



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Economía

Contabilidad de Gestión.
Cuadro de Mando Integral para
Dulces y Conservas Helios, S.A

Presentado por:

Ana Piedad Aguado Maté

Tutelado por:

José Luis Mínguez Conde

Valladolid, 21 de Julio de 2017

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. ANÁLISIS PESTLE DEL ENTORNO.....	8
2.1 Factores Político-Legales	10
2.2 Factores Económicos	12
2.3 Factores socioculturales	14
2.4 Factores tecnológicos	15
2.5 Factores ecológicos	16
3. ANÁLISIS DAFO	17
3.1 Debilidades	18
3.2 Amenazas	18
3.3 Fortalezas	19
3.4 Oportunidades	20
4. ANÁLISIS CAME	21
4.1 Corregir	21
4.2 Afrontar	22
4.3 Mantener.....	22
4.4 Explotar.....	23
5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	24
5.1 Análisis Horizontal	24
5.2 Análisis Vertical.....	25
5.3 Ratios Financieros	27
6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
6.1 Misión y Visión	30
6.1.1 Misión.....	30
6.1.2 Visión	30
6.2 Objetivos estratégicos, indicadores y metas	30
6.2.1 Perspectiva Financiera.....	31
6.2.2 Perspectiva del Cliente.....	32
6.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos	32

6.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	34
6.3 Mapa Estratégico	35
6.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)	36
7. CONCLUSIONES.....	36
8. BIBLIOGRAFÍA	38
ANEXOS	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4.1: Síntesis del Análisis CAME	21
Figura 4.2: Síntesis de los Análisis DAFO y CAME.....	23
Figura 6.1: Cadena de Valor de Porter.....	33
Figura 6.2: Mapa estratégico.....	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Evolución anual del PIB en España	40
Gráfico 2.2: Porcentaje de variación anual del PIB en España.	40
Gráfico 2.3: Evolución de la EPA en España.	41
Gráfico 2.4: Evolución del IPC.....	41
Gráfico 2.5: Matriz PESTLE.	42
Gráfico 3.1: Matriz DAFO.	43

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 6.1: Perspectiva financiera	31
Cuadro 6.2: Perspectiva del Cliente.	32
Cuadro 6.3: Perspectiva de los Procesos Internos.....	33
Cuadro 6.4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 5.1: Balances de Situación Consolidados	44
Tabla 5.2: Cuentas de Pérdidas y Ganancias Consolidadas.....	46
Tabla 5.3: Análisis Horizontal de los Balances de Situación Consolidados.....	47
Tabla 5.4: Análisis Horizontal de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias	49
Tabla 5.5: Análisis Vertical de los Balances de Situación.	50

Tabla 5.6: Análisis Vertical de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias.	52
Tabla 5.7: Ratios Financieros.....	53
Tabla 7.1: Cuadro de Mando Integral.....	55

RESUMEN

El objetivo fundamental de un empresario es maximizar el beneficio. Esta ecuación tan simple de maximizar la diferencia entre ingresos y costes, es el resultado final que cada empresa pretende conseguir. Esta tarea podrá llevarla a cabo a través del análisis de su entorno, el estudio de su situación de partida, la fijación de unos objetivos y el cumplimiento de los mismos, mediante una serie de indicadores de control, tanto cuantitativos como cualitativos, que pondrán de manifiesto el grado de consecución del objetivo propuesto.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de Mando Integral, Análisis PESTLE, Análisis DAFO, Helios.

CÓDIGOS JEL: D24, E01, L66.

ABSTRACT

The fundamental objective of a manager is to maximize profit. This simple equation of maximizing the difference between revenues and costs is the final result that each company tries to achieve. This task may be carried out through the analysis of its environment, the study of its initial situation, the setting of objectives and the fulfilment of them by means a serie of quantitative and cualitative control indicators, wich will show the degree of achievement of the proposed objectives.

KEY WORDS: Balanced Scorecard, PESTLE Analysis, SWOT Analysis, Helios.

JEL CODES: D24, E01, L66.

1. INTRODUCCIÓN

En España la industria agroalimentaria desempeña un papel clave en el conjunto de los sectores económicos, ocupando el primer lugar en la rama industrial. Es una pieza fundamental en la cadena alimentaria, ya que se sitúa como eslabón intermedio, aportando valor añadido a la producción primaria y siendo el principal consumidor del sector agrario.

Está continuamente innovándose, reinventándose y adaptándose a las nuevas tecnologías y a las nuevas exigencias de los consumidores, participando de algo tan básico, cotidiano y necesario como es una buena alimentación.

Cuando tuve clara la idea de realizar el Trabajo de Fin de Grado sobre un caso práctico, lo que sí que quería era que recayera en una empresa cercana, de mi propia ciudad, con domicilio fiscal en Valladolid, puesto que tengo el convencimiento de que se trabaja con más esmero cuando consideras algo como *tuyo*. Pero el abanico de posibilidades era amplio, así que simplemente recordé lo que desde siempre nos han dicho, que hay que empezar el día bien alimentados con un desayuno fuerte, y nada mejor que unas buenas tostadas con mantequilla y mermelada, y me acordé de *nuestras* mermeladas. Así es como fue elegido Dulces y Conservas Helios, SA, para mi Trabajo Fin de Grado.

A principios del siglo veinte la Familia Pérez inició en su obrador de confitería la elaboración de toda clase de dulces, como mermeladas y frutas confitadas, que incluso se llegaron a distribuir a la Casa Real. En 1936 se registraría la marca Helios, cuya traducción del griego es Sol, coincidiendo con la inauguración de la confitería El Sol. Si bien, el gran auge definitivo llegó en 1959, con la construcción de la fábrica en Valladolid, que actualmente cuenta con 40.000 m² y una plantilla cercana a 600 trabajadores.

En la actualidad el Grupo está formado por:

- Dulces y Conservas Helios, SA, como empresa matriz con sede social y planta productiva en Arroyo de la Encomienda (Valladolid). Se dedica principalmente a la fabricación de mermeladas, tomate frito y salsas, fruta confitada y membrillo.

- Iberfruta-Muerza, SA, con sede social ubicada en Azagra (Navarra). Se dedica a la fabricación de semielaborados de fruta de primera transformación, fruta congelada, fruta en almíbar, fruta confitada para clientes industriales y mermeladas. Cuenta con cuatro centros productivos en España: Azagra, San Adrián-Bebé, La Palma del Condado e Íscar-Filito; dos centros productivos en Alemania en las localidades de Mühlhäuser y Mönchengladbach y uno en Marruecos en la localidad de Konitra.
- D. Parr&Co Ltd en Manchester (Reino Unido), como oficina comercial.
- Mühlhäuser GmbH en Alemania.

Dulces y Conservas Helios, SA, basa su actividad en la fabricación y venta de mermeladas, conservas vegetales, tomate frito, salsas, encurtidos y una larga lista de productos, manteniendo su espíritu familiar y humilde, con valores como la calidad en todo el proceso productivo, la sostenibilidad y el esfuerzo del día a día que la han llevado a la posición que ocupa actualmente en el mercado español. Dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) se encuentra registrada en el Grupo Secundario C103: Procesado y conservación de frutas y hortalizas en la Categoría C1039: Otro procesado y conservación de frutas y hortalizas.

La metodología empleada es la realización de un Cuadro de Mando Integral para poder precisar las estrategias que proporcionarán valor añadido al Grupo. Inicialmente, se realiza un estudio del entorno con ayuda del Análisis PESTLE, identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos que conforman el entorno en el cual se va a desenvolver el Grupo. Una vez obtenidos estos datos, se examina la situación del Grupo mediante el Análisis DAFO, considerando sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades). Es una herramienta básica para conocer la situación real en que se encuentra el Grupo y planear una estrategia de futuro, teniendo que aprovechar las oportunidades, sortear las amenazas, potenciar las fortalezas y eliminar las debilidades.

A partir de los datos extraídos del Análisis DAFO, hay que establecer las estrategias a desarrollar. Para esto se lleva a cabo un análisis complementario, el Análisis CAME, que consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades formando cuatro estrategias: ofensiva, de supervivencia, defensiva y de reorientación.

Con el apoyo en un conjunto de ratios económico-financieros, tanto verticales como horizontales, de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Consolidada y del Balance de Situación Consolidado, se obtiene una imagen más fiel de la situación financiera del Grupo.

Por último, se confecciona el Cuadro de Mando Integral, que complementa los indicadores financieros de actuaciones pasadas con medidas posibles de actuación futura. Los objetivos e indicadores de este Cuadro se derivan de la visión y la estrategia que pretende alcanzar el grupo en el futuro y contempla la actuación del mismo desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

El Grupo puede evaluar sus oportunidades de crecimiento y posicionamiento en el mercado para el futuro según las expectativas que haya depositado tras el análisis efectuado.

2. ANÁLISIS PESTLE DEL ENTORNO

La ubicación geográfica de las diferentes sedes y plantas productivas del Grupo, muestra la amplia variedad de factores climáticos, culturales, políticos, legales, sociales y económicos que hay que tener en cuenta para poner en marcha un negocio y conseguir mantenerlo vivo a lo largo de los años. Factores que a su vez van cambiando con el devenir de los tiempos, que se tienen que adaptar a las exigencias del mercado, a la nueva normativa en materia sanitaria o medioambiental y que traspasan nuestras fronteras no solo provinciales y de Comunidad Autónoma, sino englobados en el marco de la Unión Europea (UE) e incluso dando un paso más allá del continente, situándose en África.

La industria de alimentación y bebidas ocupa el primer lugar en nuestro país en términos de facturación. Sus ventas anuales (93.396 Mill. de €) en 2015 supusieron el 20,5% del total de ventas netas de la industria española, situándola en el cuarto puesto de facturación de Europa y en el octavo del mundo.

En cuanto al Valor Añadido Bruto (VAB), es el sector con mayor magnitud de España, aportando un 15,5% y representando el 1,9% del Producto Interior Bruto (PIB). Pero pese a su crecimiento, su productividad tiene un amplio margen de mejora. (Instituto Nacional de Estadística (INE), Encuesta Industrial de Empresas, 2014).

La recesión económica ha hecho volcarse a este sector hacia la exportación, creciendo y obteniendo una balanza comercial positiva por quinto año consecutivo. Actualmente las exportaciones suponen más del 27,3% del total de ventas de la industria.

Y por último, y no menos importante, es un sector clave como motor del empleo. Supone el 18,3% del empleo industrial y un 2% del empleo nacional, siendo su tasa de desempleo inferior a la de la media del resto de sectores económicos.

Sin embargo, la industria de alimentación también tiene problemas. Presenta una estructura fuertemente atomizada, donde la mayoría de las 28.278 empresas que componen el sector tiene una dimensión muy reducida lo que dificulta los procesos de innovación y mejora de la productividad (el 79,6% tiene menos de 10 empleados y solamente el 3,6% tiene más de 50 empleados, implicando que el 0,2% de las empresas realizan más del 50% del total de la producción). Estos datos son muy llamativos en relación a los de nuestro entorno competitivo, el resto de Europa. (Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), Informe Anual 2015).

Éste es el escenario al que se enfrenta y en el que convive el Grupo Helios.

2.1 Factores Político-Legales

Estos factores de tipo gubernamental, afectan al desempeño de las empresas y los más conocidos son la política fiscal, restricciones al comercio e industria y los aranceles. También engloban situaciones de guerra y tratados internacionales vigentes.

Están relacionados con la regulación legislativa del gobierno al que se circunscribe el Grupo, afectándole la normativa de las Comunidades Autónomas (CCAA) en las que se encuentran ubicadas sus plantas, en un sentido más amplio, la normativa nacional y de la UE, así como las del resto de países en las que se sitúan sus plantas, Francia, Alemania, Marruecos y Reino Unido.

La sociedad SD. Parr&Co Ltd, está sujeta a los impuestos vigentes en Reino Unido, cuyo plazo de prescripción es de seis años.

La sociedad Mühlhäuser GmbH, está sujeta a los impuestos vigentes en Alemania, cuyo plazo de prescripción es de cuatro años.

Actualmente en España hay que cumplir las siguientes legislaciones:

- Norma ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la Calidad.
- Norma ISO 14001:2004. Sistemas de Gestión Ambiental.
- Reglamento CE nº 1221/2009 del Parlamento Europeo y del Consejo, del 25 de noviembre de 2009 relativo a la participación voluntaria de organizaciones en un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales (EMAS).
- Ley 12/2013, de 2 de agosto, de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria.

Disposiciones estatales sobre conservas:

- Sección 1ª del capítulo XXVI Conservas animales y vegetales del Código Alimentario Español, Decreto 2484/1967, de 21 de septiembre.
- Real Decreto 2420/1978, de 2 de junio. Reglamentación técnico-sanitaria para la elaboración y venta de conservas vegetales.
- Orden de 21 de noviembre de 1984, Normas de calidad para las conservas vegetales.

- Real Decreto 670/1990, de 25 de mayo. Norma de calidad para confituras, jaleas y marmalade de frutas, crema de castañas y mermeladas de frutas.
- Real Decreto 863/2003, de 4 de julio, Norma de calidad para la elaboración, comercialización y venta de confituras, jaleas, marmalade de frutas y crema de castañas.

Disposiciones sobre coadyuvantes tecnológicos, aditivos y aromas:

- Resolución de 1 de agosto de 1979. Lista positiva de aditivos autorizados en la elaboración de conservas y semiconservas vegetales.
- Reglamento 1333/2008, de 16 de diciembre de la UE. Sobre aditivos alimentarios.
- Reglamento 1334/2008, de 16 de diciembre de la UE. Sobre los aromas y determinados ingredientes alimentarios con propiedades aromatizantes utilizados en los alimentos.

Disposiciones relativas a la información alimentaria facilitada al consumidor y otras disposiciones complementarias en materia de etiquetado de los alimentos:

- Real Decreto 1808/1991, de 13 de diciembre. Regula las menciones o marcas que identifican al lote al que pertenece el producto alimenticio.
- Real Decreto 930/1992, de 17 de julio. Sobre etiquetado de las propiedades nutritivas de los productos alimenticios.
- Real Decreto 1334/1999, de 31 de julio. Norma general de etiquetado, presentación y publicidad de los productos alimenticios.
- Reglamento 1924/2006, de 20 de diciembre de la UE, relativo a las declaraciones nutricionales y propiedades saludables en los alimentos.
- Reglamento 1169/2011, de 25 de octubre de la UE sobre la información alimentaria facilitada al consumidor.

Disposiciones relativas a las cantidades nominales para productos envasados y control de su contenido efectivo:

- Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre. Normas relativas a las cantidades nominales para productos envasados y al control de su contenido efectivo.

Disposiciones en materia de higiene recogidas por la Agencia española de consumo, seguridad alimentaria y nutrición (AECOSAN), tanto a nivel nacional como de la UE.

A toda la normativa mencionada, se le incluyen sus posteriores modificaciones. Paralelamente, tanto a nivel nacional como en el ámbito de la UE, se conceden ayudas y subvenciones de las que se puede beneficiar el Grupo.

2. 2 Factores Económicos

Respecto a la evolución de los factores de índole económica que afectan al mercado en su conjunto (a unos sectores más que a otros), destacan: PIB, precios, tipos de interés, tasa de desempleo, renta disponible de los consumidores, oferta monetaria, disponibilidad y distribución de los recursos, deuda,...que proporcionan una imagen de la situación real del país.

El indicador del PIB, entendido como el conjunto de todos los bienes y servicios finales producidos en un país durante un año, y su tasa de crecimiento, definida como la variación porcentual del PIB en un país en un periodo, son las medidas de crecimiento económico que se utilizan habitualmente. (Anexos, Gráfico 2.1: Evolución anual del PIB en España).

Si bien parece que el PIB en estos dos últimos años ha crecido, situándose su tasa de variación anual en un 3,2% respecto al año 2014 y un 1,4% del año 2014 frente al 2013, se ha de mirar hacia atrás para ver unas cifras similares. El año 2009 fue el año más negro de la crisis, cuando se tocó fondo, año a partir del cual se empezó a trabajar siguiendo las estrictas directrices de la Unión Europea y unas rigurosas políticas económicas a nivel nacional.

Viendo la evolución de tasa de variación anual del PIB (Anexos, Gráfico 2.2: Porcentaje de variación anual del PIB en España), se puede apuntar con cautela un repunte de la economía española. En los tres primeros trimestres del año 2016 se ha mantenido el ritmo de crecimiento, y el Fondo Monetario Internacional (FMI) ha elevado las previsiones de crecimiento para este año en seis décimas, hasta el 3,1%. Se atisba esa incipiente recuperación.

De la Encuesta de Población Activa (EPA), llevada a cabo por el INE de forma trimestral para obtener datos del mercado laboral, se deduce el porcentaje de personas activas, ocupadas y paradas (tasa de paro) que hay en España y en sus distintas CCAA.

En los primeros años de la crisis las cifras del desempleo no llegaban a los dos millones de parados, en el primer trimestre de 2007 había 1.863.200 desempleados, mientras que en el primer trimestre de 2013, se alcanzó el punto más álgido de las cifras del paro situándose con 6.278.200 personas en casi un 27%.

Los datos actualizados de la EPA al segundo trimestre de 2016 sitúan la tasa de paro de España en el 20%, siendo algo más acusado el paro entre las mujeres que los hombres, 21,8% frente al 18,4%, y habiéndose reducido la tasa de paro del año 2014 al 2015 del 23,7% al 20,9%. (Anexos, Gráfico 2.3: Evolución de la EPA en España).

Otro indicador importante a tener en cuenta es la evolución de los precios, o el Índice de Precios al Consumo (IPC), también llamado inflación, que es una estimación estadística que mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios que consume la población. Los últimos datos a septiembre de 2016 indican que la tasa de variación anual del IPC en España ha sido del 0,2%, tres décimas superior a la del mes anterior. La inflación acumulada en el año 2016 es del -0,5%.

Dentro de la cesta, el calzado y el vestido son los precios que mayor subida acumulan, contrastando con el descenso de los precios en ocio y cultura. Pero esta tendencia no ha sido siempre así.

En los años anteriores a la crisis las tasas interanuales rondaban el 3,5% e incluso el 4,5% en los inicios de la misma como en marzo de 2008. La tendencia positiva se rompe por primera vez en España en 2014, registrando deflación desde julio y cerrando en diciembre de ese año con un -1%, la primera vez que se cerraba un año en negativo.

La causa principal fueron las caídas de las tarifas energéticas, de los precios de alimentos y bebidas y de los gastos en viviendas por el abaratamiento de la calefacción.

En enero de 2015 se alcanzó el punto más bajo con un -1,3%, y desde entonces no se han vuelto a recuperar cifras positivas, salvo los meses de junio y julio de 2015, ambos con un 0,1% y en septiembre de 2016 con un 0,2%. (Anexos, Tabla 2.4: Evolución del IPC en España).

El Banco Central Europeo (BCE) lucha desde el comienzo de la crisis contra el debilitamiento en los precios y este posible entorno de deflación mediante la bajada de los tipos de interés en la zona euro.

Esta actuación la ha venido realizando en varias ocasiones, la última en marzo de este mismo año, dejando los tipos de interés al 0% anual. Se intenta con esto revitalizar la economía de los estados miembro y ayudar a incrementar las exportaciones.

2.3 Factores socioculturales

Estos factores determinan la configuración de los integrantes del mercado y su influencia en el entorno. Variables como la evolución demográfica, la distribución de la renta, la movilidad social, los cambios en el estilo de vida, la actitud consumista, el nivel educativo, los patrones culturales,...

España tiene una población actual de 46.438.422 millones de habitantes, de los cuales algo menos de la mitad son hombres y el 50,89% mujeres. (Fuente: INE, datos actualizados a enero de 2016). Sin embargo, un 9,52% del total son extranjeros, que compensan la baja natalidad española. Aunque hay que decir que con la crisis, este porcentaje de extranjeros se ha reducido aprovechando las medidas adoptadas de ayuda de retorno a sus países para evitar las altas tasas de desempleo que se han registrado en los últimos años.

Por otro lado, actualmente se vive con una mentalidad de culto extremo al cuerpo. No hay revista, página de Internet, programa televisivo, marca de ropa, que no alabe las ventajas de tener un cuerpo diez, que incitan a hacer unas comidas en dietas acalóricas y mucho deporte.

España presume de la dieta mediterránea, pero hay que ser cuidadosos con ella. El problema de la anorexia en adolescentes, marcados por la vergüenza ajena del que dirán si no cumplen los cánones de belleza establecidos por las grandes multinacionales, está a la orden del día.

Las empresas agroalimentarias son las primeras en acudir al mercado lanzando nuevos productos con los que satisfacer este deseo de no ingerir calorías, las líneas bajas en grasa, Diet, 0%, Light..., son tan habituales en los supermercados que no nos damos cuenta de que unas generaciones atrás no existían.

Pero también tiene sus ventajas el que estas empresas innoven, lanzan al mercado productos que benefician a reducidos grupos poblacionales afectados por alergias o intolerancias, diabéticos con el azúcar, celíacos con el gluten, intolerantes a la lactosa, la fructosa, cubriendo así una mayor cuota de mercado.

El Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA), ha publicado varios informes referidos a la alimentación en España en estos últimos años, destacando que se ha producido un descenso del gasto total en alimentación del 3,2% durante el año 2014, incrementándose en el año 2015 un 1,01% debido no tanto al consumo sino al repunte de los precios de los alimentos. (Fuente: MAGRAMA, Informe del consumo de alimentación en España 2015).

2.4 Factores tecnológicos

El desarrollo tecnológico y sus aportaciones en la actividad empresarial, es otro elemento fundamental en el análisis del entorno de la empresa.

Su estado va a depender de la cifra en gasto público en investigación y preocupación gubernamental y de la industria en su conjunto por la tecnología, del grado de obsolescencia, de la madurez de las tecnologías convencionales, del desarrollo de nuevos productos, de la velocidad de la transmisión de las innovaciones,...parte de esta tecnología se financia con subvenciones públicas, pero otra parte por la propia empresa.

Con el horizonte temporal puesto en Europa 2020, el MAGRAMA ha publicado una “Guía de Líneas de Financiación Oficiales para la Industria Alimentaria” intentando potenciar las oportunidades del sector y contribuir así a su crecimiento y desarrollo.

La financiación está orientada a líneas de exportación, a empresas emprendedoras, a tareas de investigación empresarial y desarrollo experimental, incorporación y adaptación de tecnologías novedosas a nivel sectorial y que supongan una ventaja competitiva para la empresa.

También a proyectos de inversión de ahorro y eficiencia energética, utilizando distintas fuentes de energía, incluidas las renovables, promover actuaciones que reduzcan las emisiones de dióxido de carbono. Así mismo las empresas cuentan con las ayudas de la UE englobadas en el conjunto de Fondos Estructurales.

Estas medidas contribuyen a que cada empresa intente producir maximizando sus beneficios con mínimos costes, dando unos precios de mercado mínimos a los consumidores para que también rentabilicen su bienestar.

La mejora tecnológica está relacionada con las exigencias de demanda de la población, y con las de los propios empresarios por obtener mayores beneficios.

2.5 Factores ecológicos

La Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental, regula un régimen de responsabilidad medioambiental de carácter objetivo e ilimitado, basado en los principios de *prevención de daños* y de *que quien contamina, paga*.

Del mismo modo, la Ley 21/2013, de 9 de diciembre, de Evaluación Ambiental, garantiza la máxima protección ambiental e impulsa el desarrollo sostenible favoreciendo el uso de nuevas tecnologías.

Destacan en este sentido el Programa Estatal de Prevención de Residuos 2014-2020, incidiendo en que la prevención tiene importantes consecuencias económicas porque origina beneficios que se manifiestan en un ahorro en los consumos de materias primas y una reducción en los costes de gestión de los residuos, lo que supone un incremento en la rentabilidad de las empresas. Y el Plan Estatal Marco de Gestión de Residuos 2016-2020 (PEMAR), que trata de convertir a España en una sociedad eficiente en el uso de los recursos para en vez de *producir, consumir y tirar* (economía lineal), se reincorporen una y otra vez al proceso productivo los residuos para la producción de nuevos productos (economía circular).

Dadas las actividades a las que se dedica la Sociedad, y de acuerdo con la legislación vigente, mantiene un control sobre el grado de contaminación de vertidos y emisiones, así como una adecuada política de retirada de residuos. (Anexos, Gráfico 2.5: Matriz PESTLE).

3. ANÁLISIS DAFO

La matriz DAFO es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra la empresa y planear una estrategia de futuro. Durante el estudio se van a analizar sus características internas, debilidades y fortalezas, y su situación externa, amenazas y oportunidades, en una *matriz cuadrada*, de ahí su nombre.

Durante la etapa del planteamiento estratégico y a partir del análisis DAFO, se contestará a una serie de preguntas:

¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?

¿Cómo se puede disfrutar de cada oportunidad?

¿Cómo se puede defender cada debilidad o amenaza?

¿Cómo se puede sortear cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia que más la convenga emplear en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. (Anexos, Gráfico 3.1: Matriz DAFO).

3.1 Debilidades

Se refieren a todos aquellos elementos que constituyen barreras para lograr el normal y buen funcionamiento de la empresa. Son problemas internos que, identificados, deben y pueden eliminarse con una buena estrategia.

- Excesivo Activo Corriente que puede implicar el mantenimiento de recursos ociosos.
- Excesivo Patrimonio Neto que dificulta el aprovechamiento de nuevas oportunidades para la inversión.

3.2 Amenazas

Son situaciones negativas de carácter externo que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa, por lo que puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

- La presencia aun latente de la crisis económica, que sigue provocando un bajo poder adquisitivo en la población que obliga a consumir marcas blancas.
- Entrada de nuevas empresas en el sector, tanto a nivel nacional como internacional, provocando mayor competencia.
- La climatología y las plagas que hacen peligrar la producción anual de la materia prima.
- Constantes cambios en las legislaciones española y europea en relación al etiquetado, información dada al consumidor e información nutricional, que implica mayores costes a la hora de adaptarla a los envases.

3.3 Fortalezas

Son aquellos elementos positivos e internos, los puntos fuertes de la empresa, que diferencian su proyecto de otros de igual clase.

- Explotación de sinergias potenciales entre todas las empresas del grupo.
- Calidad del producto avalada por un departamento de la misma altamente cualificado que controla y asegura la calidad de los productos aplicando el principio de prevención a lo largo de todo el proceso productivo.
- Reconocimiento de imagen de sus marcas: Helios, Eva, Bebé, Müve, Filito, tanto a nivel nacional como internacional.
- Buena distribución en España y en el extranjero.
- Diversidad de marcas del Grupo ampliando la cuota de mercado.
- Tiendas online para la venta de sus productos.
- Diversificación de la cartera de clientes, tanto a nivel de producto como de mercado (cliente final y cliente de Hostelería, Restauración y Cafeterías HORECA).
- Apuesta por la investigación, la innovación y el desarrollo que se refleja en el crecimiento de la compañía, con proyectos como TODO FRUTA, finalizado en junio de 2015 en colaboración con otras empresas agroalimentarias y con el apoyo del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) para desarrollar ingredientes alimenticios a partir de extractos vegetales, el proyecto SARA para estudiar la incidencia de la alimentación en las enfermedades crónicas no transmisibles o el proyecto PRIMICIA, que terminará en diciembre de 2017, con apoyo del CDTI y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), para llevar al mercado alimentos de alta eficacia en el control de la inflamación.
- Experiencia profesional y empresarial desde hace más de un siglo.

- Modernas instalaciones con los últimos avances tecnológicos, dotados de equipos para minimizar el impacto ambiental y proteger el medio ambiente. Con una inversión de 4 millones de euros en la planta de Azagra que se proyectarán hasta el año 2017 para mejorar los sistemas de recepción, producción y almacenamiento de fruta, así como incrementar la producción.
- Premios y reconocimientos a su labor empresarial y comercial, como el premio en el año 2015 a Grupo Helios, al Impulso a la internacionalización en la categoría de Proyecto exterior de gran empresa, otorgado por la Compañía Española de Financiación del Desarrollo (COFIDES) por distinguirse en el ámbito de la economía internacional, el premio en el año 2015 a Iberfruta como Mejor Proveedor del año, otorgado por el Grupo Alimentario Citrus, en el año 2013 al Grupo Helios otorgado por El Norte de Castilla como Premio Emprendedores Ejemplares, en el año 2010 Premio Innovación y Tendencias, o como el del año 2000 Premio a la Familia Empresaria otorgado por la ciudad de León.
- Actualización constante de productos a la venta con intención de captar nuevos consumidores.
- Mantenimiento de páginas web corporativas atractivas para los usuarios (recetas, vídeo recetas, entrevistas, viajes y ocio, actualidad...)
- Presencia activa en redes sociales como Facebook, Twitter, Youtube...
- Acciones promocionales con un marketing dinámico: concursos, premios y regalos, campañas publicitarias...

3.4 Oportunidades

Son aquellos factores externos y positivos que se generan en el entorno de la empresa y que pueden ser aprovechados y explotados por la misma.

Inversiones en Investigación y Desarrollo (I+D) que le permitan afianzar su posición ya existente.

- Aprovechar el aumento de las exportaciones incrementando así la facturación anual.
- Explotar los crecientes mercados como el ecológico o de la salud (Proyecto Primicia).
- Aumento del comercio electrónico.
- Nuevos hábitos de consumo a los que hay que adaptarse.

4. ANÁLISIS CAME

Vinculado al análisis DAFO, el análisis CAME permite completar la información obtenida y definir las acciones empresariales a poner en marcha. Las bases sobre las que se asienta el análisis CAME son: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Con el desarrollo del análisis CAME se obtienen un conjunto de estrategias que se agrupan en: estrategias ofensivas, estrategias defensivas, estrategias de supervivencia y estrategias de reorientación.



Figura 4.1: Síntesis del Análisis CAME. Fuente: elaboración propia.

4.1 Corregir

La Estrategia de Reorientación está ligada a la corrección de debilidades haciendo cambios que las eliminen transformándolas en nuevas fortalezas.

Se corregirán las debilidades aprovechando las oportunidades del entorno. En este sentido, Grupo Helios ha diversificado sus plantas de producción ubicándolas en diferentes zonas geográficas minimizando el riesgo de la dependencia climática a la hora de obtener las materias primas.

Por otro lado, la presencia de mercados no abastecidos, puede ser una ocasión de crecimiento atendiendo a las demandas no cubiertas por el mercado y el *canibalismo* entre sus propias marcas debería corregirse mediante una mayor diferenciación o definición del cliente al que van dirigidas.

4.2 Afrontar

La Estrategia de Supervivencia busca eliminar los aspectos negativos y amenazantes que perjudican a la empresa.

Frente a una de las mayores amenazas, la crisis económica que se viene registrando desde hace unos años, el Grupo ha desviado su producción a la *marca blanca* (producto similar pero de menor calidad) de grandes superficies de alimentación y distribución, trabajando para Carrefour, DíaGroup, Eroski,... La gran competencia en el sector se intenta superar con el compromiso de calidad y reconocimiento de las marcas y la adaptación a los nuevos hábitos de consumo viene sostenida por un fuerte laboratorio y departamento de I+D encargados de trabajar cada día en la elaboración de nuevos productos o mejorando los existentes para abastecer esa nueva demanda.

4.3 Mantener

Con la Estrategia Defensiva se intentarán mantener los puntos fuertes de la empresa teniendo en cuenta las amenazas externas.

Mantener la diversificación de la cartera de clientes, tanto a nivel de producto como de mercado aprovechando sus modernas instalaciones apostando por la investigación, innovación y desarrollo, parece ser una buena línea de estrategia.

Por otro lado, aprovechar su buena posición nacional e internacional para impulsar la exportación y aumentar la cifra de negocio. Mantener la colaboración con las grandes superficies de alimentación y distribución para fomentar las acciones promocionales dando a conocer toda la gama de productos ganando cuota de mercado frente a la competencia. Hacer estudios y encuestas para conocer el por qué de la fidelidad de la clientela y seguir manteniéndola.

4.4 Explotar

La Estrategia Ofensiva trata de sacar el máximo partido a las oportunidades del entorno aprovechando las fortalezas de la empresa, mejorando la situación actual en la que se encuentre.

Así, la aparición de nuevas tecnologías hace que los clientes potenciales compren cada vez más por Internet, por lo que la empresa debe gestionar de forma eficaz y rápida su presencia en las redes sociales, su página de venta online, sus métodos de pago, envíos y devoluciones...

Su implantación en los incipientes mercados ecológico y de la salud ha de afianzarse con el lanzamiento de novedosos productos al mercado haciendo frente a los nuevos gustos y necesidades, basándose siempre en la calidad de los mismos.

Los análisis DAFO y CAME junto con las estrategias a adoptar se pueden resumir en el siguiente cuadro:



Figura 4.2: Síntesis de los Análisis DAFO y CAME. Fuente: elaboración propia.

5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

El análisis financiero es una herramienta fundamental que permite conocer la situación económica y financiera más detallada de la empresa. Éste tendrá en cuenta tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos de la empresa, por lo que se han de comparar las cifras obtenidas con las metas fijadas por la empresa, explicar el porqué de las tendencias o el aumento o disminución de ciertas partidas. La información se obtiene trabajando con los datos del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de los años de estudio. (Anexos, Tabla 5.1: Balances de Situación Consolidados y Tabla 5.2: Cuentas de Pérdidas y Ganancias Consolidadas).

5.1 Análisis Horizontal

Con el Análisis Horizontal del Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa se trata de determinar la variación que ha sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto de otro.

Muestra cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado y este análisis permite definir si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno o no.

Para el Balance de Situación, el Análisis Horizontal muestra una disminución progresiva del Activo No Corriente, hasta llegar a un estancamiento en los años 2014-2015, pero no todas las cuentas se comportan del mismo modo, ya que destacan las cuentas de Inmovilizado Intangible y las Inversiones financieras a largo plazo con un crecimiento espectacular. Por el contrario, el Activo Corriente mantiene una progresión creciente, destacando el crecimiento de las Existencias y los Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar, disminuyendo el resto de partidas.

El Patrimonio Neto ha experimentado un crecimiento en los últimos años, aunque no todas sus partidas se comportan con el mismo signo, en contraposición con las cuentas de Pasivo, que han ido disminuyendo.

En el cómputo global del Balance de Situación, se observan unos crecimientos del 4,97% del año 2012 respecto al 2011, un 8,5% del año 2013 sobre el 2012, un 6,93% del 2014 sobre el 2013 y un 7,64% del 2015 sobre el 2014.

En el Análisis Horizontal de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, hay que distinguir entre las cuentas de ingresos y de gastos. Por el lado de los ingresos, se observa un aumento de los mismos de forma continuada en los años de estudio, sobre todo del año 2014 al 2015, y desde el punto de vista de los gastos, estos también han ido disminuyendo paulatinamente, por lo que el Resultado de Explotación presenta unos incrementos para todos los años excepto para el 2013, siendo de un 38,27% para el 2012, un -16,64% en 2013, un 26,68% en 2014 y de un 27,69% para el 2015.

Los Ingresos Financieros también presentan una línea de constante ascenso, siendo el incremento del 158,76% para el año 2015, produciéndose a la vez un descenso paulatino de los Gastos Financieros, por lo que el Resultado Financiero, aun siendo negativo, ha ido mejorando la cifra a lo largo de estos años.

Uniéndolos ambos resultados y minorándolos por el Impuesto sobre Beneficios, se obtiene un Resultado Consolidado del Ejercicio positivo y creciente para todos los años, excepto el 2013, que desciende respecto al 2012.

Así en 2012 se obtiene un crecimiento de 36,26%, un decrecimiento de 12,59% en 2013, un crecimiento de 33,99% en 2014 y de un 33,39% en 2015, cifras realmente buenas considerando que son años de crisis y recesión económica.

5.2 Análisis Vertical

Este tipo de análisis consiste en valorar el peso proporcional que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado, permitiéndonos determinar la composición y estructura de los estados financieros. Es una herramienta importante para comprobar si la empresa tiene una distribución equitativa de sus activos acorde a sus necesidades financieras y operativas.

Dentro del Balance de Situación, el Activo No Corriente se mueve entorno al 20%. Ha ido disminuyendo de un 24,89% en 2011 a un 19,53% en 2015, y el Inmovilizado Material supone una cifra cercana al 15%.

Por el contrario, el Activo Corriente representa casi el 80%, oscilando ligeramente al alza desde el 2011. Su grueso se compone de las Existencias en un 40%, de los Deudores Comerciales y otras cuentas a cobrar rondando el 35% y el Efectivo y otros activos líquidos equivalentes con un 6%.

El Patrimonio Neto tiene mayor oscilación, aumentando paulatinamente varios puntos cada año, partiendo de un 41,8% en el 2011 y llegando a un 64,85% en 2015, repartiéndose entre Fondos Propios y Reservas mayoritariamente.

Tanto el Pasivo No Corriente como el Pasivo Corriente, han seguido una pauta decreciente a lo largo de estos años, pasando el primero del 19,07% en 2011 al 8,17% en 2015 y el segundo del 39,13% en 2011 al 26,98% en 2015, suponiendo buenas expectativas para la empresa que poco a poco va disminuyendo sus deudas en favor de más fondos propios y reservas.

Siguiendo con el Análisis Vertical de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, y siendo su valor de base el Importe neto de la cifra de negocios, el Resultado de Explotación ha incrementado su peso año tras año, a excepción del 2013, partiendo de un 6,56% en el 2011 y alcanzando un 9,28% en 2015, siendo las cuentas con mayor peso los Aprovisionamientos, que suponen cerca del 55%, Otros gastos de explotación, rondando el 25% y los Gastos de personal que suponen cerca del 12%.

De igual modo, aunque con un peso mucho más modesto, el Resultado Financiero también ha ido mejorando año tras año, pasando del -0,2% en 2011 al 0,17% en 2015.

Tras contemplar el Impuesto sobre Beneficios, se obtiene un Resultado Consolidado del Ejercicio creciente para todos los años de los que se tienen datos, pasando del 4,53% en 2013 al 7,5% en 2015.

5.3 Ratios Financieros

Si analizamos los principales ratios financieros se puede ver que dentro de los indicadores de Liquidez, la Solvencia a corto plazo tiene un ratio superior a 2 en los tres últimos años, y muy próximo a 2 en los años 2011 y 2012, indicándonos que la empresa no tiene problemas de liquidez pudiendo hacer frente a sus pagos tanto a corto como a medio plazo.

Se puede llegar a pensar que la empresa tiene exceso de Activo Corriente con recursos ociosos.

Dentro de la Liquidez inmediata vemos que a partir del año 2012 presenta valores superiores a 1, indicándonos que la empresa carece de problemas de liquidez. Dato que se corrobora con la Tesorería que ha ido mejorando en los años de estudio.

Dentro de los indicadores de Estructura, Endeudamiento y Garantía, la Estructura del Activo determina que se divide aproximadamente en un 80% en Activo Corriente y un 20% en Activo No Corriente, habiendo ido aumentando el primero en detrimento del segundo. Esto refleja la evolución descendente de los inmovilizados y el crecimiento de deudores comerciales, existencias y efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

Viendo el Endeudamiento, cuyo ratio ideal sería un valor menor a 1, observamos que se ha ido reduciendo el valor desde el año 2011 de 1,39 a 0,54 en el año 2015. En principio la empresa dependía en exceso de sus acreedores pero desde el año 2013 se invirtió la tendencia. Con el dato del año 2015, se puede llegar a pensar que existe un exceso de Patrimonio Neto y no se están aprovechando todas las oportunidades de financiación. Respecto al Grado de Autonomía, en los dos primeros años la empresa no podía hacer frente a su pasivo con los fondos propios, pero ese problema se resuelve a partir del año 2013. La Estructura del Pasivo nos indica la misma situación, donde el Pasivo No Corriente es muy inferior al Corriente.

Por último, los ratios de Financiación, nos muestran en conjunto que la empresa tiene una posición estable a la hora de hacer frente a las deudas con sus Fondos Propios, incluso a la hora de hacer frente a los Gastos Financieros.

Siguiendo con los indicadores de Eficiencia Operativa, el ratio Rotación del Activo nos muestra que el grado de eficiencia de la empresa en el uso de sus activos para generar ingresos por ventas varía entre el 1,54 y el 1,66 para estos años, y se asocia con elevados márgenes de beneficio. Entre un 6 y un 8 se generan ventas con Activo No Corriente y entre un 1 y un 2 se generan ventas con el Activo Corriente.

La Rotación de Existencias nos da un valor que oscila entre el 3,93 y el 4,37, valores acordes a una empresa de fabricación y aunque no hay un valor óptimo para la misma, nos da una idea de la buena o mala gestión del stock por parte de la empresa, ya que el valor del ratio nos informa del número de veces que la empresa recupera la inversión en existencias durante un periodo.

Atendiendo a los indicadores de Rentabilidad, el primero de ellos, la Rentabilidad Económica se ha incrementado en más de cuatro puntos en el periodo de estudio, y una situación parecida se observa para la Rentabilidad Financiera que ha fluctuado entre el 24,07 del 2011 y el 23,05 para el 2015. Ésta buena rentabilidad, se refleja en el aumento año tras año de los beneficios. El ratio de Apalancamiento Financiero nos muestra una Rentabilidad Financiera superior a la Rentabilidad Económica para todos los años, por lo que se aconseja financiarse con deuda.

Los ratios de Autofinanciación, siendo ésta la parte del flujo de caja que se reinvierte en la propia empresa, tanto sobre ventas como sobre activos, presentan valores que, aunque pequeños, han ido aumentando poco a poco en los cinco años, reflejando así una mayor independencia financiera respecto a sus acreedores.

El ratio Variación de las Ventas establece aumentos de las ventas cada año, sobre todo para los años 2012 con un 13,28% y 2013 con un 7,82%, estando en 2015 en un 4,95%.

Respecto a los ratios Bursátiles, el Beneficio por Acción ha ido aumentando cada año hasta situarse en el 27% para el año 2015, por lo que se atraería a posibles inversores externos.

Analizando los ratios del Área de Recursos Humanos (RRHH), el Número medio de empleados se ha mantenido muy estable en los últimos tres años analizados, 632 en 2015, 630 en 2014 y 633 en 2013, mientras que el 2012 arrojaba un dato de 609 y de 580 en 2011. Esta estabilidad se refleja en el siguiente ratio, la Evolución de la Plantilla, rondando el 1. Y la Estabilidad de la Plantilla muestra que casi el 98% de los empleados tienen contrato fijo.

Los Costes de Personal reflejan que la Estructura de Costes representa cerca del 12% de los costes totales de la empresa.

Con un Coste Medio que ha ido aumentando en estos años, y teniendo una plantilla estable, implica que la retribución salarial ha aumentado pasando de 29.705€ en 2011 a 30.282€ en 2015. Y quizás el aumento de salarios haga tener más satisfecha a la plantilla aumentando su productividad, como se refleja en los datos del ratio Productividad por Trabajador que ha aumentado considerablemente pasando de 223,84 en 2011 a 270,86 en 2015.

6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta que va más allá de la perspectiva financiera, puesto que en la gestión de la empresa se tienen en cuenta no solamente los tradicionales indicadores financieros, sino también los activos intangibles de la misma, como pueden ser las relaciones con los clientes, las habilidades y motivaciones de los empleados...que permiten obtener una ventaja competitiva a la empresa en el mercado.

Con el CMI, mediante una serie de indicadores, se pretende orientar la estrategia empresarial adoptada a la consecución de los objetivos fijados.

En resumen, el CMI es un instrumento complementario para conseguir las estrategias planteadas por la empresa mediante cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y, de aprendizaje y crecimiento. Las cuatro perspectivas van a permitir un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo.

Se definen primero la misión, visión y objetivos de la empresa.

6.1 Misión y Visión

6.1.1 Misión

Se puede definir la misión como la razón de ser de una empresa y el fin que persigue. Se responde a preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿a qué nos dedicamos?

De la página web corporativa de Helios se puede extraer que siendo una empresa dedicada a la producción de productos alimenticios, se sienten responsables ante sus clientes, por lo que la *Calidad* es la norma prioritaria. De igual forma y por partida triple, se sienten responsables ante su equipo humano tratando de ofrecerle una seguridad en el puesto de trabajo, una remuneración justa y una formación constante, ante la sociedad en general concienciándose de la protección del medio ambiente y el pago de impuestos, y ante sus accionistas, por lo que deben ser rentables y fomentar la inversión.

6.1.2 Visión

Para hacer frente a la visión de la empresa, hay que responder a preguntas como: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro? En definitiva la visión es el rumbo que debe tomar la empresa para dirigirse a sus metas.

Para conseguirlo, el Grupo Helios mantiene un espíritu de liderazgo basado en la mejora continua.

6.2 Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente, presenta unos objetivos a alcanzar, y los resultados de las mismas son medidos por unos indicadores que van a reflejar las metas a las que pretende llegar la empresa.

6.2.1 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva está ligada a los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la empresa, y dada la trayectoria del Grupo Helios, podemos decir que se encuentra en la fase de sostenimiento, porque es una empresa que sigue creciendo, que atrae inversiones, pero a la vez exige buenos resultados sobre el capital invertido y debe mantener la cuota de mercado.

Para los objetivos de esta perspectiva, se establecen unos indicadores determinados que medirán el logro alcanzado en la consecución del objetivo.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Incrementar la Rentabilidad	Rentabilidad Económica	▲ 15%
	Rentabilidad Financiera	▲ 24%
Potenciar sinergias de la empresa	Reducción Costes	▼ 5%
Incrementar las Ventas	Variación de las ventas	▲ 6%

Cuadro 6.1: Perspectiva financiera. Fuente: elaboración propia.

Uno de los objetivos es incrementar la rentabilidad, y si bien es cierto que el ritmo de crecimiento positivo se mantiene para ambas rentabilidades como hemos visto en los Ratios Financieros, habrá que conseguir que siga en la misma línea. Por otro lado, el crecimiento de las ventas es un requisito imprescindible para lograr el crecimiento de la empresa. Recurriendo al Análisis Horizontal de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias, se observa que las ventas han ido creciendo consecutivamente cada año, aunque en los años de mayor recesión el ritmo disminuyó. La empresa debe ahora afianzar su posición expandiéndose a nuevos mercados, incentivando las exportaciones y explorando mercados en los que abrirse un hueco.

6.2.2 Perspectiva del Cliente

Mantener a los clientes fieles y satisfechos debe ser la máxima de esta perspectiva. Por consiguiente, la empresa deberá cubrir sus necesidades, siendo competitivos en los precios, controlando la calidad del producto, la imagen de la marca, ampliando la gama de su oferta y atendiendo diligentemente sus reclamaciones.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Satisfacción del cliente	Grado de satisfacción del cliente	100%
	Número de reclamaciones	Mínimo
Aumentar la Fidelización de clientes	Cuota de Fidelización	65%
Mejorar la imagen de la marca	Valoración de la imagen ante los clientes	70%
Captación de nuevos clientes	Aumento de ventas correspondiente	▲ 2%

Cuadro 6.2: Perspectiva del Cliente. Fuente: elaboración propia.

6.2.3 Perspectiva de los Procesos Internos

Generalmente los objetivos de esta perspectiva se desarrollan tras haber determinado los objetivos de las perspectivas financiera y de clientes (consideradas las perspectivas externas).

Es una perspectiva fundamental, relacionada con *la cadena de valor*, concepto introducido por primera vez en 1985 por M.E.Porter, siendo ésta una herramienta usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus ventajas comparativas, permitiendo dividir a la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes. Es decir, cada fase del proceso productivo incorpora valor al producto.



Figura 6.1: Cadena de Valor de Porter. Fuente: crecenegocios.com

Trasladando esta división de actividades del proceso productivo con la meta puesta en conseguir el margen empresarial necesario para la viabilidad de la compañía al caso del Grupo Helios, cuyo fin último es la obtención de un producto que satisfaga a los clientes, nos encontramos que debe diversificar sus aprovisionamientos para no depender tanto de las compras nacionales, actualmente un 79%, lograr la plena incorporación de su plantilla a contratos fijos, aumentar la inversión en I+D+i firmando nuevos proyectos con el CDTI y consorcios de empresas, mejorar las relaciones públicas aumentando el gasto en publicidad, mejorando el servicio postventa y aumentando la presencia en redes sociales, desarrollo de nuevos productos que aporten mayores ingresos con sus ventas.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Diversificar la dependencia nacional de aprovisionamientos	Aumentar las importaciones	▲ 9%
	Aumentar las adquisiciones intracomunitarias	▲ 16%
Gestión de RRHH	Consolidación de contratos fijos	100%
Aumentar el desarrollo tecnológico I+D+i	Firmar nuevos proyectos con el CDTI y otras empresas	▲ 3%
	Aumentar el gasto en I+D+i	▲ 3%
Mejorar las relaciones sociales	Incrementar el gasto en publicidad	▲ 15%
	Mejorar el servicio postventa	100%
	Mayor presencia en redes sociales	100%
Desarrollo de nuevos productos	Porcentaje de ventas derivado de los nuevos productos	10%

Cuadro 6.3: Perspectiva de los Procesos Internos. Fuente: elaboración propia.

6.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta última perspectiva desarrolla unos objetivos e indicadores para impulsar el crecimiento de la organización, para su renovación a largo plazo.

Para afrontar este proceso, la empresa dispone de tres elementos fundamentales a la hora de lograr el éxito: el capital humano, el capital de información y el capital organizativo (delegación de poder).

La empresa ha de fomentar la satisfacción del trabajador mediante incentivos económicos, formación continuada, potenciando el sentimiento de pertenencia al grupo, retención de los empleados en los que se tenga interés a largo plazo, datos que se pueden conocer mediante encuestas realizadas por la propia compañía o consultores externos y que tienen como indicadores base la productividad del empleado y los ingresos por trabajador. Así mismo, debe potenciar la tecnología de la información, la capacidad de investigación e innovación y atender a las sugerencias de los empleados y llevarlas a la práctica siempre que sean oportunas.

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
Aumentar la motivación laboral	Incentivos laborales	-----
	Sentimiento de pertenencia al grupo	-----
	Retención de los empleados	-----
Formación continua	Aumentar los costes en formación	-----
	Mejorar cualificación profesional	-----
Satisfacción de los empleados	Aceptar sugerencias del personal	-----
Aumentar el rendimiento del empleado	Productividad del trabajador	22
	Beneficio por trabajador	275

Cuadro 6.4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Fuente: elaboración propia.

Gran parte de las metas de estos indicadores solamente son conocidas para el personal interno de la empresa, de ahí que sean imposibles de cuantificar.

6.3 Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico es una representación gráfica de los objetivos a alcanzar por la empresa vinculados a las cuatro perspectivas produciéndose una interrelación clara entre todas las piezas. De ahí que también se le denomine Diagrama Causa-Efecto, porque identifica esa relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados por cada una de ellas.

El Mapa tiene como base la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento y va ascendiendo a la de Procesos Internos, ambas controladas por la empresa, siguiendo con la del Cliente, para terminar con la Perspectiva Financiera cuyo objetivo último es aumentar la rentabilidad de la compañía.

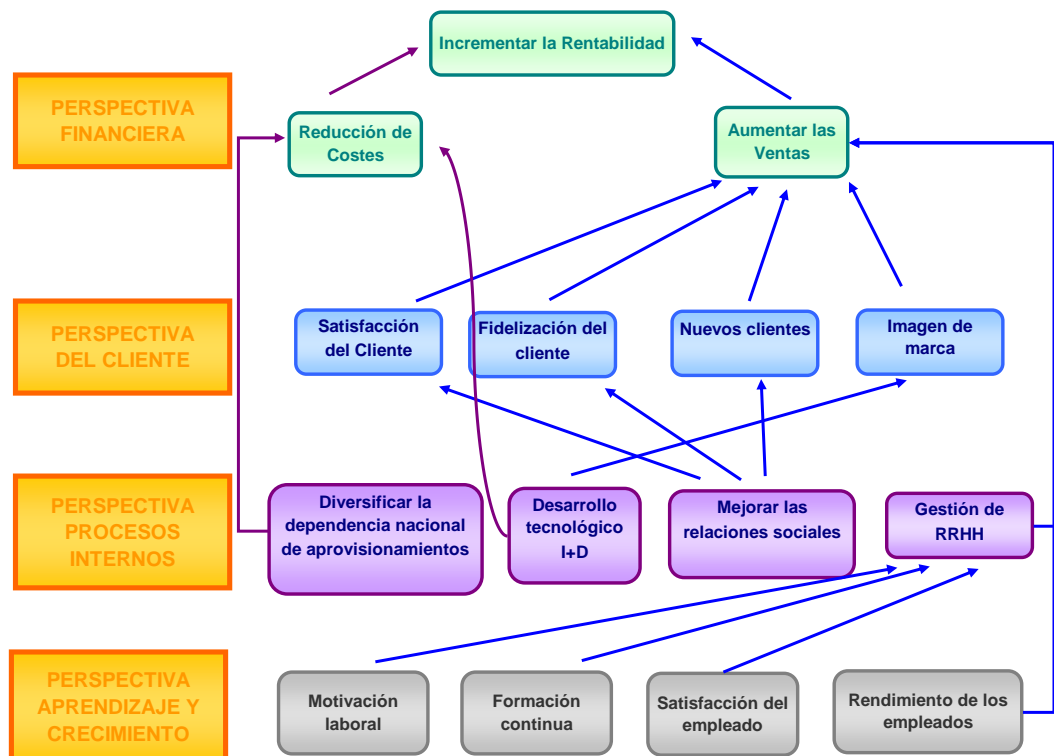


Figura 6.2: Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia.

Se pueden observar dos líneas de acción paralelas:

Aumentar las ventas: tres de los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, motivación laboral, formación y satisfacción del empleado, desembocan en la Gestión de RRHH, que dará lugar a incrementos de la capacidad y utilidad del trabajador, produciendo un incremento en las ventas. Dos vías, desde la Perspectiva de los Procesos Internos, el desarrollo tecnológico e I+D que influye en la imagen de la marca y el mejorar las relaciones sociales que va a influir directamente en la captación de nuevos clientes, fidelización y satisfacción de los existentes, también tendrán un efecto positivo en las ventas.

Reducir los costes: por un lado, el desarrollo tecnológico e I+D, con la implantación de nuevos procesos productivos, dará lugar a la reducción de los costes, y del mismo modo el aprovechamiento de las sinergias entre las diferentes ubicaciones de las plantas de la compañía para conseguir aprovisionamientos a mejores precios, logran también un descenso en los costes.

6.4 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Una vez que se ha definido el Mapa Estratégico, se realiza el CMI, mediante el que se va a poder controlar la puesta en práctica de las estrategias por medio de unos indicadores, financieros o no. Al ser una herramienta de gestión, va a proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos, favoreciendo la transparencia en la gestión. (Anexos, Tabla: 6.1: Cuadro de Mando Integral)

7. CONCLUSIONES

Como se ha podido comprobar a lo largo de todo el Trabajo de Fin de Grado, el Grupo Helios goza de una buena salud, a pesar de que los años de referencia para el estudio comprenden años desfavorables económicamente.

Ésta buena situación se encuentra fundamentada en un crecimiento de las ventas y por el incremento de los beneficios netos empresariales año tras año.

Sin embargo, este hecho no significa que el Grupo no tenga que seguir haciendo hincapié en dedicar parte de sus recursos a desarrollar nuevas estrategias que le permitan seguir creciendo y mejorar su posición en el mercado.

Al observar el Mapa Estratégico, puede entenderse cómo las decisiones de un área están estrechamente relacionadas con las de otra área, de modo que el crecimiento del Grupo no se debe a actuaciones aleatorias, sino a complejas y planificadas estrategias que bien pudieran ser las desarrolladas y establecidas en este Trabajo.

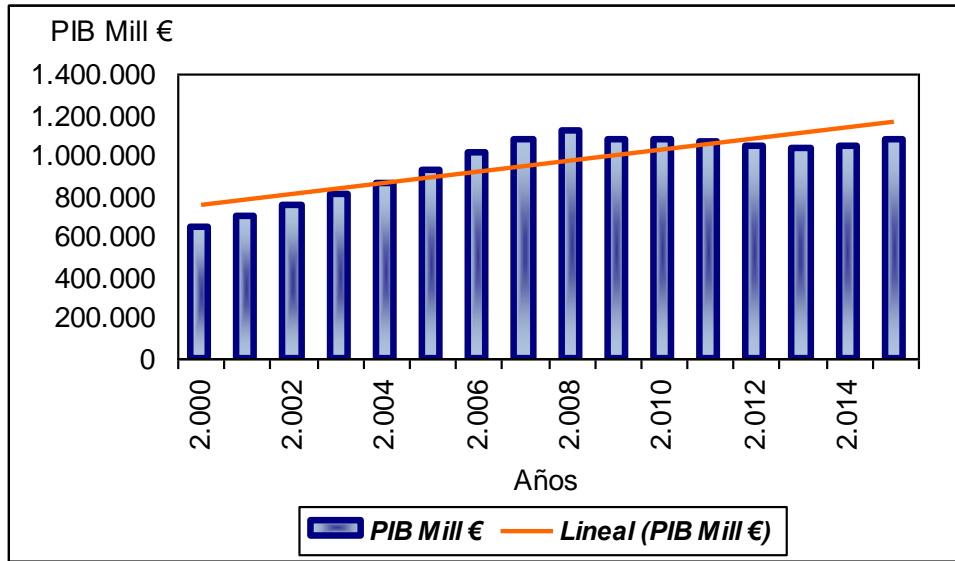
8. BIBLIOGRAFÍA

- CALIDALIA. La compañía de las marcas líderes (2016). Helios. Disponible en <https://www.calidalia.com/nuestros-socios/helios> [consulta: 03/11/2016]
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Disponible en <http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/> [consulta: 27/05/2017]
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Disponible en <https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/344178/Vision-mision-y-valores-a-traves-del-cuadro-de-mando-integral> [consulta: 28/05/2017]
- CUENTAS ANUALES CONSOLIDADAS DE DULCES Y CONSERVAS HELIOS, S.A. Años 2010 a 2015 del Registro Mercantil de Valladolid.
- DIARIO DE NAVARRA (2013): Nota de prensa: “Iberfruta invertirá 4 millones de euros para ampliar la fábrica de Azagra”. Disponible en https://www.diariodenavarra.es/noticias/dn_management/2013/09/06/iberfruta_invertira_millones_euro_para_ampliar_fabrica_azagra_129189_2542 [consulta: 28/10/2016]
- EL PAÍS (2016): Nota de prensa: “Guindos cree que la economía crecerá por encima del 3,1% que calcula el FMI”. Disponible en <https://www.economia.elpais.com/economia/2016/10/08/actualidad> [consulta: 25/10/2016]
- EXPANSIÓN (2016): Datos macroeconómicos. Disponible en <https://www.datosmacro.com> [consulta: 26/10/2016]
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000): Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2001): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su empresa. The strategy focused organization. Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- MAGRAMA (2016): “Informe Anual de la Industria Alimentaria Española periodo 2013-2014”. Disponible en <https://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/cifras-de-la-industria-alimentaria> [consulta: 24/10/2016]

- MAGRAMA (2016): "Informe del consumo de alimentación en España 2015". Disponible en https://www.magrama.gob.es/imagenes/es/informeconsumoalimentacion2015_tcm7-422016.pdf [consulta: 26/10/2016]
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE (MAGRAMA) (2016): "Informe Anual de la Industria Alimentaria Española periodo 2014-2015". Disponible en <https://www.magrama.gob.es/es/alimentacion/temas/industria-agroalimentaria/cifras-de-la-industria-alimentaria> [consulta: 24/10/2016]
- RATIOS ECONÓMICO-FINANCIEROS. Disponible en https://www.mancohortasud.es/acco/empresa/biblioteca/ratios_eco-finan.pdf [consulta: 25/05/2017]
- WEB CRECE NEGOCIOS. La cadena de valor de Porter. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/> [consulta: 30/05/2017]
- WEBS CORPORATIVAS DE DULCES Y CONSERVAS HELIOS. Disponibles en <https://www.heliosesvida.es>, <https://www.mermeladaseva.com>, <https://www.bebe.es>, <https://muehlhaeuser-vertrieb.de>
- WIKIPEDIA (2016): Análisis DAFO. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO [consulta: 27/10/2016]
- WIKIPEDIA (2017): CUADRO DE MANDO INTEGRAL. Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral [consulta: 27/05/2017]

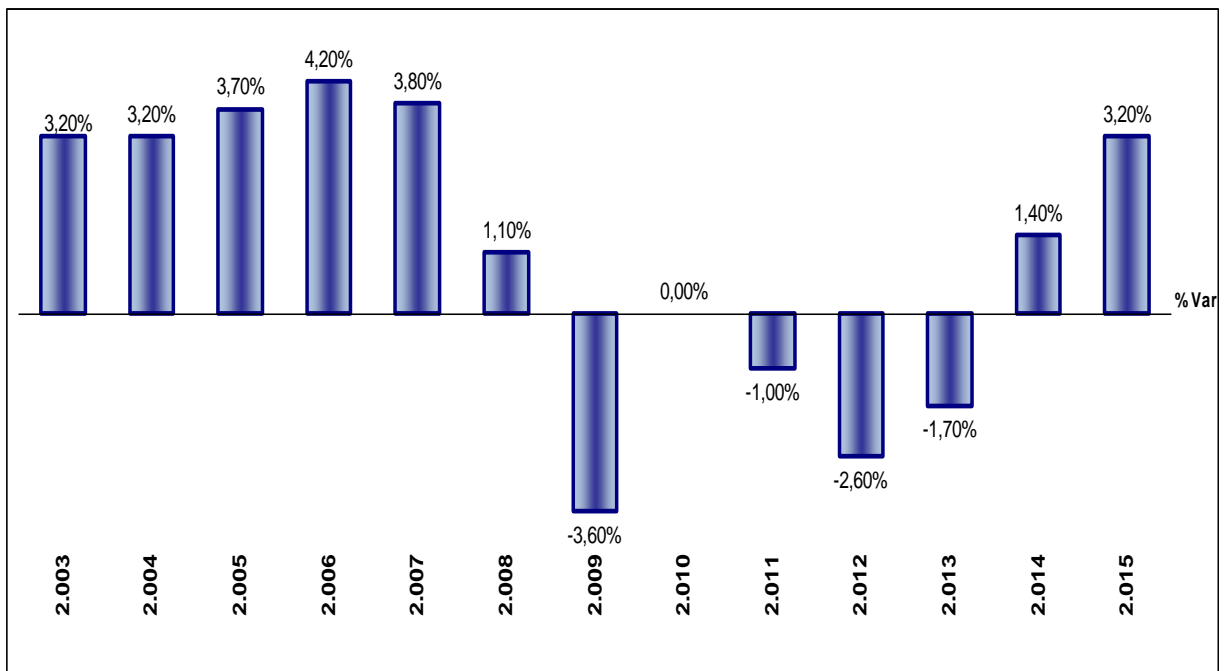
ANEXOS

Gráfico 2.1: Evolución anual del PIB en España.



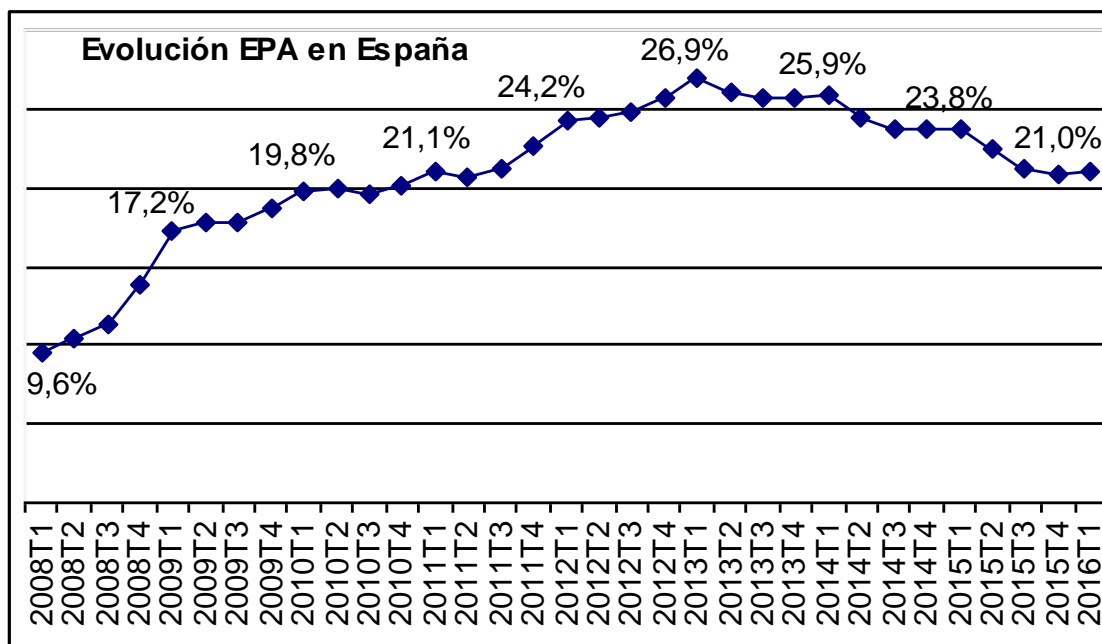
Fuente: elaboración propia a través de los datos del INE.

Gráfico 2.2: Porcentaje de variación anual del PIB en España.



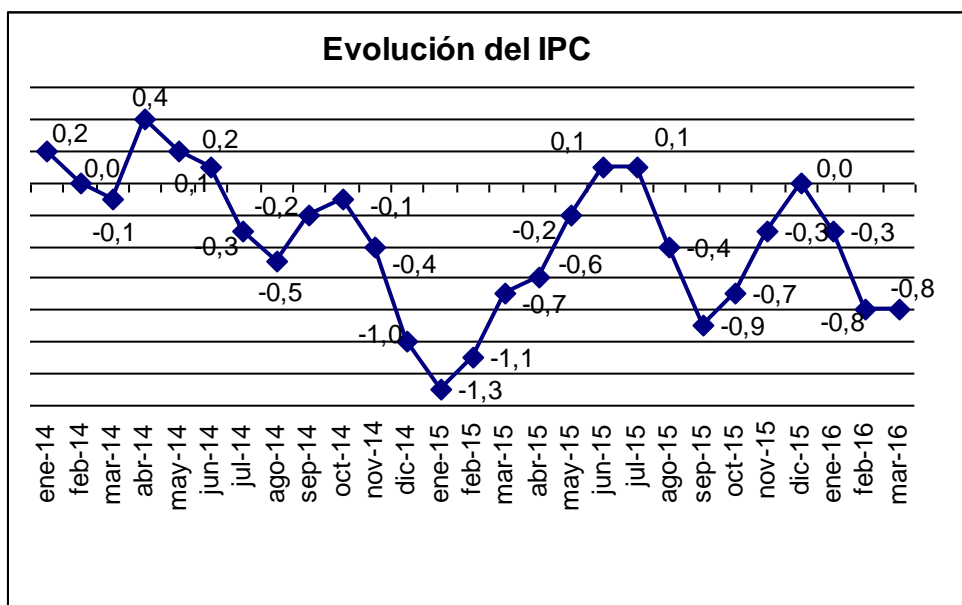
Fuente: elaboración propia a través de los datos del INE.

Gráfico 2.3: Evolución de la EPA en España.



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

Gráfico 2.4: Evolución del IPC.



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

Gráfico 2.5: Matriz PESTLE.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES	FACTORES ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Política fiscal, restricciones al comercio e industria y aranceles • Normativa de las CCAA, nacional y de la UE • Ayudas y subvenciones nacionales y de la UE 	<ul style="list-style-type: none"> • El Producto Interior Bruto y su tasa de crecimiento que evoluciona favorablemente → incipiente recuperación • Encuesta de Población Activa, con tasa de paro muy elevada • Evolución de los precios o IPC, con deflación en los últimos años • Bajada de los tipos de interés en la zona euro por parte del BCE desde el inicio de la crisis
FACTORES SOCIALES-ECOLÓGICOS	FACTORES TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Descenso del gasto total en alimentación debido al repunte de los precios • Grupos poblacionales de riesgo: alergias, intolerancias • Régimen de responsabilidad medioambiental de carácter objetivo e ilimitado • Dieta mediterránea • Población envejecida y peso de extranjeros • Mentalidad de culto al cuerpo → dietas acalóricas • Impulsar el desarrollo sostenible • Principios de <i>prevención de daños</i> y de <i>que quien contamina, paga</i> • Control sobre el grado de contaminación de vertidos y emisiones • Adecuada política de retirada de residuos 	<ul style="list-style-type: none"> • Las exigencias de demanda de la población junto con las exigencias de mayor beneficio de los accionistas, impulsan la mejora tecnológica • Ayudas de la UE materializadas a través de los Fondos Estructurales, (FEDER) → Proyecto Primicia • Inversión en modernos equipos para minimizar el impacto ambiental, mejorar la recepción, producción y almacenamiento de la fruta e incrementar la producción

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3.1: Matriz DAFO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explotación de las sinergias entre las empresas del grupo ○ Mantenimiento de páginas web corporativas atractivas a los usuarios ○ Reconocimiento de imagen de sus marcas ○ Buena distribución a nivel nacional e internacional ○ Apuesta por la investigación, innovación y desarrollo ○ Calidad del producto ○ Experiencia profesional y empresarial ○ Diversificación de la cartera de clientes ○ Tiendas de venta online de sus productos ○ Premios y reconocimientos a su trayectoria ○ Presencia activa en redes sociales ○ Marketing dinámico → acciones promocionales, concursos y premios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Excesivo Activo Corriente que puede implicar el mantenimiento de recursos ociosos ○ Excesivo Patrimonio Neto que dificulta el aprovechamiento de nuevas oportunidades para la inversión
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explotación de los incipientes mercados: ecológico, de la salud ○ Fomentar del comercio electrónico → tiendas online ○ Nuevos hábitos de consumo a los que adaptarse ○ Aprovechar el aumento de las exportaciones ○ Inversiones en I+D para afianzar su posición 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Crisis económica que origina bajo poder adquisitivo → consumo de marcas blancas ○ Entrada de nuevas empresas en el sector → mayor competencia en el mercado, tanto en precios como productos ○ Constantes cambios en las legislaciones nacional y europea ○ Climatología adversa que hace peligrar la producción anual de materia prima

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5.1: Balances de Situación Consolidados¹.

ACTIVO	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011
A) ACTIVO NO CORRIENTE	21.625	21.624	21.349	20.014	21.027
I. Inmovilizado intangible	2.672	2.416	2.510	2.646	2.956
1. Fondo de comercio de consolidación	14	31	31	31	31
2. Aplicaciones informáticas	85	153	342	430	151
3. Investigación	1.282	1.089	817	600	591
4. Propiedad intelectual	969	1.025	1.202	1.467	2.065
5. Derechos de emisión de gases de efecto invernadero					
6. Otro inmovilizado intangible	322	118	118	118	118
II. Inmovilizado material	16.782	16.958	17.993	16.732	17.430
1. Terrenos y construcciones	10.157	9.718	10.780	9.202	9.097
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	6.327	7.122	7.077	6.720	8.227
3. Inmovilizado en curso y anticipos	298	118	136	810	106
III. Inversiones inmobiliarias					
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	450	459	454	457	462
3. Otros activos financieros	450	459	454	457	462
4. Otras inversiones					
V. Inversiones financieras a largo plazo	176	166	173	179	179
VI. Activos por impuesto diferido	1.545	1.625	219		
VII. Deudas comerciales no corrientes					
B) ACTIVO CORRIENTE	89.114	81.259	74.863	68.662	63.451
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta					
II. Existencias	44.543	39.318	36.520	33.676	32.995
1. Comerciales	3.885	359	147	397	253
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	12.537	12.772	9.369	9.047	8.834
3. Productos en curso y semiterminados	5.555	1.004	424	805	919
4. Productos terminados	22.305	25.176	27.351	23.776	23.178
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		7	15	22	19
6. Anticipos a proveedores	261				
7. Provisión por depreciación			(786)	(371)	(208)
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	37.960	34.978	35.247	33.181	27.702
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	33.900	30.934	30.880	29.366	24.915
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicio a corto plazo	33.900	30.934	30.880	29.366	24.915
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicio a largo plazo					
2. Clientes, empresas del grupo y asociados	29	29	10	9	10
3. Deudores varios	4.031	4.015	4.357	3.806	2.777
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1	4	4	3	3
2. Otros activos financieros	1	4	4	3	3
V. Inversiones financieras a corto plazo	1	0	0	0	0
2. Otros activos financieros	1				
VI. Periodificaciones a corto plazo equivalentes	242	297	490	338	28
1. Tesorería	3.405	4.088	2.602	1.464	2.723
2. Otros activos líquidos equivalentes	2.962	2.574			
TOTAL ACTIVO (A+B)	110.739	102.883	96.212	88.676	84.478

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011
A) PATRIMONIO NETO	71.809	59.287	53.307	43.460	35.312
A-1) Fondos propios	70.179	57.784	51.884	42.417	34.330
I. Capital	4.850	6.059	10.930	10.930	10.930
1. Capital escriturado	4.850	6.059	10.930	10.930	10.930
III. Reservas y resultados de ejercicios anteriores	52.664	55.348	47.950	37.457	32.229
1. Legal	6.563	2.555	2.555	2.555	2.555
2. Otras reservas (voluntaria y en sociedades consolidadas)	46.101	52.793	45.395	34.902	29.674
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias y de la sociedad dominante)		(13.091)	(14.062)	(14.062)	(14.062)
VII. Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	12.665	9.468	7.066	8.092	5.946
VIII. (Dividendo a cuenta)					(713)
A-2) Ajustes por cambios de valor	(60)	0	(80)	(80)	(81)
I. Diferencia de conversión en sociedades consolidadas	(60)		(80)	(80)	(81)
A-3) Subvenciones, sonaciones y legados recibidos	298	311	431	227	303
A-4) Socios externos	1.392	1.192	1.072	896	760
B) PASIVO NO CORRIENTE	9.052	12.469	12.860	10.576	16.106
I. Provisiones a largo plazo	1.453	1.389	1.337	1.285	1.235
II. Deudas a largo plazo	7.234	10.969	11.342	9.092	14.613
2. Deudas con entidades de crédito	5.424	10.026	10.536	8.286	10.778
4. Otros pasivos financieros	1.810	943	806	806	3.835
IV. Pasivos por impuesto diferido	365	111	181	199	258
C) PASIVO CORRIENTE	29.878	31.127	30.045	34.640	33.060
II. Provisiones a corto plazo			26		433
III. Deudas a corto plazo	6.068	7.635	6.042	11.717	13.609
2. Deudas con entidades de crédito	5.985	7.616	6.024	8.519	10.412
4. Otros pasivos financieros	83	19	18	3.198	3.197
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	21.595	21.870	23.982	22.928	19.023
1. Proveedores	12.680	11.657	17.204	15.063	13.554
3. Pasivos por impuesto corriente	840	1.459	367	1.613	876
4. Otros acreedores	8.075	8.754	6.411	6.252	4.593
VI. Periodificaciones a corto plazo	2.215	1.622	(5)	(5)	(5)
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	110.739	102.883	96.212	88.676	84.478

¹ Cifras expresadas en miles de euros.

Tabla 5.2: Cuentas de Pérdidas y Ganancias Consolidadas¹.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	EJERCICIO 2015	EJERCICIO 2014	EJERCICIO 2013	EJERCICIO 2012	EJERCICIO 2011
1. Importe neto de la cifra de negocios	171.181	163.113	158.574	147.068	129.826
a) Ventas	168.507	161.504	155.170	143.278	125.682
b) Prestación de servicios	2.674	1.609	3.404	3.790	4.144
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	3.376	1.550	2.471	811	2.786
3. Trabajos realizados por el grupo para su activo	416	543	615	494	192
4. Aprovisionamientos	(94.404)	(90.079)	(90.451)	(80.721)	(71.197)
a) Consumo de mercaderías	(23.366)	(23.444)	(23.171)	(20.754)	(22.465)
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	(65.902)	(62.625)	(64.490)	(57.862)	(47.065)
c) Trabajos realizados por otras empresas	(5.136)	(4.010)	(2.790)	(1.734)	(1.459)
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos				(371)	(208)
5. Otros ingresos de explotación	422	264	272	181	565
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	208	233	238	149	523
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	214	31	34	32	42
6. Gastos de personal	(19.138)	(19.033)	(18.101)	(17.555)	(17.229)
a) Sueldos, salarios y asimilados	(15.295)	(15.239)	(14.467)	(14.102)	(13.796)
b) Cargas sociales	(3.844)	(3.794)	(3.755)	(3.603)	(3.520)
c) Provisiones	1		121	150	87
7. Otros gastos de explotación	(42.012)	(39.812)	(39.610)	(34.788)	(32.584)
a) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales		(48)	(85)	9	(96)
b) Otros gastos de gestión corriente	(42.012)	(39.764)	(39.525)	(34.797)	(32.488)
8. Amortización del inmovilizado	(4.082)	(4.372)	(4.405)	(4.033)	(4.308)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	17	234	463	302	430
10. Excesos de provisiones					
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	0	22	(14)	(3)	0
a) Deterioros y pérdidas		22	(14)	(3)	
13. Otros resultados	110	11	7	25	39
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN					
(1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	15.886	12.441	9.821	11.781	8.520
14. Ingresos financieros	458	177	131	102	363
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio, empresas del grupo y asociadas	451	150	80	80	270
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	7	27	51	22	93
15. Gastos financieros	(289)	(495)	(480)	(633)	(615)
16. Diferencias de cambio	124	4	(47)	21	(4)
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros			(6)		
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17)	293	(314)	(402)	(510)	(256)
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS					
(A.1+A.2+18+19+20)	16.179	12.127	9.419	11.271	8.264
21. Impuesto sobre beneficios	(3.339)	(2.501)	(2.235)	(3.052)	(2.232)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+21)	12.840	9.626	7.184	8.219	6.032
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (A.4+22)	12.840	9.626	7.184		
Resultado atribuido a la sociedad dominante	12.665	9.468	7.066	8.092	5.946
Resultado atribuido a socios externos	175	158	118	127	86

¹ Cifras expresadas en miles de euros.

Tabla 5.3: Análisis Horizontal de los Balances de Situación Consolidados¹.

ACTIVO	2015/2014		2014/2013		2013/2012		2012/2011		EJERCICIO 2011
	EJERCICIO 2015	%	EJERCICIO 2014	%	EJERCICIO 2013	%	EJERCICIO 2012	%	EJERCICIO 2011
A) ACTIVO NO CORRIENTE	21.625	0,00	21.624	1,29	21.349	6,67	20.014	-4,82	21.027
I. Inmovilizado intangible	2.672	10,60	2.416	-3,75	2.510	-5,14	2.646	-10,49	2.956
1. Fondo de comercio de consolidación	14		31		31		31		31
2. Aplicaciones informáticas	85		153		342		430		151
3. Investigación	1.282		1.089		817		600		591
4. Propiedad intelectual	969		1.025		1.202		1.467		2.065
5. Derechos de emisión de gases de efecto invernadero									
6. Otro inmovilizado intangible	322		118		118		118		118
II. Inmovilizado material	16.782	-1,04	16.958	-5,75	17.993	7,54	16.732	-4,00	17.430
1. Terrenos y construcciones	10.157		9.718		10.780		9.202		9.097
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	6.327		7.122		7.077		6.720		8.227
3. Inmovilizado en curso y anticipos	298		118		136		810		106
III. Inversiones inmobiliarias									
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	450	-1,96	459	1,10	454	-0,66	457	-1,08	462
1. Participaciones puestas en equivalencia									
2. Créditos a sociedades puestas en equivalencia									
3. Otros activos financieros	450		459		454		457		462
4. Otras inversiones									
V. Inversiones financieras a largo plazo	176	6,02	166	-4,05	173	-3,35	179	0,00	179
VI. Activos por impuesto diferido	1.545		1.625		219				
VII. Deudas comerciales no corrientes									
B) ACTIVO CORRIENTE	89.114	9,67	81.259	8,54	74.863	9,03	68.662	8,21	63.451
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta									
II. Existencias	44.543	13,29	39.318	7,66	36.520	8,45	33.676	2,06	32.995
1. Comerciales	3.885		359		147		397		253
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	12.537		12.772		9.369		9.047		8.834
3. Productos en curso y semiterminados	5.555		1.004		424		805		919
4. Productos terminados	22.305		25.176		27.351		23.776		23.178
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados			7		15		22		19
6. Anticipos a proveedores	261								
7. Provisión por depreciación					(786)		(371)		(208)
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	37.960	8,53	34.978	-0,76	35.247	6,23	33.181	19,78	27.702
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	33.900		30.934		30.880		29.366		24.915
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicio a corto plazo	33.900		30.934		30.880		29.366		24.915
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicio a largo plazo									
2. Clientes, empresas del grupo y asociados	29		29		10		9		10
3. Deudores varios	4.031		4.015		4.357		3.806		2.777
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1	-75,00	4	0,00	4	33,33	3	0,00	3
2. Otros activos financieros	1		4		4		3		3
V. Inversiones financieras a corto plazo	1		0		0		0		0
2. Otros activos financieros	1								
VI. Periodificaciones a corto plazo	242	-18,52	297	-39,39	490	44,97	338	1.107,14	28
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	6.367	-4,43	6.662	156,03	2.602	77,73	1.464	-46,24	2.723
1. Tesorería	3.405		4.088		2.602		1.464		2.723
2. Otros activos líquidos equivalentes	2.962		2.574						
TOTAL ACTIVO (A+B)	110.739	7,64	102.883	6,93	96.212	8,50	88.676	4,97	84.478

	2015/2014		2014/2013		2013/2012		2012/2011		EJERCICIO 2011
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO 2015	%	EJERCICIO 2014	%	EJERCICIO 2013	%	EJERCICIO 2012	%	EJERCICIO 2011
A) PATRIMONIO NETO	71.809	21,12	59.287	11,22	53.307	22,66	43.460	23,07	35.312
A-1) Fondos propios	70.179	21,45	57.784	11,37	51.884	22,32	42.417	23,56	34.330
I. Capital	4.850	-19,95	6.059	-44,57	10.930	0,00	10.930	0,00	10.930
1. Capital escriturado	4.850		6.059		10.930		10.930		10.930
III. Reservas y resultados de ejercicios anteriores	52.664	-4,85	55.348	15,43	47.950	28,01	37.457	16,22	32.229
1. Legal	6.563		2.555		2.555		2.555		2.555
2. Otras reservas (voluntaria y en sociedades consolidadas)	46.101		52.793		45.395		34.902		29.674
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias y de la sociedad dominante)			(13.091)		(14.062)		(14.062)		(14.062)
VI. Resultado del ejercicio atribuido a la dominante	12.665	33,77	9.468	33,99	7.066	-12,68	8.092	36,09	5.946
VII. (Dividendo a cuenta)									(713)
A-2) Ajustes por cambios de valor	(60)	0,00	0	-100,00	(80)	0,00	(80)	-1,23	(81)
I. Diferencia de conversión en sociedades consolidadas	(60)	0,00	0	-100,00	(80)	0,00	(80)	-1,23	(81)
A-3) Subvenciones, sonaciones y legados recibidos	298	-4,18	311	-27,84	431	89,87	227	-25,08	303
A-4) Socios externos	1.392	16,78	1.192	11,19	1.072	19,64	896	17,89	760
B) PASIVO NO CORRIENTE	9.052	-27,40	12.469	-3,04	12.860	21,60	10.576	-34,34	16.106
I. Provisiones a largo plazo	1.453	4,61	1.389	3,89	1.337	4,05	1.285	4,05	1.235
II. Deudas a largo plazo	7.234	-34,05	10.969	-3,29	11.342	24,75	9.092	-37,78	14.613
2. Deudas con entidades de crédito	5.424		10.026		10.536		8.286		10.778
4. Otros pasivos financieros	1.810		943		806		806		3.835
IV. Pasivos por impuesto diferido	365	228,83	111	-38,67	181	-9,05	199	-22,87	258
C) PASIVO CORRIENTE	29.878	-4,01	31.127	3,60	30.045	-13,27	34.640	4,78	33.060
II. Provisiones a corto plazo					26				433
III. Deudas a corto plazo	6.068	-20,52	7.635	26,37	6.042	-48,43	11.717	-13,90	13.609
2. Deudas con entidades de crédito	5.985		7.616		6.024		8.519		10.412
4. Otros pasivos financieros	83		19		18		3.198		3.197
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	21.595	-1,26	21.870	-8,81	23.982	4,60	22.928	20,53	19.023
1. Proveedores	12.680		11.657		17.204		15.063		13.554
3. Pasivos por impuesto corriente	840		1.459		367		1.613		876
4. Otros acreedores	8.075		8.754		6.411		6.252		4.593
VI. Periodificaciones a corto plazo	2.215	36,56	1.622	-32.540,00	(5)	0,00	(5)	0,00	(5)
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	110.739	7,64	102.883	6,93	96.212	8,50	88.676	4,97	84.478

¹ Cifras expresadas en miles de euros.

Tabla 5.4: Análisis Horizontal de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias¹.

A) OPERACIONES CONTINUADAS	2015/2014		2014/2013		2013/2012		2012/2011		EJERCICIO 2011
	EJERCICIO 2015	%	EJERCICIO 2014	%	EJERCICIO 2013	%	EJERCICIO 2012	%	EJERCICIO 2011
1. Importe neto de la cifra de negocios	171.181	4,95	163.113	2,86	158.574	7,82	147.068	13,28	129.826
a) Ventas	168.507		161.504		155.170		143.278		125.682
b) Prestación de servicios	2.674		1.609		3.404		3.790		4.144
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	3.376	117,81	1.550	-37,27	2.471	204,69	811	-70,89	2.786
3. Trabajos realizados por el grupo para su activo	416	-23,39	543	-11,71	615	24,49	494	157,29	192
4. Aprovisionamientos	(94.404)	4,80	(90.079)	-0,41	(90.451)	12,05	(80.721)	13,38	(71.197)
a) Consumo de mercaderías	(23.366)		(23.444)		(23.171)		(20.754)		(22.465)
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	(65.902)		(62.625)		(64.490)		(57.862)		(47.065)
c) Trabajos realizados por otras empresas	(5.136)		(4.010)		(2.790)		(1.734)		(1.459)
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos							(371)		(208)
5. Otros ingresos de explotación	422	59,85	264	-2,94	272	50,28	181	-67,96	565
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	208		233		238		149		523
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	214		31		34		32		42
6. Gastos de personal	(19.138)	0,55	(19.033)	5,15	(18.101)	3,11	(17.555)	1,89	(17.229)
a) Sueldos, salarios y asimilados	(15.295)		(15.239)		(14.467)		(14.102)		(13.796)
b) Cargas sociales	(3.844)		(3.794)		(3.755)		(3.603)		(3.520)
c) Provisiones	1				121		150		87
7. Otros gastos de explotación	(42.012)	5,53	(39.812)	0,51	(39.610)	13,86	(34.788)	6,76	(32.584)
a) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales			(48)		(85)		9		(96)
b) Otros gastos de gestión corriente	(42.012)		(39.764)		(39.525)		(34.797)		(32.488)
8. Amortización del inmovilizado	(4.082)	-6,63	(4.372)	-0,75	(4.405)	9,22	(4.033)	-6,38	(4.308)
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	17	-92,74	234	-49,46	463	53,31	302	-29,77	430
10. Excesos de provisiones									
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	0	-100,00	22	-257,14	(14)	366,67	(3)	0,00	0
a) Deterioros y pérdidas			22		(14)		(3)		
13. Otros resultados	110	900,00	11	57,14	7	-72,00	25	-35,90	39
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+13)	15.886	27,69	12.441	26,68	9.821	-16,64	11.781	38,27	8.520
14. Ingresos financieros	458	158,76	177	35,11	131	28,43	102	-71,90	363
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio, empresas del grupo y asociadas	451		150		80		80		270
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	7		27		51		22		93
15. Gastos financieros	(289)	-41,62	(495)	3,13	(480)	-24,17	(633)	2,93	(615)
16. Diferencias de cambio	124	3.000,00	4	-108,51	(47)	-323,81	21	-625,00	(4)
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros					(6)				
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17)	293	-193,31	(314)	-21,89	(402)	-21,18	(510)	99,22	(256)
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1+A.2)	16.179	33,41	12.127	28,75	9.419	-16,43	11.271	36,39	8.264
21. Impuesto sobre beneficios	(3.339)		(2.501)		(2.235)		(3.052)		(2.232)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+21)	12.840	33,39	9.626	33,99	7.184	-12,59	8.219	36,26	6.032
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (A.4)	12.840	33,39	9.626	33,99	7.184	0,00	0,00		
Resultado atribuido a la sociedad dominante	12.665	33,77	9.468	33,99	7.066	-12,68	8.092	36,09	5.946
Resultado atribuido a socios externos	175	10,76	158	33,90	118	-7,09	127	47,67	86

¹ Cifras expresadas en miles de euros.

Tabla 5.5: Análisis Vertical de los Balances de Situación¹.

ACTIVO	EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	21.625	19,53	21.624	21,02	21.349	22,19	20.014	22,57	21.027	24,89
I. Inmovilizado intangible	2.672	2,41	2.416	2,35	2.510	2,61	2.646	2,98	2.956	3,50
1. Fondo de comercio de consolidación	14	0,01	31		31		31		31	
2. Aplicaciones informáticas	85	0,08	153		342		430		151	
3. Investigación	1.282	1,16	1.089		817		600		591	
4. Propiedad intelectual	969	0,88	1.025		1.202		1.467		2.065	
5. Derechos de emisión de gases de efecto invernadero		0,00								
6. Otro inmovilizado intangible	322	0,29	118		118		118		118	
II. Inmovilizado material	16.782	15,15	16.958	16,48	17.993	18,70	16.732	18,87	17.430	20,63
1. Terrenos y construcciones	10.157		9.718		10.780		9.202		9.097	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	6.327		7.122		7.077		6.720		8.227	
3. Inmovilizado en curso y anticipos	298		118		136		810		106	
III. Inversiones inmobiliarias										
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	450	0,41	459	0,45	454	0,47	457	0,52	462	0,55
3. Otros activos financieros	450		459		454		457		462	
4. Otras inversiones										
V. Inversiones financieras a largo plazo	176	0,16	166	0,16	173	0,18	179	0,20	179	0,21
VI. Activos por impuesto diferido	1.545	1,40	1.625	1,58	219	0,23		0,00		0,00
VII. Deudas comerciales no corrientes										
B) ACTIVO CORRIENTE	89.114	80,47	81.259	78,98	74.863	77,81	68.662	77,43	63.451	75,11
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta										
II. Existencias	44.543	40,22	39.318	38,22	36.520	37,96	33.676	37,98	32.995	39,06
1. Comerciales	3.885		359		147		397		253	
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	12.537		12.772		9.369		9.047		8.834	
3. Productos en curso y semiterminados	5.555		1.004		424		805		919	
4. Productos terminados	22.305		25.176		27.351		23.776		23.178	
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados			7		15		22		19	
6. Anticipos a proveedores	261									
7. Provisión por depreciación					(786)		(371)		(208)	
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	37.960	34,28	34.978	34,00	35.247	36,63	33.181	37,42	27.702	32,79
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	33.900		30.934		30.880		29.366		24.915	
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicio a corto plazo	33.900		30.934		30.880		29.366		24.915	
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicio a largo plazo										
2. Clientes, empresas del grupo y asociados	29		29		10		9		10	
3. Deudores varios	4.031		4.015		4.357		3.806		2.777	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	1	0,00	4	0,00	4	0,00	3	0,00	3	0,00
2. Otros activos financieros	1		4		4		3		3	
V. Inversiones financieras a corto plazo	1	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
2. Otros activos financieros	1									
VI. Periodificaciones a corto plazo	242	0,22	297	0,29	490	0,51	338	0,38	28	0,03
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	6.367	5,75	6.662	6,48	2.602	2,70	1.464	1,65	2.723	3,22
1. Tesorería	3.405		4.088		2.602		1.464		2.723	
2. Otros activos líquidos equivalentes	2.962		2.574							
TOTAL ACTIVO (A+B)	110.739	100	102.883	100	96.212	100	88.676	100	84.478	100

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
A) PATRIMONIO NETO	71.809	64,85	59.287	57,63	53.307	55,41	43.460	49,01	35.312	41,80
A-1) Fondos propios	70.179	63,37	57.784	56,16	51.884	53,93	42.417	47,83	34.330	40,64
I. Capital	4.850	4,38	6.059	5,89	10.930	11,36	10.930	12,33	10.930	12,94
1. Capital escriturado	4.850		6.059		10.930		10.930		10.930	
III. Reservas	52.664	47,56	55.348	53,80	47.950	49,84	37.457	42,24	32.229	38,15
1. Legal	6.563		2.555		2.555		2.555		2.555	
2. Otras reservas (voluntaria y en sociedades consolidadas)	46.101		52.793		45.395		34.902		29.674	
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias y de la sociedad dominante)			(13.091)		(14.062)		(14.062)		(14.062)	
VII. Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	12.665	11,44	9.468	9,20	7.066	7,34	8.092	9,13	5.946	7,04
VIII. (Dividendo a cuenta)									(713)	
A-2) Ajustes por cambios de valor	(60)	-0,05	0	0,00	(80)	-0,08	(80)	-0,09	(81)	-0,10
I. Diferencia de conversión en sociedades consolidadas	(60)	-0,05	0	0,00	(80)	-0,08	(80)	-0,09	(81)	-0,10
A-3) Subvenciones, sonaciones y legados recibidos	298	0,27	311	0,30	431	0,45	227	0,26	303	0,36
A-4) Socios externos	1.392	1,26	1.192	1,16	1.072	1,11	896	1,01	760	0,90
B) PASIVO NO CORRIENTE	9.052	8,17	12.469	12,12	12.860	13,37	10.576	11,93	16.106	19,07
I. Provisiones a largo plazo	1.453	1,31	1.389	1,35	1.337	1,39	1.285	1,45	1.235	1,46
II. Deudas a largo plazo	7.234	6,53	10.969	10,66	11.342	11,79	9.092	10,25	14.613	17,30
2. Deudas con entidades de crédito	5.424		10.026		10.536		8.286		10.778	
4. Otros pasivos financieros	1.810		943		806		806		3.835	
IV. Pasivos por impuesto diferido	365	0,33	111	0,11	181	0,19	199	0,22	258	0,31
C) PASIVO CORRIENTE	29.878	26,98	31.127	30,25	30.045	31,23	34.640	39,06	33.060	39,13
II. Provisiones a corto plazo					26				433	
III. Deudas a corto plazo	6.068	5,48	7.635	7,42	6.042	6,28	11.717	13,21	13.609	16,11
2. Deudas con entidades de crédito	5.985		7.616		6.024		8.519		10.412	
4. Otros pasivos financieros	83		19		18		3.198		3.197	
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	21.595	19,50	21.870	21,26	23.982	24,93	22.928	25,86	19.023	22,52
1. Proveedores	12.680		11.657		17.204		15.063		13.554	
3. Pasivos por impuesto corriente	840		1.459		367		1.613		876	
4. Otros acreedores	8.075		8.754		6.411		6.252		4.593	
VI. Periodificaciones a corto plazo	2.215	2,00	1.622	1,58	(5)	-0,01	(5)	-0,01	(5)	-0,01
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	110.739	100	102.883	100	96.212	100	88.676	100	84.478	100

¹ Cifras expresadas en miles de euros.

Tabla 5.6: Análisis Vertical de las Cuentas de Pérdidas y Ganancias¹.

	EJERCICIO 2015		EJERCICIO 2014		EJERCICIO 2013		EJERCICIO 2012		EJERCICIO 2011	
	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%	Importe	%
A) OPERACIONES CONTINUADAS										
1. Importe neto de la cifra de negocios	171.181	100	163.113	100	158.574	100	147.068	100	129.826	100
a) Ventas	168.507		161.504		155.170		143.278		125.682	
b) Prestación de servicios	2.674		1.609		3.404		3.790		4.144	
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	3.376	1,97	1.550	0,95	2.471	1,56	811	0,55	2.786	2,15
3. Trabajos realizados por el grupo para su activo	416	0,24	543	0,33	615	0,39	494	0,34	192	0,15
4. Aprovisionamientos	(94.404)	-55,15	(90.079)	-55,22	(90.451)	-57,04	(80.721)	-54,89	(71.197)	-54,84
a) Consumo de mercaderías	(23.366)		(23.444)		(23.171)		(20.754)		(22.465)	
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	(65.902)		(62.625)		(64.490)		(57.862)		(47.065)	
c) Trabajos realizados por otras empresas	(5.136)		(4.010)		(2.790)		(1.734)		(1.459)	
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos							(371)		(208)	
5. Otros ingresos de explotación	422	0,25	264	0,16	272	0,17	181	0,12	565	0,44
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	208		233		238		149		523	
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	214		31		34		32		42	
6. Gastos de personal	(19.138)	-11,18	(19.033)	-11,67	(18.101)	-11,41	(17.555)	-11,94	(17.229)	-13,27
a) Sueldos, salarios y asimilados	(15.295)		(15.239)		(14.467)		(14.102)		(13.796)	
b) Cargas sociales	(3.844)		(3.794)		(3.755)		(3.603)		(3.520)	
c) Provisiones	1				121		150		87	
7. Otros gastos de explotación	(42.012)	-24,54	(39.812)	-24,41	(39.610)	-24,98	(34.788)	-23,65	(32.584)	-25,10
a) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales			(48)		(85)		9		(96)	
b) Otros gastos de gestión corriente	(42.012)		(39.764)		(39.525)		(34.797)		(32.488)	
8. Amortización del inmovilizado	(4.082)	-2,38	(4.372)	-2,68	(4.405)	-2,78	(4.033)	-2,74	(4.308)	-3,32
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	17	0,01	234	0,14	463	0,29	302	0,21	430	0,33
10. Excesos de provisiones										
11. Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	0		22	0,01	(14)	-0,01	(3)	0,00	0	0,00
a) Deterioros y pérdidas			22		(14)		(3)			
13. Otros resultados	110	0,06	11	0,01	7	0,00	25	0,02	39	0,03
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	15.886	9,28	12.441	7,63	9.821	6,19	11.781	8,01	8.520	6,56
14. Ingresos financieros	458	0,27	177	0,11	131	0,08	102	0,07	363	0,28
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio, empresas del grupo y asociadas	451		150		80		80		270	
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	7		27		51		22		93	
15. Gastos financieros	(289)	-0,17	(495)	-0,30	(480)	-0,30	(633)	-0,43	(615)	-0,47
16. Diferencias de cambio de instrumentos financieros	124	0,07	4	0,00	(47)	-0,03	21	0,01	(4)	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14+15+16+17)	293	0,17	(314)	-0,19	(402)	-0,25	(510)	-0,35	(256)	-0,20
A.3) RESULTADO ANTES DE (A.1+A.2+18+19+20)	16.179	9,45	12.127	7,43	9.419	5,94	11.271	7,66	8.264	6,37
21. Impuesto sobre beneficios	(3.339)	-1,95	(2.501)	-1,53	(2.235)	-1,41	(3.052)	-2,08	(2.232)	-1,72
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3+21)	12.840	7,50	9.626	5,90	7.184	4,53	8.219	5,59	6.032	4,65
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO (A.4+22)	12.840	7,50	9.626	5,90	7.184	4,53	0,00		0,00	
Resultado atribuido a la sociedad dominante	12.665	7,40	9.468	5,80	7.066	4,46	8.092	5,50	5.946	4,58
Resultado atribuido a socios externos	175	0,10	158	0,10	118	0,07	127	0,09	86	0,07

¹ Cifras expresadas en miles de euros.

Tabla 5.7: Ratios Financieros.

1. Indicadores de Liquidez	FÓRMULAS	2015	2014	2013	2012	2011
Solvencia a corto plazo	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,983	2,611	2,492	1,982	1,919
Liquidez inmediata	Disponible + Realizable / Pasivo Corriente	1,492	1,347	1,276	1,010	0,921
Tesorería	Disponible / Pasivo Corriente	0,213	0,214	0,087	0,042	0,082
2. Indicadores de Estructura, Endeudamiento y Garantía						
Estructura del Activo	Activo Corriente / Activo Total Neto	0,805	0,790	0,778	0,774	0,751
	Activo No Corriente / Activo Total Neto	0,195	0,210	0,222	0,226	0,249
	Activo No Corriente / Activo Corriente	0,243	0,266	0,285	0,291	0,331
	Activo Corriente / Activo No Corriente	4,121	3,758	3,507	3,431	3,018
Estructura del Pasivo (Coeficiente de Endeudamiento)	Pasivo Exigible total / Patrimonio Neto	0,542	0,735	0,805	1,040	1,392
	Grado de Autonomía	Fondos Propios / Pasivo	1,845	1,360	1,242	0,961
Estructura de la deuda	Pasivo No Corriente / Pasivo Corriente	0,303	0,401	0,428	0,305	0,487
Financiación						
Cobertura del Activo No Corriente con financiación propia	Recursos Propios / Activo No Corriente	3,321	2,742	2,497	2,171	1,679
Financiación básica	Recursos Permanentes / Activo No Corriente	3,739	3,318	3,099	2,700	2,445
Ratio de Firmeza o Consistencia	Activo No Corriente / Pasivo No Corriente	2,389	1,734	1,660	1,892	1,306
Cobertura de Gastos Financieros	BAlI / Gastos Financieros	54,969	25,133	20,460	18,611	13,854
Gastos Financieros sobre Ventas	Gastos Financieros / Ventas	0,002	0,003	0,003	0,004	0,005
3. Indicadores de Eficiencia Operativa						
Rotación del Activo	Importe Neto de la Cifra de Negocios/ Activo Total	1,546	1,585	1,648	1,658	1,537
Rotación del Activo No Corriente	Importe Neto de la Cifra de Negocios/ Activo No Corriente	7,916	7,543	7,428	7,348	6,174
Rotación del Activo Corriente	Importe Neto de la Cifra de Negocios / Activo Corriente	1,921	2,007	2,118	2,142	2,046
Rotación de Existencias sobre Ventas	Importe Neto de la Cifra de Negocios / Existencias Medias	3,843	4,149	4,342	4,367	3,935
Activo a Ventas	(Activo Total / Importe Neto de la Cifra de Negocios)*100	64,691	63,075	60,673	60,296	65,070

4. Indicadores de Rentabilidad	FÓRMULAS	2015	2014	2013	2012	2011
Rentabilidad Económica	$(BAII / \text{Activo Total}) * 100$	14,345	12,092	10,208	13,285	10,085
Rentabilidad Financiera	$(BAI / \text{Recursos Propios}) * 100$	23,054	20,987	18,154	26,572	24,072
Rentabilidad del Capital Permanente	$(BAI / \text{Recursos Permanentes}) * 100$	20,008	16,900	14,235	20,858	16,072
Rentabilidad sobre Ventas	$(BAII / \text{Importe Neto de la Cifra de Negocios}) * 100$	9,280	7,627	6,193	8,011	6,563
Margen de Beneficio	$(\text{Beneficio antes de Impuestos} / \text{Ventas totales netas}) * 100$	9,451	7,435	5,940	7,664	6,365
Apalancamiento Financiero	$\text{Rentabilidad Financiera} / \text{Rentabilidad Económica}$	1,607	1,736	1,778	2,000	2,387
5. Indicadores de Autofinanciación						
Autofinanciación sobre Ventas	$(\text{Beneficio Neto} + \text{Amortización}) / \text{Ventas}$	0,099	0,086	0,073	0,083	0,080
Autofinanciación sobre Activos	$(\text{Beneficio Neto} + \text{Amortización}) / \text{Activo Total}$	0,153	0,136	0,120	0,138	0,122
Recursos Generados	$(\text{Beneficio Neto} + \text{Amortización}) / \text{Patrimonio Neto}$	0,236	0,236	0,217	0,282	0,293
6. Análisis del Resultado y Estructura de Costes						
Variación de las Ventas	$((\text{Ventas año } n - \text{Ventas año } n-1) / \text{Ventas año } n-1) * 100$	4,946	2,862	7,824	13,281	-
7. Ratios Bursátiles						
Beneficio por acción	$\text{Beneficio Neto} / \text{Número de acciones}$	270,032	162,054	120,943	138,367	101,549
Valor Contable	$\text{Patrimonio Neto} / \text{Número de acciones}$	1510,179	998,098	897,424	731,650	594,478
8. Área de Recursos Humanos						
Estructura de Plantilla						
Número medio de empleados	Número medio de empleados	632	630	633	609	580
Evolución de la Plantilla	$\text{Plantilla media año } n / \text{Plantilla media año } n-1$	1,003	0,995	1,039	1,050	-
Estabilidad de la Plantilla	$\text{Número de trabajadores fijos} / \text{Plantilla media}$	0,968	0,976	0,976	0,975	0,974
Costes de Personal						
Estructura de Costes	$\text{Costes de Personal} / \text{Costes Totales}$	0,123	0,128	0,122	0,132	0,142
Coste Medio	$\text{Costes de Personal} / \text{Número de trabajadores}$	30,282	30,211	28,596	28,826	29,705
Productividad Total	$\text{Importe Neto de la Cifra de Negocios} / \text{Costes de personal}$	8,945	8,570	8,761	8,378	7,535
Productividad por Trabajador	$\text{Importe Neto de la Cifra de negocios} / \text{Número de Trabajadores}$	270,856	258,910	250,512	241,491	223,838
Beneficio por Trabajador	$\text{Beneficio Neto} / \text{Número de Trabajadores}$	20,316	15,279	11,349	13,496	10,400
Beneficio por Unidad Monetaria de Costes de Personal	$\text{Beneficio Neto} / \text{Costes de Personal}$	0,671	0,506	0,397	0,468	0,350

Fuente: elaboración propia a partir de los datos contables de la empresa.

Tabla 7.1: Cuadro de Mando Integral.

OBJETIVOS		INDICADORES		PLAZO	OBJETIVO
FINANCIERA	Aumentar Rentabilidad	Rentabilidad Económica	$(BAII / \text{Activo Total}) * 100$	1 año	+15%
		Rentabilidad Financiera	$(BAI / \text{RECURSOS PROPIOS}) * 100$	1 año	+24%
	Aumentar Ventas	Variación de las Ventas	$(\text{INCN}_{2016} - \text{INCN}_{2015}) / \text{INCN}_{2015}$	1 año	+6%
	Reducir Costes	Reducir Gastos Corrientes	$(\text{Gtos corrientes}_{2016} - \text{Gtos Corrientes}_{2015}) / \text{Gtos Corrientes}_{2015}$	1 año	-5%
		Reducir Coste Aprovisionamientos	$(\text{Aprovisionamientos}_{2016} - \text{Aprovisionamientos}_{2015}) / \text{Aprovisionamientos}_{2015}$	1 año	-5%
CLIENTES	Satisfacción del Cliente	Grado de Satisfacción del Cliente		1 año	Máxima
		Reducción de Reclamaciones	$(\text{Reclamaciones}_{2016} - \text{Reclamaciones}_{2015}) / \text{Reclamaciones}_{2015}$	1 año	-100%
	Aumentar Fidelización Clientes	Cuota de Fidelidad	$(\text{Ventas}_{\text{nuevos clientes}_{2016}} - \text{Ventas}_{\text{nuevos clientes}_{2015}}) / \text{Ventas}_{\text{nuevos clientes}_{2015}}$	1 año	+65%
	Captación Nuevos Clientes	Aumento porcentual de ingresos por nuevos clientes	$(\text{Ventas}_{\text{nuevos clientes}_{2016}} / \text{INCN}_{2016} - \text{Ventas}_{\text{nuevos clientes}_{2015}} / \text{INCN}_{2015}) / \text{Ventas}_{\text{nuevos clientes}_{2015}} / \text{INCN}_{2015}$	1 año	+2%
	Mejorar la imagen de la marca	Valor de la imagen de la marca ante los clientes		1 año	70%
PROCESOS	Diversificar dependencia nacional de Aprovisionamientos	Aumentar la importaciones	$(\text{Importaciones}_{2016} - \text{Importaciones}_{2015}) / \text{Importaciones}_{2015}$	1 año	+9%
		Aumentar las adquisiciones intracomunitarias	$(\text{Aprovisionamientos intracomunitarios}_{2016} - \text{Aprovisionamientos intracomunitarios}_{2015}) / \text{Aprovisionamientos intracomunitarios}_{2015}$	1 año	+16%
	Gestión de RRHH	Consolidación de contratos fijos	Número de trabajadores fijos / Plantilla media	1 año	+100%
	Incrementar gasto en I+D+i	Nuevos proyectos con CDTI y empresas	Firmar nuevos acuerdos	1 año	+3%
		Gasto en I+D+i	$(\text{Gasto en I+D+i}_{2016} - \text{Gasto en I+D+i}_{2015}) / \text{Gasto en I+D+i}_{2015}$	1 año	+3%
	Mejorar las relaciones sociales	Aumentar gasto en publicidad	$(\text{Gasto en Publicidad}_{2016} - \text{Gasto en Publicidad}_{2015}) / \text{Gasto en Publicidad}_{2015}$	1 año	+15%
		Mejorar servicio postventa	$(\text{Reclamaciones}_{2016} - \text{Reclamaciones}_{2015}) / \text{Reclamaciones}_{2015}$	1 año	+100%
		Aumentar presencia en redes sociales	$(\text{Usuarios redes sociales}_{2016} - \text{Usuarios redes sociales}_{2015}) / (\text{Usuarios redes sociales}_{2015})$	1 año	+100%
		Desarrollar nuevos productos	$(\text{Patentes registradas}_{2016} - \text{Patentes registradas}_{2015}) / \text{Patentes registradas}_{2015}$	1 año	+10%
OBJETIVOS		INDICADORES		PLAZO	OBJETIVO
APRENDIZAJE	Aumentar la motivación del empleado	Incentivos laborales	$(\text{Bonus}_{2016} - \text{Bonus}_{2015}) / \text{Bonus}_{2015}$	1 año	-----
		Sentimiento de pertenencia al grupo	Encuestas de valoración	1 año	-----
		Retención de los empleados	$(\text{Abandonos}_{2016} - \text{Abandonos}_{2015}) / \text{Abandonos}_{2015}$	1 año	-----
	Formación continua	Aumentar coste en Formación	$(\text{Coste de Formación}_{2016} - \text{Coste de Formación}_{2015}) / \text{Coste de Formación}_{2015}$	1 año	-----
		Mejorar cualificación del empleado	$(\text{Horas formación}_{2016} - \text{Horas formación}_{2015}) / \text{Horas formación}_{2015}$	1 año	-----
	Satisfacción del Empleado	Aceptar sugerencias del empleado	Encuestas de valoración	1 año	-----
	Aumentar el rendimiento del empleado	Aumentar productividad del empleado	INCEN / Número de trabajadores	1 año	>270
		Aumentar el Beneficio por Trabajador	Beneficio Neto / Nº Trabajadores	1 año	>20

Fuente: elaboración propia.