745.199,00 €	7.118.693,00 €	6.014.433,00 €	5.056.379,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	- €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito	6.517.756,00 €	7.099.674,00 €	5.995.413,00 €	5.029.360,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros pasivos financieros	1.227.442,00 €	19.019,00 €	19.019,00 €	27.019,00 €
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	- €	- €	- €	- €
IV Pasivos por impuesto diferido	183.551,00 €	170.206,00 €	157.708,00 €	189.191,00 €
V Periodificaciones a largo plazo	- €	- €	- €	- €
VI Acreedores comerciales no corrientes	- €	- €	- €	- €
VII Deuda con características especiales a largo plazo	- €	- €	- €	- €
C) PASIVO CORRIENTE	6.110.932,00 €	5.210.330,00 €	5.044.671,00 €	4.966.602,00 €
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €
II Provisiones a corto plazo	- €	- €	- €	- €
III Deudas a corto plazo	3.218.666,00 €	2.376.800,00 €	2.021.251,00 €	2.080.255,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	- €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito	2.960.388,00 €	2.255.946,00 €	1.920.694,00 €	1.918.052,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros pasivos financieros	258.278,00 €	120.854,00 €	100.557,00 €	162.203,00 €
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	- €	- €	- €	- €
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2.892.266,00 €	2.833.530,00 €	3.023.420,00 €	2.886.347,00 €
1. Proveedores	2.338.434,00 €	2.107.847,00 €	2.421.916,00 €	2.129.531,00 €
a) Proveedores a largo plazo	- €	- €	- €	- €
b) Proveedores a corto plazo	2.338.434,00 €	2.107.847,00 €	2.421.916,00 €	2.129.531,00 €
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	- €	- €	- €	137.047,00 €
3. Acreedores varios	298.124,00 €	480.709,00 €	409.071,00 €	422.702,00 €
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	17.358,00 €	644,00 €	82,00 €	- €
5. Pasivos por impuesto corriente	58.374,00 €	1.822,00 €	- €	- €
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	179.975,00 €	242.508,00 €	192.351,00 €	196.168,00 €
7. Anticipos de clientes	- €	- €	- €	899,00 €
VI Periodificaciones a corto plazo	- €	- €	- €	- €
VII Deuda con características especiales a corto plazo	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	23.402.110,00 €	21.876.728,00 €	20.593.414,00 €	19.749.941,00 €

ANEXO 5: CUENTA P Y G ALZAMORA PACKAGING, S.A.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2008	2009	2010	2011
A) OPERACIONES CONTINUADAS	- €	- €	- €	- €
1. Importe neto de la cifra de negocios	16.358.339,00	14.344.197,00	14.566.020,00	16.017.115,00
a) Ventas	15.612.787,00	14.233.071,00	14.500.448,00	16.017.115,00
b) Prestaciones de servicios	745.553,00	111.126,00	65.572,00	- €
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	39.776,00	-203.943,00	-93.640,00	324.674,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	- €	- €	- €	- €
4. Aprovisionamientos	-7.324.292,00	-6.266.689,00	-7.021.069,00	-8.170.149,00
a) Consumo de mercaderías	- €	- €	- €	- €
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-6.279.804,00	-5.414.458,00	-5.970.941,00	-6.856.126,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-1.044.488,00	-852.231,00	-1.050.128,00	-1.314.023,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	- €	- €	- €	- €
5. Otros ingresos de explotación	409.851,00	473.909,00	398.280,00	220.404,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	388.621,00	467.062,00	372.926,00	207.643,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	21.231,00	6.847,00	25.355,00	12.761,00
6. Gastos de personal	-4.101.315,00	-3.743.542,00	-3.459.187,00	-3.675.332,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-3.189.702,00	-2.941.904,00	-2.702.947,00	-2.884.333,00
b) Cargas sociales	-911.613,00	-801.638,00	-756.240,00	-790.999,00
c) Provisiones	- €	- €	- €	- €
7. Otros gastos de explotación	-3.245.823,00	-2.694.219,00	-2.515.412,00	-2.830.629,00
a) Servicios exteriores	-3.181.447,00	-2.618.740,00	-2.431.341,00	-2.779.010,00
b) Tributos	-33.177,00	-53.311,00	-56.414,00	-56.385,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-31.200,00	-22.168,00	-24.541,00	4.766,00
d) Otros gastos de gestión corriente	- €	- €	-3.116,00	- €
8. Amortización del inmovilizado	-1.663.052,00	-1.611.858,00	-1.617.713,00	-1.634.584,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	45.748,00	44.484,00	41.661,00	39.880,00
10. Excesos de provisiones	- €	- €	- €	- €
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	214.734,00	39.199,00	1.000,00	35.000,00
a) Deterioro y pérdidas	- €	- €	- €	- €
b) Resultados por enajenaciones y otras	214.734,00	39.199,00	1.000,00	35.000,00
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	- €	- €	- €	- €
13. Otros resultados	7.508,00	-60.756,00	942,00	2.037,00
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	741.474,00	320.781,00	300.882,00	328.417,00
14. Ingresos financieros	8.362,00	2.578,00	10.695,00	9.282,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €
a) En empresas del grupo y asociadas	- €	- €	- €	- €
b) En terceros	- €	- €	- €	- €
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	8.362,00	2.578,00	10.695,00	9.282,00
a) De empresas del grupo y asociadas	- €	- €	- €	- €
b) De terceros	8.362,00	2.578,00	10.695,00	9.282,00
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	- €	- €	- €	- €
15. Gastos financieros	-378.913,00	-297.129,00	-215.284,00	-192.874,00
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	- €	- €	- €	- €
b) Por deudas con terceros	-378.913,00	-297.129,00	-215.284,00	-192.874,00
c) Por actualización de provisiones	- €	- €	- €	- €
16. 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	- €	- €	- €	- €
17. Diferencias de cambio	- €	- €	- €	- €
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	- €	30.000,00	- €	- €
a) Deterioros y pérdidas	- €	30.000,00	- €	- €
b) Resultados por enajenaciones y otras	- €	- €	- €	- €
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-370.551,00	-264.551,00	-204.589,00	-183.592,00
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	370.922,00	56.230,00	96.292,00	144.824,00
19. Impuestos sobre beneficios	-76.190,00	-10.020,00	34.502,00	44.258,00
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	294732	46210	130794	189083
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	- €	- €	- €	- €
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	- €	- €	- €	- €
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	294.732,00	46.210,00	130.794,00	189.083,00

ANEXO 6: BALANCE NORGRAFT PACKAGING, S.A.

ACTIVO	2008	2009	2010	2011
A) ACTIVO NO CORRIENTE	7.969.970,00 €	7.866.161,00 €	7.931.837,00 €	12.208.277,00 €
I Inmovilizado intangible	122.759,00 €	70.235,00 €	25.253,00 €	12.758,00 €
1. Desarrollo	- €	- €	- €	- €
2. Concesiones	- €	- €	- €	- €
3. Patentes, licencias, marcas y similares	2.842,00 €	2.548,00 €	2.254,00 €	3.930,00 €
4. Fondo de comercio	- €	- €	- €	- €
5. Aplicaciones informáticas	119.917,00 €	67.687,00 €	22.999,00 €	8.828,00 €
6. Investigación	- €	- €	- €	- €
7. Otro inmovilizado intangible	- €	- €	- €	- €
II Inmovilizado material	6.384.818,00 €	5.997.981,00 €	5.860.849,00 €	11.515.932,00 €
1. Terrenos y construcciones	2.565.381,00 €	2.521.662,00 €	2.481.436,00 €	4.810.932,00 €
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.790.438,00 €	3.447.319,00 €	3.379.413,00 €	6.700.395,00 €
3. Inmovilizado en curso y anticipos	29.000,00 €	29.000,00 €	- €	4.605,00 €
III Inversiones inmobiliarias	- €	- €	- €	- €
1. Terrenos	- €	- €	- €	- €
2. Construcciones	- €	- €	- €	- €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	- €	1.775.370,00 €	2.025.370,00 €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	1.775.370,00 €	2.025.370,00 €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
V Inversiones financieras a largo plazo	1.399.804,00 €	15.314,00 €	15.314,00 €	317.856,00 €
1. Instrumentos de patrimonio	1.380.313,00 €	- €	- €	- €
2. Créditos a terceros	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	19.491,00 €	15.314,00 €	15.314,00 €	317.856,00 €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
VI Activos por impuesto diferido	62.588,00 €	7.261,00 €	5.051,00 €	361.730,00 €
VII Deudas comerciales no corrientes	- €	- €	- €	- €
B) ACTIVO CORRIENTE	8.762.522,00 €	9.851.790,00 €	11.031.216,00 €	13.915.078,00 €
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €
II Existencias	1.798.209,00 €	2.117.880,00 €	2.589.322,00 €	3.850.584,00 €
1. Comerciales	- €	230.825,00 €	388.958,00 €	- €
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	630.743,00 €	688.042,00 €	926.350,00 €	1.471.676,00 €
3. Productos en curso	73.722,00 €	106.310,00 €	118.828,00 €	158.261,00 €
a) De ciclo largo de producción	- €	- €	- €	- €
b) De ciclo corto de producción	73.722,00 €	106.310,00 €	118.828,00 €	158.261,00 €
4. Productos terminados	1.093.744,00 €	1.092.703,00 €	1.155.186,00 €	2.220.647,00 €
a) De ciclo largo de producción	- €	- €	- €	- €
b) De ciclo corto de producción	1.093.744,00 €	1.092.703,00 €	1.155.186,00 €	2.220.647,00 €
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	- €	- €	- €	- €
6. Anticipos a proveedores	- €	- €	- €	- €
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6.667.146,00 €	7.517.542,00 €	8.230.299,00 €	9.429.897,00 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	6.381.321,00 €	7.154.739,00 €	7.653.640,00 €	9.421.445,00 €
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	- €	- €	- €	- €
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	6.381.321,00 €	7.154.739,00 €	7.653.640,00 €	9.421.445,00 €
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	202.020,00 €	304.075,00 €	560.395,00 €	5.586,00 €
3. Deudores varios	- €	28.998,00 €	12.168,00 €	1.666,00 €
4. Personal	- €	4.096,00 €	4.096,00 €	1.200,00 €
5. Activos por impuesto corriente	83.804,00 €	- €	- €	- €
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	- €	25.634,00 €	- €	- €
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	- €	- €	- €	- €
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	- €	- €	- €	- €
1. Instrumentos de patrimonio	- €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	- €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
V Inversiones financieras a corto plazo	39.994,00 €	- €	- €	50.000,00 €
1. Instrumentos de patrimonio	39.994,00 €	- €	- €	- €
2. Créditos a empresas	- €	- €	- €	- €
3. Valores representativos de deuda	- €	- €	- €	- €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros activos financieros	- €	- €	- €	50.000,00 €
6. Otras inversiones	- €	- €	- €	- €
VI Periodificaciones a corto plazo	- €	- €	- €	45.068,00 €
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	257.174,00 €	216.368,00 €	211.595,00 €	539.529,00 €
1. Tesorería	257.174,00 €	216.368,00 €	211.595,00 €	539.529,00 €
2. Otros activos líquidos equivalentes	- €	- €	- €	- €
TOTAL ACTIVO (A + B)	16.732.492,00 €	17.717.951,00 €	18.963.053,00 €	26.123.355,00 €

PASIVO	2008	2009	2010	2011
A) PATRIMONIO NETO	5.116.228,00 €	5.512.009,00 €	6.887.949,00 €	8.406.330,00 €
A-1) Fondos propios	4.896.118,00 €	5.348.376,00 €	6.695.166,00 €	7.707.793,00 €
I Capital	3.028.400,00 €	3.028.400,00 €	3.528.312,00 €	3.982.120,00 €
1. Capital escriturado	3.028.400,00 €	3.028.400,00 €	3.528.312,00 €	3.982.120,00 €
2. (Capital no exigido)	- €	- €	- €	- €
II Prima de emisión	- €	- €	- €	693.420,00 €
III Reservas	1.726.858,00 €	2.080.384,00 €	2.532.643,00 €	1.782.731,00 €
1. Legal y estatutarias	246.460,00 €	281.813,00 €	327.039,00 €	411.727,00 €
2. Otras reservas	1.480.397,00 €	1.798.571,00 €	2.205.604,00 €	1.371.004,00 €
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	- 212.666,00 €	- 212.666,00 €	- 212.666,00 €	- 510,00 €
V Resultados de ejercicios anteriores	- €	- €	- €	- €
1. Remanente	- €	- €	- €	- €
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	- €	- €	- €	- €
VI Otras aportaciones de socios	- €	- €	- €	- €
VII Resultado del ejercicio	353.527,00 €	452.258,00 €	846.877,00 €	1.250.032,00 €
VIII (Dividendo a cuenta)	- €	- €	- €	- €
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	- €	- €	- €	- €
A-2) Ajustes por cambios de valor	- €	- €	- €	- €
I Activos financieros disponibles para la venta	- €	- €	- €	- €
II Operaciones de cobertura	- €	- €	- €	- €
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €
IV Diferencia de conversión	- €	- €	- €	- €
V Otros	- €	- €	- €	- €
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	220.110,00 €	163.633,00 €	192.783,00 €	698.537,00 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.596.926,00 €	4.873.569,00 €	5.287.686,00 €	9.965.477,00 €
I Provisiones a largo plazo	- €	- €	- €	- €
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	- €	- €	- €	- €
2. Actuaciones medioambientales	- €	- €	- €	- €
3. Provisiones por reestructuración	- €	- €	- €	- €
4. Otras provisiones	- €	- €	- €	- €
II Deudas a largo plazo	5.201.441,00 €	4.528.143,00 €	4.839.227,00 €	9.505.304,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	- €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito	2.863.790,00 €	4.138.069,00 €	2.978.933,00 €	6.450.299,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	515.829,00 €	- €	1.133.897,00 €	968.021,00 €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros pasivos financieros	1.821.822,00 €	390.074,00 €	726.397,00 €	2.086.984,00 €
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	- €	- €	- €	- €
IV Pasivos por impuesto diferido	395.486,00 €	345.426,00 €	448.459,00 €	460.173,00 €
V Periodificaciones a largo plazo	- €	- €	- €	- €
VI Acreedores comerciales no corrientes	- €	- €	- €	- €
VII Deuda con características especiales a largo plazo	- €	- €	- €	- €
C) PASIVO CORRIENTE	6.019.337,00 €	7.332.373,00 €	6.787.418,00 €	7.751.548,00 €
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	- €	- €	- €	- €
II Provisiones a corto plazo	- €	- €	- €	- €
III Deudas a corto plazo	2.440.892,00 €	2.380.492,00 €	1.666.136,00 €	2.394.957,00 €
1. Obligaciones y otros valores negociables	- €	- €	- €	- €
2. Deudas con entidades de crédito	2.029.340,00 €	1.655.747,00 €	1.275.036,00 €	1.509.618,00 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero	83.411,00 €	- €	215.350,00 €	267.252,00 €
4. Derivados	- €	- €	- €	- €
5. Otros pasivos financieros	328.141,00 €	724.745,00 €	175.750,00 €	618.087,00 €
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	- €	- €	- €	- €
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.524.993,00 €	4.951.881,00 €	5.121.282,00 €	5.356.590,00 €
1. Proveedores	2.201.266,00 €	2.457.696,00 €	2.744.816,00 €	4.701.314,00 €
a) Proveedores a largo plazo	- €	- €	- €	- €
b) Proveedores a corto plazo	2.201.266,00 €	2.457.696,00 €	2.744.816,00 €	4.701.314,00 €
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	890.130,00 €	2.137.327,00 €	1.921.187,00 €	48.318,00 €
3. Acreedores varios	199.995,00 €	217.329,00 €	303.029,00 €	289.995,00 €
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	107.670,00 €	3.471,00 €	7.341,00 €	3.801,00 €
5. Pasivos por impuesto corriente	- €	22.866,00 €	16.545,00 €	67.357,00 €
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	125.934,00 €	113.192,00 €	128.364,00 €	245.805,00 €
7. Anticipos de clientes	- €	- €	- €	- €
VI Periodificaciones a corto plazo	53.452,00 €	- €	- €	- €
VII Deuda con características especiales a corto plazo	- €	- €	- €	- €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	16.732.492,00 €	17.717.951,00 €	18.963.053,00 €	26.123.355,00 €

ANEXO 7: CUENTA P Y G NORGRAFT PACKAGING, S.A.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2008	2009	2010	2011
A) OPERACIONES CONTINUADAS	- €	- €	- €	- €
1. Importe neto de la cifra de negocios	16.484.463,00	19.661.867,00	24.032.601,00	31.392.142,00
a) Ventas	16.424.796,00	19.566.565,00	23.941.679,00	31.373.442,00
b) Prestaciones de servicios	59.667,00	95.302,00	90.921,00	18.699,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	152.753,00	31.546,00	75.001,00	666.934,00
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	- €	- €	- €	- €
4. Aprovisionamientos	-10.201.899,00	-12.942.338,00	-16.482.639,00	-20.605.537,00
a) Consumo de mercaderías	4.110,00	230.825,00	158.133,00	-388.958,00
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-7.764.415,00	-8.616.983,00	-10.153.327,00	-20.153.576,00
c) Trabajos realizados por otras empresas	-2.441.594,00	-4.556.180,00	-6.487.445,00	-63.003,00
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	- €	- €	- €	- €
5. Otros ingresos de explotación	3.907,00	21.975,00	70.985,00	130.915,00
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	- €	20.475,00	70.985,00	126.940,00
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	3.907,00	1.500,00	- €	3.975,00
6. Gastos de personal	-2.273.776,00	-2.400.762,00	-2.516.103,00	-3.943.894,00
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.793.060,00	-1.864.868,00	-1.961.430,00	-3.043.745,00
b) Cargas sociales	-480.717,00	-535.894,00	-554.673,00	-900.149,00
c) Provisiones	- €	- €	- €	- €
7. Otros gastos de explotación	-2.404.540,00	-2.399.552,00	-2.753.003,00	-4.158.096,00
a) Servicios exteriores	-2.366.520,00	-2.310.392,00	-2.696.259,00	-4.082.745,00
b) Tributos	-38.020,00	-89.160,00	-56.743,00	-75.351,00
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	- €	- €	- €	- €
d) Otros gastos de gestión corriente	- €	- €	- €	- €
8. Amortización del inmovilizado	-932.225,00	-926.378,00	-899.455,00	-2.101.556,00
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	130.134,00	67.918,00	48.418,00	230.090,00
10. Excesos de provisiones	- €	- €	- €	- €
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	- €	3.200,00	65.000,00	420.000,00
a) Deterioro y pérdidas	- €	- €	- €	- €
b) Resultados por enajenaciones y otras	- €	3.200,00	65.000,00	420.000,00
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	- €	- €	- €	- €
13. Otros resultados	-551,00	21.271,00	-5.738,00	19.866,00
A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	958.265,00	1.138.747,00	1.635.067,00	2.050.864,00
14. Ingresos financieros	762,00	51.858,00	21.249,00	116.580,00
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	394,00	- €	- €	- €
a) En empresas del grupo y asociadas	394,00	- €	- €	- €
b) En terceros	- €	- €	- €	- €
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	368,00	9.128,00	516,00	6.298,00
a) De empresas del grupo y asociadas	182,00	- €	- €	- €
b) De terceros	185,00	9.128,00	516,00	6.298,00
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	- €	42.730,00	20.734,00	110.282,00
15. Gastos financieros	-453.989,00	-319.070,00	-207.634,00	-453.683,00
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-453.989,00	- €	- €	- €
b) Por deudas con terceros	- €	-319.070,00	-207.634,00	-453.683,00
c) Por actualización de provisiones	- €	- €	- €	- €
16. 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	- €	- €	- €	- €
17. Diferencias de cambio	- €	- €	- €	- €
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	- €	-226.000,00	-250.000,00	- €
a) Deterioros y pérdidas	- €	-226.000,00	-250.000,00	- €
b) Resultados por enajenaciones y otras	- €	- €	- €	- €
A2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-453.227,00	-493.212,00	-436.385,00	-337.104,00
A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A1 + A2)	505.038,00	645.535,00	1.198.682,00	1.713.761,00
19. Impuestos sobre beneficios	-151.511,00	-193.277,00	-351.805,00	-463.728,00
A4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A3 + 19)	353.527	452.258	846.877	1.250.032
B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS	- €	- €	- €	- €
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	- €	- €	- €	- €
A5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A4 + 20)	353.527,00	452.258,00	846.877,00	1.250.032,00

ANEXO 8: MODELO RATIOS

MODELO DE RATIOS	
POSICIÓN DE LIQUIDEZ	
Liquidez a Corto Plazo	= ((Activo Corriente – Existencias – ANCMV) / Pasivo Corriente)*100
Liquidez a Medio Plazo	= (Activo Corriente / Pasivo Corriente)*100
Garantía a Largo Plazo	= (Activo Total / Pasivo Total)*100
EQUILIBRIO FINANCIERO	
Capital Circulante s/Activo	= (Capital Circulante / Activo Total)*100
Capital Circulante	= Activo Corriente – Pasivo Corriente
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	
Autonomía Financiera	= (Patrimonio Neto / (Patrimonio Neto + Pasivo Total))*100
Endeudamiento a Largo Plazo	= (Pasivo no Corriente / (Patrimonio Neto + Pasivo Total))*100
Endeudamiento a Corto Plazo	= (Pasivo Corriente / (Patrimonio Neto + Pasivo Total))*100
Recursos Permanentes	= ((Patri. Neto + Pasivo no Corriente) / (Patri. Neto + Pasivo Total))*100
Carga Financiera	= (Gastos financieros / Importe neto cifra de negocios)*100
Coste Medio Recursos Ajenos	= (Gastos financieros / Pasivo Total con Costes)*100
Capacidad Devolución de Deuda	= ((Rtdo. Ejercicio + Amortización Inmovilizado) / Pasivo Total)*100
ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad Económica	= (Rtdo. Explotación / Activo Total)*100
Margen de Explotación	= (Rtdo. Explotación / Importe neto cifra de negocios)*100
Rotación del Activo	= (Importe neto cifra de negocios / Activo Total)*100
Rentabilidad Financiera	= (Rtdo. Ejercicio / Fondos Propios)*100
Apalancamiento Financiero	= (Rentabilidad Financiera / Rentabilidad Económica)*100
ANÁLISIS DE PRODUCTIVIDAD	
Productividad por empleado	= (Valor Añadido / Nº medio de empleado)*100
Productividad s/Importe neto CN	= (Valor Añadido / Importe neto Cifra Negocios)*100
Productividad por gasto personal	= (Valor Añadido / Gastos de personal)*100

ANEXO 9: Modelo Ordinario de Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Nº CUENTAS		Nota	(Debe) Haber	
			200X	200X-1
700, 701, 702, 703, 704, 705, (706), (708), (709) * (6930), 71, 7930 73 (600), (601), (602), 606, (607), 608, 609, 61, * (6931), (6932), (6933), 7931, 7932, 7933 740, 747, 75 (64) (62), (631), (634), 636, 639, (65), (694), (695), 794, 7954 (68) 746 7951, 7952, 7955 (670), (671), (672), (690), (691), (692), 770, 771, 772, 790, 791, 792	1. Importe neto de la cifra de negocios. 2. Variación de existencia de productos terminados y en curso de fabricación. 3. Trabajos realizados por la empresa para su activo. 4. Aprovisionamientos. 5. Otros ingresos de explotación. 6. Gastos de personal. 7. Otros gastos de explotación. 8. Amortización del inmovilizado. 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras. 10. Excesos de provisiones. 11. Deterioro y resultado por enajenaciones de inmovilizado.			
	A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)			
760, 761, 762, 769 (660), (661), (662), (664), (665), (669) (653), 763 (658), 768 (666), (667), (673), (675), (696), (698), (699), 766, 773, 775, 796, 797, 798, 799	12. Ingresos financieros. 13. Gastos financieros. 14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros 15. Diferencias de cambio. 16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros.			
	B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)			
	C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)			
(6300) *, 6301 *, (633), 638	17. Impuestos sobre beneficios. D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)			

* Su signo puede ser positivo o negativo.

ANEXO 10:

Tabla 1.1. Las PYME en España y en Europa

	Empresas (%)	Trabajadores (%)	Empleo medio
UE-27 <small>(2008)</small>	99,8	67,4	4,3
España <small>(2008)</small>	99,9	78,3	4,0

Fuente: Eurostat, elaboración propia

ANEXO 11:

Tabla 1.2. Distribución del empleo empresarial, 2008 (%)

País	Micro (0 a 9)	Pequeña (10-49)	Mediana (50-249)	PYME (0-249)	Grande (más de 250)	Total
Austria	24,7	23,4	19,0	67,0	33,0	100
Bélgica	29,5	21,5	15,8	66,8	33,2	100
Dinamarca	16,9	25,3	23,8	66,0	34,0	100
Finlandia	24,5	19,7	16,7	61,0	39,0	100
Francia	25,0	16,0	16,0	62,0	38,0	100
Alemania	19,1	21,9	19,7	60,8	39,2	100
Grecia	58,0	12,0	12,0	87,0	13,0	100
Irlanda	22,5	26,4	23,9	72,8	27,2	100
Italia	46,1	22,3	12,5	80,9	19,1	100
Luxemburgo	21,6	29,3	26,4	77,3	22,7	100
Holanda	25,4	21,4	19,0	65,9	34,1	100
Portugal	39,0	23,0	17,1	79,1	20,9	100
España	38,9	22,8	14,8	76,4	23,6	100
Suecia	26,1	21,0	17,9	65,0	35,0	100
Reino Unido	19,6	16,3	15,5	51,4	48,6	100
EU-27	29,0	20,5	17,2	66,7	33,3	100

Fuente: Eurostat, elaboración propia

ANEXO 12

ROTACIÓN DEL STOCK = PMA			
2009	2010	2011	2012
33	31	34	41

$$\text{Período Medio Almacenamiento} = \frac{\text{Existencias Iniciales} + \text{Existencias Finales}}{\frac{2}{365} \text{Importe Cifra Negocios}}$$

ANEXO 13: CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

SU OPINIÓN TAMBIÉN CUENTA

1. En general, ¿Cuál es tu grado de satisfacción con Novograf como lugar de trabajo en comparación con otros sitios donde ha trabajado antes?
 - Muy satisfecho
 - Bastante satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho
2. ¿Crees que las reformas llevadas a cabo por la empresa en la actual recesión económica serán efectivas para una pronta recuperación? (Si no se ha producido ningún cambio absténgase de contestar)
 - SI
 - NO
3. Si su respuesta a la pregunta anterior ha sido “no” exponga alguna sugerencia que crea puede llevarse a cabo. (si lo desea, también puede contestar esta pregunta en caso contrario)
4. Si su respuesta a la pregunta número 2 ha sido negativa, exponga alguna medida llevada a cabo de la que esté en desacuerdo.

MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

5. Si comparte sus ideas con sus superiores, ¿se le reconocen?
 - Sólo si llevan a cabo
 - Las lleve a cabo o no
 - Nunca se me reconocen
 - No apporto ideas
6. Si usted aporta una idea que se lleva a cabo pero no se le reconoce, ¿a quién se le reconoce en su lugar?
 - Al superior inmediato
 - Al equipo directivo (si mi superior inmediato no pertenece a ese equipo)
 - A un compañero de mi mismo nivel
 - No se le reconoce a nadie, se pone en marcha y ya está
7. Responda a las siguientes cuestiones sobre su puesto de trabajo poniendo una “X”:

	GRADO DE SATISFACCIÓN			
	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Sus funciones y responsabilidades están bien definidas				
Recibe información de cómo desempeñar su trabajo				
Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla				

SUPERIOR INMEDIATO

8. Puntúe su grado de satisfacción o desacuerdo con su jefe o superior inmediato poniendo una "X":⁵

	CA	A	D	CD	NA
Me evalúa de forma justa					
Conoce bien mi trabajo					
Está dispuesto a promocionarme					
Me ayuda cuando lo necesito					
Me exige de forma razonable					
Se preocupa en escucharme					

9. Puntúe su grado de satisfacción o desacuerdo sobre las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato poniendo una "X":

	CA	A	D	CD	NA
Comunica de forma clara y efectiva					
Identifica los objetivos de su área de forma clara					
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos					
Demuestra dotes de liderazgo					
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos					
Da buen ejemplo					
Toma decisiones de forma eficaz					
Comunica a todos en su área el éxito de los objetivos					

10. Si considera que su jefe o superior inmediato no le evalúa de forma justa, por favor, explique en qué no fue justo en su última evaluación:

11.

COMUNICACIÓN

12. ¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

- SI
 NO

COMPAÑEROS

13. Si usted tiene problemas en su trabajo, ¿hay alguna persona, aparte de su jefe, con la que pueda hablar?

- SI
 NO

⁵ CA=Completamente de acuerdo, A=de acuerdo, D=en desacuerdo, CD=Completamente en desacuerdo, NA=no aplicable.

14. ¿cree que la mayoría de compañeros de Novograf, S.L.U. piensan como usted de la empresa?

- SI
- NO

15. ¿Tiene alguna recomendación sobre cómo mejorar la relación entre empresa y empleados?

ANTIGÜEDAD

16. ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?

- Menos de un año
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 5 años
- Entre 6 y 10 años
- Más de 10 años

17. Responda con una "X" a las siguientes cuestiones:

	GRADO DE SATISFACCIÓN			
	Mucho	Bastante	Poco	Nada
Recibo la formación necesaria para desarrollar mi trabajo				
Cuando necesito formación específica, la he recibido				

INFORMACIÓN GENERAL

18. ¿Cree que se puede ver afectado de alguna manera por sus respuestas en este cuestionario?

- SI
- NO

19. ¿Ha contestado alguna pregunta de forma contraria a sus ideales por las posibles repercusiones que pueda sufrir?

- SI
- NO