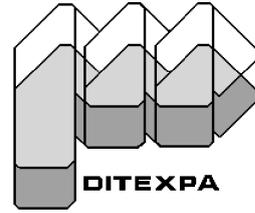




**UNIVERSIDAD  
POLITECNICA  
DE VALENCIA**



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
CAMPUS DE ALCOY**

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**ANÁLISIS MEDIANTE UN SISTEMA DE  
INDICADORES FINANCIEROS  
DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES DEL  
SECTOR TEXTIL DE ALCOY, COCENTAINA Y  
MURO DE ALCOY EN EL PERIODO EN QUE  
DESAPARECEN LAS BARRERAS  
ARANCELARIAS Y SE INCREMENTA EL  
PROCESO DE GLOBALIZACIÓN A PRINCIPIOS  
DEL SIGLO XXI**

**DIRECTORES DEL TFM**

**DR. PABLO DÍAZ GARCIA  
DR. IGNACIO J. MONTAVA SEGUÍ**

**AUTOR**

**JUANJO CORTÉS RIPOLL**



## **INDICE**

### **1.-ESTUDIO INTRODUCTORIO**

1.1- ESTADO DEL SECTOR TEXTIL A PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI

1.2.- INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES DE GESTION

1.3.- SISTEMAS DE GESTION

1.3.1.- BREVE ESTADO DEL ARTE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.3.2.- SISTEMAS DE GESTION

1.3.2.1.- NORMAS ISO 9000

1.3.2.2.- MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

1.3.2.2.1.- MALCOLM BALDRIGE

1.3.2.2.2.- EL PREMIO DEMING

1.3.2.2.3.- MODELO EFQM

1.3.2.3.- SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN

1.3.2.3.1.- BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1.3.2.3.2.- TABLEAU DE BORD

1.3.2.3.3.- CUADRO INTEGRAL DE MAISEL

1.3.2.3.4.- LA PIRÁMIDE DE RESULTADOS

1.3.2.3.5.- EFECTIVE PROGRESS AND PERFORMANCE MEASUREMENT

1.3.2.3.6.- POLICY DEPLOYMENT

1.3.2.3.7.- AXIS

1.3.2.3.8.- INTANGIBLE ASSETS MONITOR

1.3.2.3.9.- SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE  
LOS RESULTADOS

1.3.2.3.10.- CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

1.3.2.3.11.- SEIS SIGMA

1.3.3.- INDICADORES

1.3.3.1.- DESCRIPCIÓN DE INDICADOR

1.3.3.2.- CLASIFICACIÓN INDICADORES

1.3.3.3.- DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE INDICADORES

## **2.- OBJETIVO**

2.1.- HIPOTESIS DE PARTIDA

2.2.- OBJETIVO

## **3.- METODOLOGIA**

3.1.-BUSQUEDA DE INDICADORES FINANCIEROS

3.2.- VALIDACION Y SELECCIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

3.2.1.- DEFINICIÓN DE LAS ENCUESTAS

3.2.2.- RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

3.2.3.- SELECCION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

3.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE EMPRESAS Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

3.4.- APLICACION

3.4.1.-EQUIVALENCIAS DE SABI CON LOS VALORES EMPLEADOS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES

## **4.- RESULTADOS**

4.1.- APLICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS A LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

4.1.1.- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

4.1.2.- COEFICIENTE DE SOLVENCIA

4.1.3.- LIQUIDEZ

4.1.4.- TESORERIA O ACIDEZ

4.1.5.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A CLIENTES

4.1.6.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A PROVEEDORES

4.1.7.- PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO

4.1.8.- RECURSOS PERMANENTES DE TERCEROS

4.1.9.- VOLUMEN DE ACTIVO FIJO

4.1.10.- RENTABILIDAD RECURSOS PROPIOS

4.2.- REPRESENTACION DE LOS RESUMENES ANUALES DE CADA INDICADOR

4.2.1.- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

4.2.2.- COEFICIENTE DE SOLVENCIA

4.2.3.- LIQUIDEZ

4.2.4.- TESORERIA O ACIDEZ

4.2.5.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A CLIENTES

4.2.6.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A PROVEEDORES

4.2.7.- PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO

4.2.8.- RECURSOS PERMANENTES DE TERCEROS

4.2.9.- VOLUMEN DE ACTIVO FIJO

4.2.10.- RENTABILIDAD RECURSOS PROPIOS

## **5.- CONCLUSIONES**

5.1.- ANALISIS DE RESULTADOS

5.2.- CONCLUSIONES FINALES

## **ANEXO I.- ENCUESTA DE VALORACION DE INDICADORES**

## **ANEXO II.- BASE DE EMPRESAS TEXTILES**



# **1.-ESTUDIO INTRODUCTORIO**

## **1.1- ESTADO DEL SECTOR TEXTIL A PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI <sup>[1.1.1]</sup>**

Cuando se analiza el conjunto del sector textil en términos de producto-mercado, aparecen en él tres grandes segmentos estratégicos genéricos: el de las prendas de vestir, el de los productos textiles para el hogar y el de los llamados textiles técnicos. Este último, en realidad, es un gran «cajón de sastre» que se define por exclusión: se llegan a definir como «textiles técnicos» todos los productos textiles cuyo uso no está destinado a vestir a las personas o a formar parte del hábitat humano.

El sector está principalmente concentrado en Cataluña y en la Comunidad Valenciana. Dentro de la Comunidad Valenciana tienen gran importancia las comarcas de los valles industriales de l'Alcoià-Comtat y la Vall d'Albaida, junto con el Baix Vinalopó (Crevillent), donde se produce actualmente más del 45% del textil español para el hogar (ATEVAL, 2003).

Según ATEVAL, se estima que el 60%/65% de la producción total española de artículos textiles para el hogar se realiza en Valencia (CV); el 20%/25%, en Cataluña, y el 10%, en el resto del territorio nacional.

A principios de siglo este sector tenía la vista cambios en su entorno basados básicamente en los siguientes retos:

- **El proceso de globalización de la economía**, con la incorporación al escenario internacional de fuertes países textiles competidores (los nuevos países que se han unido a la UE en mayo del 2004, China, Turquía, India, Pakistán, etc.).
- **La desaparición de las barreras arancelarias** previstas a partir del 2005 por la liquidación del Acuerdo Multifibras firmado en la Ronda Uruguay del GATT y materializado en el nuevo Acuerdo sobre Textiles y Confección de Marrakech en 1994.
- **La asimilación competitiva de las nuevas posibilidades tecnológicas**, centradas en los nuevos materiales textiles, las microfibras «inteligentes», las nuevas presentaciones textiles (TNT, telas no tejidas), las nuevas tecnologías (esencialmente, las posibilidades de la nanotecnología aplicada a las fibras textiles y a los agentes activos), el control de los canales de distribución y las habilidades necesarias para la rápida adecuación a los gustos y costumbres de los nuevos mercados emergentes.

Hay que tener en cuenta la evolución de los tratados de finales del siglo pasado y principio de este, en el que se establecieron marcos comerciales que evitaran el desmantelamiento de la industria textil en los países desarrollados y a su vez se permitieran la liberalización progresiva de los intercambios mundiales con los nuevos países productores.

El primer *Acuerdo Multifibras* firmado en 1973 permitía establecer limitaciones (cuotas) sobre las cantidades exportadas por los países en desarrollo especialmente los asiáticos, a los países desarrollados. Este acuerdo se prorrogó en tres ocasiones y fue progresivamente cambiando las condiciones de competencia, no solamente entre países desarrollados y no desarrollados, sino también en el interior de cada uno de estos grupos. <sup>[1.1.2]</sup>

La *Ronda Uruguay* impulsada por la Organización Mundial de Comercio (en aquel momento bajo el nombre de GATT) para la liberalización del comercio, significó un cambio radical de este marco. La firma del *Acuerdo sobre Textiles y Confección (ATC)* en Marrakech en 1994, desmanteló el *Acuerdo Multifibras*, y estableció la progresiva eliminación de las restricciones no tarifarias (cuotas) en un plazo de 10 años, de manera que el primero de enero del 2005 se llega a la liberalización absoluta del sector, desapareciendo totalmente las cuotas de importación. <sup>[1.1.3]</sup> Coincidente en el tiempo recibimos al mayor fabricante textil del mundo, China, en la Organización Mundial de Comercio.

El 1 de Enero del 2005 modifica profundamente las condiciones de la competencia internacional en el sector del textil y de la confección. Este hecho significa en la práctica un nuevo incremento de la presencia en el mercado de la Unión Europea de productos procedentes de regiones en desarrollo y de China, que son especialmente competitivos en base a unos costes salariales inferiores a los europeos, afectando también a las decisiones de localización de las actividades textiles.

La creciente apertura del mercado español ha provocado también en los últimos años un aumento paralelo de las importaciones. En el 2005 las importaciones de manufacturas han superado los 10.650 billones de €.

La entrada en la UE en 1986 ha representado la plena incorporación de las empresas españolas en el mercado mundial de artículos textiles y de la confección.

Este hecho ha sido aprovechado por las empresas que van aumentando cada día más su presencia en el exterior. Así, en el 2005 las exportaciones totales han superado los 6.600 Millones de € (50 % de la producción de manufacturas).

Dentro de la industria manufacturera española se integran un total de 23 tipos de actividades, clasificados atendiendo a los códigos de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 1993 (CNAE-93).

Considerando la utilización de materias primas similares en el proceso productivo, algunas actividades podemos agregarlas, dando un total de 15 grupos, como se describe en el cuadro 1.

Año 2002, en miles de euros			
	CNAE-93	Actividad	Cifra de ventas (10 <sup>3</sup> €)
1	15-16	Alimentación, bebidas y tabaco	56.774.978
2	34-35	Material de transporte	46.716.046
3	23-24	Refino de petróleo y químicas	39.515.540
4	29-30-33	Maquinaria y bienes de equipo, óptica y similares	23.655.665
5	28	Productos metálicos	21.920.721
6	26	Productos minerales no metálicos	19.892.496
7	21-22	Papel, artes gráficas y edición	19.145.587
8	27	Producción, 1.ª transf. y fundición de metales	17.312.232
9	31-32	Material eléctrico y electrónico	13.945.206
10	17-18	Textil y confección	13.199.047
11	25	Manufacturas de caucho y plástico	12.974.620
12	36	Otras industrias manufactureras	10.226.283
13	40	Energía eléctrica, gas y vapor	8.931.587
14	20	Madera y corcho	5.881.604
15	19	Cuero y calzado	4.091.621

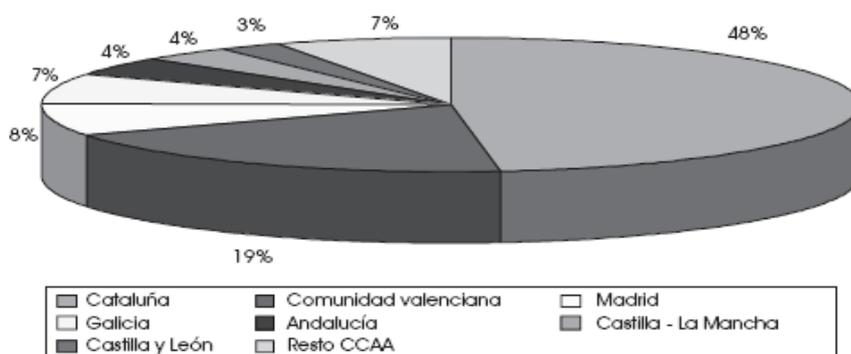
Cuadro 1.- Cifra de ventas de la industria manufacturera en España.  
Fuente: Encuesta anual de productos. Periodo 2001/2002. INE.

Las empresas que conforman el textil español tienen un significativo peso en la economía de nuestro país.

Con datos del año 2003, el conjunto del sector textil y confección proporciona aproximadamente el 8,5% del empleo y genera el 5,5% del PIB de España. A escala de la Unión Europea (UE-15), España produce alrededor de la décima parte del valor del textil europeo, ocupando el quinto lugar, después de Alemania, Italia, Reino Unido y Francia.

Las actividades textiles de cabecera (materias primas, hilatura, tejeduría, tintes y acabados) se localizan esencialmente en Cataluña y en la Comunidad Valenciana, en tanto que el género de punto y los talleres de confección se distribuyen por todo el territorio español, con especial presencia, además de en las comunidades indicadas, en Madrid, Galicia y Castilla-La Mancha.

En el gráfico siguiente se representa la distribución porcentual de la actividad textil (cifra de ventas) por comunidades autónomas. Cabe destacar la gran importancia que tiene el sector textil en la comunidad catalana, que representa el 48,01% de la cifra de negocios nacional, seguida de la Comunidad Valenciana, con un porcentaje del 19,44%, de las comunidades de Madrid y de Galicia, con un 7,82 y 7,27%, respectivamente.



Porcentaje de cifras de ventas del textil-confección en España por comunid. autónomas. Año 2002.<sup>[1.1.1]</sup>

En el cuadro 2 se muestra la evolución del sector textil y confección de cada una de las comunidades autónomas, pudiendo comprobar sus avances y sus retrocesos en un periodo de cinco años.

Analizando los datos de este cuadro se observa cómo existen grandes diferencias entre las cifras de ventas textiles de unas a otras comunidades autónomas. De hecho, se pueden observar cuatro grupos.

- En el primero encontramos las dos comunidades autónomas más relevantes en la industria textil, Cataluña y la Comunidad Valenciana. Ambas han evolucionado positivamente hasta el año 2002, en el que han visto bajar sus cifras de ventas.
- En el segundo se encuentran Madrid, Galicia, Andalucía y Castilla-La Mancha. Madrid ha transcurrido los cinco años incrementando ligeramente su cifra de ventas de forma continuada, mientras que Galicia y Andalucía han ido incrementándola hasta el 2002, en el que han caído varios puntos.
- En el tercer grupo se encuentran Castilla y León, Aragón, País Vasco, Murcia y Navarra. Cabe destacar que Castilla y León incrementa su cifra de ventas considerablemente en 1999, un 16,56%, que ha ido ascendiendo ligeramente con los años.
- Y por último, en el cuarto, vienen representadas las comunidades en las que el textil y la confección no son muy importantes, como son, Cantabria, La Rioja, Extremadura, Baleares, Asturias y Canarias.

1998-2002, en miles de euros					
Cifra de ventas					
	1988	1999	2000	2001	2002
España	11.477.324	12.083.967	12.900.376	13.399.952	13.199.047
Cataluña	5.597.893	5.777.061	6.176.938	6.380.310	6.342.958
Valencia	2.260.659	2.337.336	2.522.520	2.608.777	2.566.205
Madrid	792.224	902.540	944.743	992.005	1.031.961
Galicia	674.197	802.790	920.156	1.007.161	959.502
Andalucía	575.836	618.712	589.166	620.431	570.721
Castilla-La Mancha	404.836	443.673	460.760	484.808	472.857
Castilla y León	290.992	284.032	340.401	347.144	350.027
Aragón	198.959	212.350	203.803	205.699	199.904
País Vasco	172.052	166.823	164.353	169.853	169.231
Murcia	136.039	142.284	156.431	165.841	155.553
Navarra	104.017	107.311	107.773	103.239	104.062
Cantabria	92.604	91.300	97.899	103.190	94.454
Rioja (La)	65.282	66.953	76.274	65.959	66.972
Extremadura	57.108	52.583	60.023	67.254	57.952
Baleares	21.084	23.415	26.847	22.353	25.163
Asturias	0	45.593	44.445	48.024	22.608
Canarias	0	9.226	7.855	7.905	8.915

Cuadro 2.- Evolución del sector textil de la confección por comunidades autónomas.

Fuente: Elaboración a partir de datos del INE. Encuesta anual de productos periodo 1998/2002

## **1.2.- INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES DE GESTION**

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema adecuado de indicadores para controlar la gestión o la administración del mismo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente. Es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permita evaluar el desarrollo de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos de cada caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema deberá facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta forma se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

## **1.3.- SISTEMAS DE GESTION**

### **1.3.1.- BREVE ESTADO DEL ARTE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral (**CMI**) se consolida a principios de los 90, de la mano de los profesores Kaplan y Norton, debido a que los sistemas de contabilidad tradicionales se caracterizaban por estar enfocados hacia indicadores financieros basados en hechos pasados y ponían su énfasis en el corto plazo y en los resultados <sup>[1.3.1]</sup>. Aunque necesarios, resultaban insuficientes ya que no mostraban si la empresa estaba logrando o no ventajas competitivas.

Los inicios del CMI se basan cuando se empieza a utilizar en los años setenta el Tableau de Bord o Tablero de Comando. Esta herramienta incluía en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Sin embargo, es a partir de los ochenta cuando el Cuadro de Mando se empieza a usar como un análogo al Tableau de Bord.

El Cuadro de Mando, es una herramienta de gestión que se ha utilizado durante décadas, basándose en un conjunto de indicadores que permiten el control y diagnóstico de la actividad de la empresa. Pero, pese a su utilización, presentaba deficiencias ya que se centraba casi en su totalidad en medidas financieras, su horizonte temporal era el corto plazo y no integraba las distintas áreas de la empresa.

Para corregir las insuficiencias de la contabilidad tradicional Kaplan y Norton <sup>[1.3.2]</sup> publicaron el primer libro sobre el CMI a principios de los noventa. Su origen es el resultado del estudio llevado a cabo por el Nolan Norton Institute: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. Como conclusión, documentaron la viabilidad del CMI y los beneficios de este sistema estableciendo la definición como un modelo en el que los objetivos surgen de la visión y la estrategia de la empresa, generando también un proceso para su implantación y obtención de feedback. Posteriormente, Kaplan y Norton <sup>[1.3.3]</sup> han realizado un análisis de la evolución del CMI desde su introducción a principios de los noventa, mostrando cómo puede ser algo más que un sistema de medición de resultados para llegar hasta un sistema de gestión estratégica.

El éxito y la importancia del CMI hace que muchos autores se interesen por él. Olve y otros <sup>[1.3.4]</sup> realizan un estudio sobre el CMI donde muestran cómo la empresa utilizaría esta herramienta para unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia de la empresa a largo plazo. En España, el profesor López Viñegla <sup>[1.3.5, 1.3.6 y 1.3.7]</sup> profundiza en este modelo de gestión considerando que el objeto del CMI es la integración de todos los objetivos de la empresa, siendo fundamental para alcanzar su estrategia. López Viñegla determina que el CMI se basa en aquellos aspectos que generan valor a largo plazo.

Además del CMI otros modelos de gestión empresarial surgieron de forma paralela como por ejemplo: “La pirámide de resultados” de McNair y otros <sup>[1.3.8 y 1.3.9]</sup>, “EPM2” Effective Progress and Performance Measurement de Adams y Roberts <sup>[1.3.10]</sup>, “IAM” (Intangible Assets Monitor), presentado por Sveiby <sup>[1.3.11]</sup>, “SINGER”, Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados, introducido por López y Hernández <sup>[1.3.12]</sup>, el modelo de Maisel <sup>[1.3.13]</sup>, quizás uno de los más similares al de Kaplan y Norton o el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) fundado en 1988 por los Presidentes de catorce compañías con el apoyo de la Comisión Europea <sup>[1.3.14]</sup>.

## **1.3.2.- SISTEMAS DE GESTION**

### **1.3.2.1.- NORMAS ISO 9000**

Posiblemente ha sido uno de los sistemas de aseguramiento de la calidad más introducido en las empresas. Hay que considerar la posibilidad, de que en un gran número de casos se ha convertido en un mero formulismo burocrático para la consecución de una certificación externa sobre su funcionamiento.

Este modelo de calidad se centra en el control de los procesos de la cadena de valor del producto y en procedimientos de gestión que apoyan esos procesos y suscitan su mejora.

El sistema de gestión sigue un ciclo de mejora:

- Justificar y escribir lo que se hace.
- Hacer lo que se escribe.
- Analizar resultados mediante una auditoria.
- Revisar lo que se hará mediante acciones correctivas y preventivas.

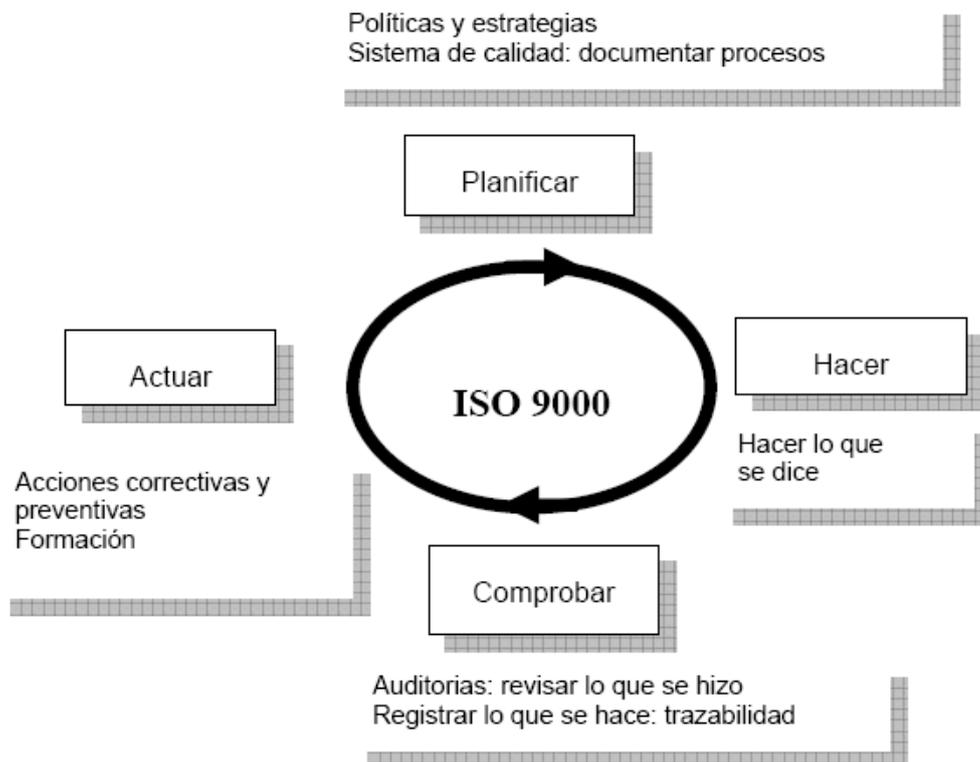


Grafico 1.- Las normas en ciclo de mejora <sup>[1.3.15]</sup>

Pone de manifiesto la necesidad de unos elementos que nos ayuden a la medición de los resultados obtenidos para poder valorar la fidelidad de los diferentes procesos.

Esta necesidad es acrecentada con la transición de la Norma UNE-EN-ISO 9001/2/3:1994 a la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000 la cual enfatiza en el despliegue de objetivos e indicadores.

### 1.3.2.2.- MODELOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

Los modelos de gestión de calidad total o modelos de excelencia surgen con la finalidad de conseguir un sistema de gestión que garantice la calidad de gestión y de resultados, incluyendo el disponer de un sistema de aseguramiento de la calidad que garantice los requisitos especificados de productos y servicios, pero además incluye la satisfacción del cliente, la gestión de todos los procesos de la empresa y la optimización de los recursos. Esa “excelencia” en la gestión debe conducir a unos resultados excelentes en el más amplio sentido del término, incluyendo la cuenta de resultados.

Existen modelos de excelencia desarrollados por diversos autores, aplicables a diferentes empresas y modelos definidos a medida por las propias empresas.

Los modelos más aceptados son:

“Malcolm Baldrige”. Basado en el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos.

“Premio Deming”. Premio Nacional a la Calidad de Japón.

“Modelo de la EFQM”. Modelo Europeo para la gestión de la Calidad.

#### 1.3.2.2.1.- MALCOLM BALDRIGE

Creado en 1986 en Estados Unidos. El nombre del mismo en memoria del Secretario de Comercio impulsor del mismo. Los galardones del mismo son entregados por el propio presidente. Es utilizado básicamente en Estados Unidos.

Es una herramienta para evaluar la gestión de la calidad total en la empresa. Concede una enorme importancia al cliente y a su satisfacción.

Los conceptos y valores fundamentales están recogidos en siete categorías que forman los Criterios y que se escrutan de acuerdo al siguiente modelo:



Grafico 2.- Modelo Malcolm Baldrige

Las siete categorías se subdividen a la vez en subcategorías, cada una de las cuales incluye a la vez áreas. <sup>[1.3.14]</sup>

El modelo enfatiza el enfoque de sistemas para alcanzar la alineación de objetivos. Los criterios están enlazados a través de relaciones causa-efecto. Esta alineación se consigue mediante indicadores que se derivan de la estrategia. La utilización de indicadores canaliza las diferentes actividades de la empresa haciendo menos necesarios los procedimientos detallados o la toma de decisiones centralizada. Los indicadores, por tanto, sirven como una herramienta de comunicación y base para el despliegue de los requerimientos para alcanzar los resultados. <sup>[1.3.16]</sup>

#### **1.3.2.2.2.- EL PREMIO DEMING**

El Premio Nacional de la Calidad de Japón, se instituyó en 1951, y ha sido clave para la implantación en Japón de la cultura de la calidad. Estos premios están basados en cómo gestiona la empresa todas las actividades, investigación y desarrollo, diseño, compras, producción, inspección, comercialización, etc. que son esenciales para la excelencia.

Los criterios a examinar en el premio están agrupados en diez capítulos.

- **Política.** Examina cómo se determinan las políticas de dirección de calidad, y cómo son claridad.
- **Organización.** Analiza los campos de responsabilidad y autoridad y cómo se promueve la cooperación entre departamentos. Y cómo está organizada la empresa para llevar a cabo el control de la calidad.
- **Información.** Analiza cómo se recoge y transmite la información, tanto del interior como del exterior de la compañía, a través de todos sus niveles y organizaciones.
- **Estandarización.** Examina los procedimientos para el establecimiento, revisión y derogación de estándares y la forma en que se controlan y sistematizan, así como la utilización que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa.
- **Desarrollo de los recursos humanos.** Observa cómo se enseña lo que es el control de Calidad y cómo reciben los empleados la formación en calidad, el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas.
- **Actividades de aseguramiento de la calidad.** Se estudia el sistema de dirección para la garantía de la calidad, y se analizan en detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios, como son el desarrollo de nuevos productos, análisis de la calidad, diseño, producción, inspección, etc.

- **Actividades de mantenimiento y control.** Evalúa cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad, analiza cómo están definidas la autoridad y responsabilidades sobre estas materias, y se examina la utilización de gráficos de control y otras técnicas estadísticas
- **Actividades de mejora.** Examina cómo son seleccionados y analizados los problemas críticos a la calidad, y cuál es la utilización que se hace de estos análisis.
- **Resultados.** Estudia los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, por la implantación del control. Se examina si ha existido mejora en los productos y servicios suministrados desde el punto de vista de la calidad, del coste y la cantidad, y si la empresa en su conjunto ha mejorado, no solo calidad y beneficios, sino en el modo científico de pensar de directivos y de sus empleados, la motivación y otros beneficios intangibles.
- **Planes futuros.** El último capítulo evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad. <sup>[3.18]</sup> Pionero en el campo de la calidad, W. Edwards Deming firmó el gráfico con el que mejor puede sintetizarse las “acciones de mejora”, concepto clave en la obtención de la excelencia y utilizado en los restantes sistemas de gestión. <sup>[1.3.17]</sup>

Es la conocida como rueda de Deming, en la que se describen las diferentes etapas para el análisis y la resolución de problemas.

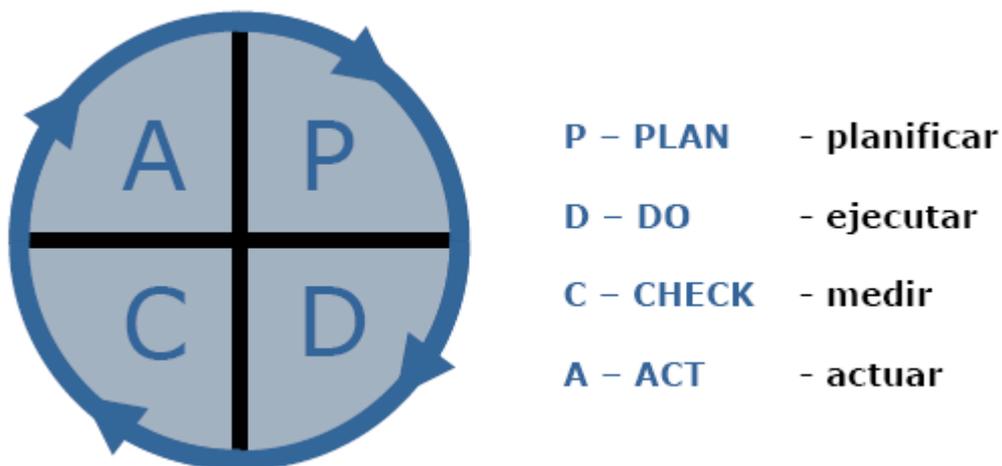


Grafico 3.- Grafico de mejora continua. Rueda Deming

### 1.3.2.2.3.- MODELO EFQM

El modelo europeo para la gestión de la calidad total comenzó a desarrollarse en 1990 mediante una serie de sesiones de trabajo desarrolladas en Bruselas por los miembros de la European Foundation for Quality Management (EFQM).

El premio pone bastante énfasis en la importancia que tiene la autoevaluación para presentar la candidatura, lo cual ya es en sí beneficioso para la empresa ya que le permite identificar sus puntos fuertes y débiles con la ayuda de una guía que la edita la E.F.Q.M. para la autoevaluación, basada en los criterios que constituyen el Modelo Europeo. Este modelo agrupa los criterios entre los “agentes” y los “resultados” teniendo ambos globalmente el mismo peso específico. <sup>[1.3.16]</sup>

A partir de la experiencia de los premios americano (Malcolm Baldrige) y japonés (Deming) se desarrolló un modelo muy básico. La filosofía de este modelo era que la mejora de los resultados se consigue a través de la implicación de la gente de la empresa en la mejora de los procesos. Este modelo fue desarrollado inicialmente por Tito Conti, modelo el cual consta de tres elementos fundamentales: resultados, procesos y subsistema de calidad.

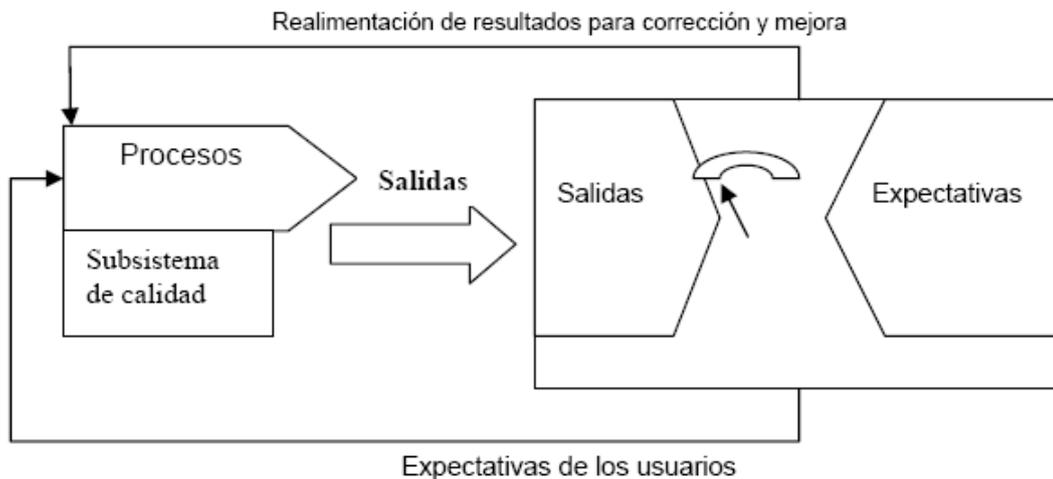


Grafico 4.- Modelo Conti para la gestión de la calidad total

Los resultados indican en este modelo la capacidad de la empresa para satisfacer las expectativas de los usuarios.

El subsistema de calidad se transforma en los criterios agentes del modelo europeo: liderazgo, política y estrategia, gestión de recursos y gestión de personal.

En abril de 1999 se presentó el nuevo modelo de excelencia de la EFQM que incorpora aspectos de gestión que se están convirtiendo cada vez en más importantes como son la gestión de las alianzas y del conocimiento. Adicionalmente el nuevo modelo hace más explícito el valor para la gestión del ciclo “Plan, Do, Check, Act” y la necesidad de relacionar las actividades y los indicadores para el desarrollo de la estrategia.



Grafico 5.- Modelo EFQM

El Premio Europeo está constituido por diez criterios que son los siguientes:

- Criterio 1: Liderazgo.
- Criterio 2: Políticas y estrategias.
- Criterio 3: Gestión de recursos humanos.
- Criterio 4: Gestión de recursos.
- Criterio 5: Procesos
- Criterio 6: Satisfacción de clientes.
- Criterio 7: Satisfacción del personal.
- Criterio 8: Impacto social.
- Criterio 9: Resultados. En este criterio se presentan los resultados obtenidos frente a los objetivos y expectativas.
  - Indicadores financieros.
  - Indicadores no financieros. Estas medidas incluyen indicadores de la eficiencia y eficacia de los factores críticos para el éxito de la empresa. Muchos de estos indicadores estarán relacionados con los procesos críticos listados en el criterio. <sup>[1.3.16]</sup>



Grafico 6.- Ponderación de cada criterio del Modelo EFMQ para la autoevaluación

Los resultados deben presentarse de forma numérica, preferiblemente en gráficos que muestren las tendencias obtenidas a lo largo de un cierto número de años. <sup>[1.3.14]</sup>

### 1.3.2.3.- SISTEMAS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN

Bajo esta descripción se engloban a los sistemas de gestión que se caracterizan por basarse en ofrecer a la empresa una información periódica de su evolución en base a sus objetivos estratégicos definidos por la misma empresa. Estos sistemas de gestión están creciendo en cuanto a aceptación por parte de las empresas se refiere.

Algunos autores no consideran a estos modelos como sistemas de gestión por ellos mismos, si no como unos modelos organizados para la obtención de sistemas de indicadores que sirvan como base a otros sistemas de gestión.

#### 1.3.2.3.1.- BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Balance Scorecard (**BSC**) también llamado Cuadro de Mando Integral (**CMI**) se considera uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos tiempos. Fue creado por S. Kaplan y David P. Norton.

Este modelo se basa en la transformación de la estrategia definida por la empresa, en objetivos relacionados y medidos a través de indicadores que permiten crear unos planes de acción y de esa forma unificar criterios de comportamiento para todos los miembros de la organización.

La Harvard Business Review ha calificado recientemente el BSC como uno de los enfoques de gestión empresarial más importantes e influyentes de los últimos 75 años en Norteamérica. <sup>[1.3.19]</sup>

El Cuadro de Mando integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar la evolución, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnologías e innovación. Centrarse en los beneficios requiere fijarse en la estrategia que impulsa el motor económico de la empresa. La estrategia es un concepto crítico para el éxito y en muchas organizaciones no está definido por lo que no se ejecuta con precisión. Antes de que una empresa pueda utilizar un entorno de cuadro de mando integral debe identificar y articular su visión estratégica. Hay muchas estrategias, y también un fracaso constante a la hora de convertir la estrategia en realidad. Los CMI ofrecen un marco de trabajo para traducir la estrategia en términos operativos. <sup>[1.3.20]</sup>

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de una organización.



Grafico 7.- Perspectiva del CMI

Norton y Kaplan contemplan la actuación de la organización desde cuatro áreas denominadas por ellos perspectivas:

- Perspectiva financiera,
- Perspectiva del cliente,
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de formación y crecimiento.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

Las cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como una estructura rígida. <sup>[1.3.2]</sup>

No es preciso ceñirnos solo a estas cuatro perspectivas. Hay empresas que separan en dos perspectivas distintos tipos de clientes, como por ejemplo clientes y distribuidores finales. Otras incluyen perspectivas adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad, la de regulación. Ordinariamente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco y, a ser posible, no más de seis. <sup>[1.3.21]</sup>

El CMI se está utilizando como un sistema de gestión estratégica para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.

El cuadro de mando integral pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta manera, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales relacionados con los objetivos más significativos. Debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. <sup>[1.3.4]</sup>

A la hora de desarrollar un CMI deben realizarse los siguientes pasos:

- Determinar la visión. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.
- Descomponer la visión en las distintas perspectivas de la empresa.

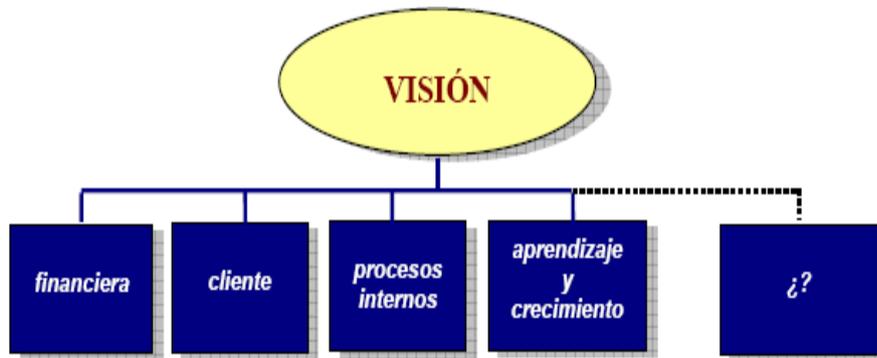


Grafico 8a.-Visión global del CMI

Para cada una de las perspectivas en las que la empresa debe estructurarse, se deberán:

- Formular las metas u objetivos estratégicos. La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión en cada una de las perspectivas.
- Localizar los factores críticos para el éxito. En este nivel se describen aquellos factores por los cuales la empresa puede llegar a alcanzar su visión.
- Diseñar los indicadores que permiten a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explorar los factores de éxito considerados indispensables en la consecución de sus metas estratégicas.
- Estructurar un plan de acción que capacite a la empresa alcanzar las metas estratégicas y la visión. Cada meta estratégica formulada en las distintas perspectivas pueden tener uno o más factores críticos de éxito. A su vez cada uno de los factores críticos de éxito podrá medirse mediante distintos indicadores. El plan de acción contendrá distintas iniciativas para lograr alcanzar la meta estratégica. Es importante incidir en la relevancia de los factores críticos de éxito, otra definición al respecto es la ofrecida por José Hernando Bahamon de la Universidad Icesi que indica: podemos definir los factores claves de éxito como el conjunto de condiciones y actividades del sistema, suficientes y necesarias para asegurar el logro de los objetivos estratégicos, y que por lo tanto deben estar bajo control. <sup>[1.3.22]</sup>

<i>meta u objetivo estratégico</i>	<b>PERSPECTIVA</b>		
	<i>factores críticos de éxito</i>	<i>indicadores</i>	<i>plan de acción</i>

Grafico 8b.- Visión global del CMI

El CMI aporta un rayo de luz para llenar el vacío que había dejado la gestión y la evaluación de los costes tradicionales. Esta herramienta es capaz de crear un cuadro de mando que contenga elementos de medición, tanto financieros como no financieros y vías para crear un sistema de aprendizaje y respuesta continua para empleados en todos los niveles de la empresa. Las empresas pueden así marcarse estrategias y acciones concretas. <sup>[1.3.20]</sup> Un concepto relevante dentro del BSC es el mapa estratégico. Llamaremos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el soporte conceptual más importante del BSC. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. La experiencia muestra que también se produce un gran aprendizaje en el trabajo en equipo para la elaboración de mapas. <sup>[1.3.21]</sup> El mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. Su configuración no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y su verdadera sintonía con la estrategia. Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos. <sup>[1.3.23]</sup>

Cada una de las medidas seleccionadas para un CMI debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio de la organización.

El gráfico 9 esquematiza un ejemplo de mapa estratégico. Subdividido horizontalmente por las perspectivas, puede observarse las relaciones causa-efecto entre metas u objetivos estratégicos. Los indicadores posibilitarán la medición de los distintos factores críticos que a su vez posibilitarán alcanzar las metas u objetivos en cada una de las perspectivas. Las mejoras obtenidas en perspectivas básicas incidirán en perspectivas de orden superior, hasta alcanzar a la perspectiva financiera. De forma negativa también podrán percibirse consecuencias.

Lo importante de un CMI es encontrar un buen instrumento que ayude a comunicar mejor la estrategia de la empresa y poder realizar un seguimiento. Para ello es necesario conocer fortalezas y debilidades y proponer vías de mejora, con ello se consigue:

- Mejora la planificación a través de la mejora de la información.
- Mejora la fiabilidad de la información.
- Facilita el aprendizaje a todos los niveles.
- Facilita el seguimiento y el control por excepción al enfocar la atención en lo importante.

La mayor recompensa está en el ejercicio que se realiza en el trayecto o, es decir, en la reflexión que se produce en el proceso de elaboración del CMI. <sup>[1.3.24]</sup>

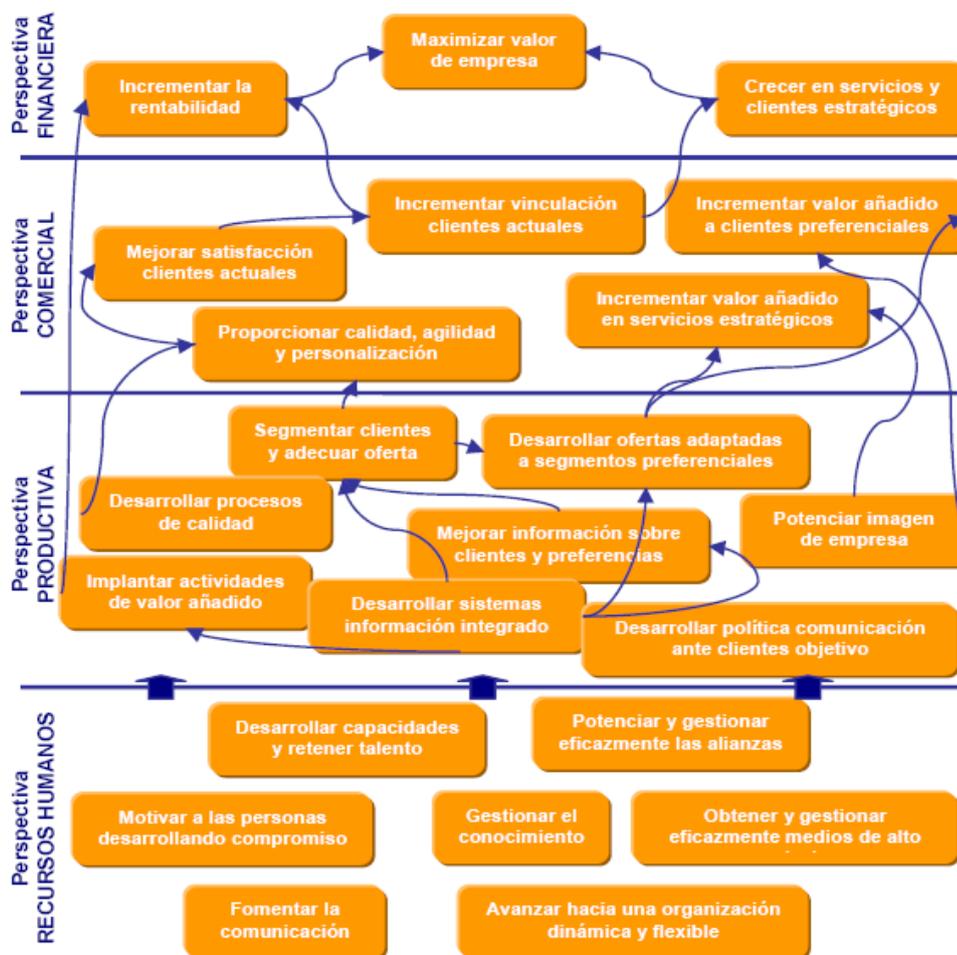


Grafico 9.-Ejemplo Mapa Estratégico [1.3.23]

### 1.3.2.3.2.- TABLEAU DE BORD

Constituye el origen en cuanto a los sistemas de medición, fundamentado en la metodología promulgada por Rockart de los factores críticos de éxito. El Cuadro de Mando tiene su origen en este sistema de medición. [1.3.25]

El principal nexo de unión entre BSC y cuadro de mando o Tableau de Bord estriba en la medición; en la utilización de indicadores. El BSC tiene como objeto final la correcta implantación de la estrategia a través de una disciplina de definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados en función de la misma. El Tableau de Bord únicamente define indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño. [1.3.23]

El concepto de mando parte de la idea de configurar un cuadro de información cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se le define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector. [1.3.26]

### **1.3.2.3.3.- CUADRO INTEGRAL DE MAISEL**

Data de 1992. El CMI de Maisel no sólo coincide con el de Kaplan y Norton en el nombre, sino también en la cantidad de perspectivas a partir de las que se debe medir la actividad de la empresa.

En lugar de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, utiliza una perspectiva de recursos humanos en su modelo, lo que permite medir las innovaciones y también factores como la formación, desarrollo del producto, capacidades básicas y cultura empresarial.

El razonamiento de Maisel para usar una perspectiva del empleado separada de las otras es que la dirección debe prestar atención a medir la eficacia de una empresa y su gente.<sup>[1.3.4]</sup>

### **1.3.2.3.4.- LA PIRÁMIDE DE RESULTADOS**

McNair, Lynch y Cross presentan un modelo, en 1990 al que llaman la pirámide de resultados.

Al igual que en los modelos anteriores está orientado hacia el cliente pero ligado a la estrategia general de la empresa, con indicadores financieros complementados con otros de naturaleza no financiera.

La pirámide de resultados muestra una empresa en cuatro niveles diferentes y proporciona la estructura para un sistema de comunicación de doble vía, necesario para instituir la visión global de la empresa de los diferentes niveles de su organización. Los objetivos y los indicadores se transforman en nexos entre la estrategia de la empresa y sus actividades. En otras palabras, los objetivos se trasladan desde arriba hacia abajo y los indicadores se extienden desde abajo hacia arriba.

- En el nivel más alto, la dirección de la empresa formula la visión de la organización.
- En el segundo nivel, las metas departamentales se expresan en términos financieros y de mercados más específicos, ya que desde un punto de vista externo, los clientes y los accionistas determinan qué es importante que sea medido.
- El tercer nivel no es un nivel empresarial propiamente dicho, sino que consiste en una serie de flujos dentro de la empresa. Se trata de flujos funcionales cruzados que se extienden a varios departamentos. Las metas aquí se formulan considerando la satisfacción del cliente, la flexibilidad y la productividad. Este tercer nivel sirve de conexión entre las secciones superiores e inferiores de la pirámide, y las tres metas del nivel indican los inductores de resultados en relación con el mercado y los objetivos financieros. De este nivel también se derivan metas operativas como calidad, entrega, período del ciclo y desgaste. Calidad y servicio se relacionan directamente con la eficacia externa, mientras

que el ciclo que duran los ciclos y las pérdidas o desgastes ocasionados son indicadores de la eficacia de la empresa.

- En la parte inferior de la pirámide, o sea, en la parte de operaciones de los resultados se miden por días, semanas o meses. A medida que se va subiendo, las mediciones son menos frecuentes y predominan las financieras.

Según McNair, el sistema para medir resultados tiene que estar integrado para que los indicadores de las operaciones se relacionen con la financiera y para que la dirección de la empresa pueda ver que es lo que sustenta e impulsa los indicadores financieros. <sup>[1.3.27]</sup>

Lo importante en cualquier caso es no perder el frente de lo que se denomina visión de la empresa. Asimismo y en sentido vertical, los indicadores empleados están equilibrados por cuanto a que son empleados tanto los de naturaleza financiera como no financiera.

Los centros de actividad y departamentos son el corazón de esta pirámide de resultados.

Los objetivos y -por ende- sus indicadores, son una materia prima elemental en la relación de la estrategia de la organización y de cada una de sus actividades.



Grafico 10.- Modelo de Pirámide de Resultados

### 1.3.2.3.5.- EFECTIVE PROGRESS AND PERFORMANCE MEASUREMENT

En 1993, Adams y Roberts ofrecen otro modelo, el que ellos llaman EP<sup>2</sup>M por las siglas inglesas de medición eficaz del avance de los resultados.

Según los autores, sobre todo es importante lo que la empresa hace en cuatro áreas:

- Indicadores externos: servir a los clientes y mercados.
- Indicadores internos: mejorar la eficacia y la efectividad.
- Indicadores de arriba hacia abajo: desglosar la estrategia general y acelerar el proceso de cambio.
- Indicadores de abajo hacia arriba: potenciar la propiedad y la libertad de acción.

Para Adams y Roberts el propósito de un sistema de medición no es solamente poner en marcha la estrategia de la empresa, sino también alentar una cultura en la que el cambio constante sea una forma de vida normal.

Unos indicadores efectivos permitirán la revisión y proporcionarán un rápido feedback a los que toman decisiones o planifican estrategias: <sup>[1.3.21]</sup>

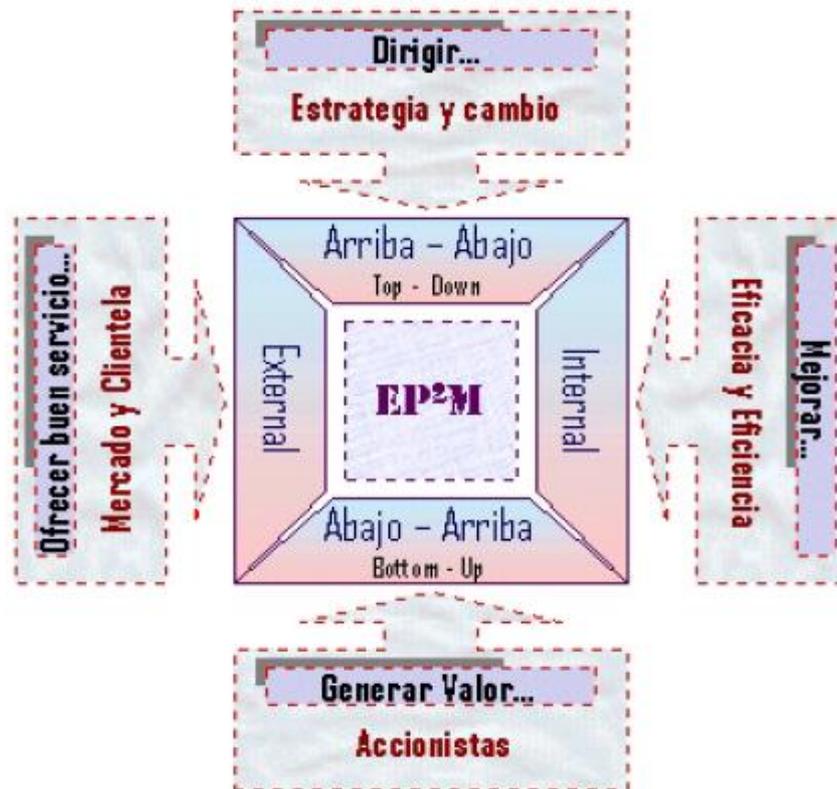


Grafico 11.- Modelo EP<sup>2</sup>M <sup>[1.3.28]</sup>

El modelo se centra en el análisis de la evolución de los indicadores. Lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.

- En la parte norte del modelo: se encuentra la estrategia, que al igual que en el resto de modelos estudiados juega un rol esencial, siendo un punto de referencia importante en la Dirección de la empresa y en la Gestión del cambio.
- Por contra, desde la zona sur, la generación de valor supone un elemento importante desde la perspectiva del accionista. De forma similar al modelo de McNair, también la medición externa e interna juegan un papel notable.
- A nivel interno, en la zona este, la mejora en cuanto a eficacia y eficiencia de procesos constituye un punto importante.
- Desde el lado de la medición externa, zona oeste, resulta crucial el control de la clientela y del mercado. <sup>[1.3.28]</sup>

#### **1.3.2.3.6.- POLICY DEPLOYMENT**

Este método se basa en el ciclo de mejora de la calidad y utiliza las herramientas básicas de la calidad en el despliegue de objetivos (diagramas de Pareto, causa efecto, matrices, etc.)

Las fases básicas del proceso para implantar el Policy Deployment pueden resumirse en los siguientes puntos, suponiendo que la misión y las estrategias a largo plazo han sido decididas ya por la alta dirección.

**Fase 1.** Evaluación de las estrategias. El propósito de este paso es evaluar la situación competitiva e identificar prioridades estratégicas. Para ello la alta dirección debe realizar un análisis completo de los problemas y resultados del periodo de referencia anterior. Las herramientas y técnicas más comúnmente empleadas en esta etapa son: análisis de la posición competitiva, Benchmarking, tendencias de indicadores, diagramas de Pareto, diagramas de afinidad, etc.

**Fase 2.** Establecimiento de la política anual: objetivos y planes. La alta dirección define las políticas en términos de objetivos y planes basándose en la evaluación previa.

**Fase 3.** Despliegue de políticas. Siguiendo un proceso de cascada, las políticas (objetivos y planes) se descomponen en subpolíticas hasta que los planes de acción o proyectos quedan suficientemente detallados como para poder llevarlos a la práctica. Estos planes incluyen la identificación y organización de quienes pueden contribuir a los objetivos. El despliegue de objetivos suele representarse utilizando un diagrama de árbol. También se utilizan diagramas de Pareto, de estratificación, y causa-efecto.

En cada nivel de despliegue se realizarán las siguientes actividades:

- Identificación de las áreas de mejora.
- Definición de responsabilidades
- Identificación de indicadores y objetivos.
- Programación de actuaciones/proyectos.
- Definición del sistema de control

**Fase 4.** Ejecución de políticas. Se llevan a la práctica las actividades planeadas.

**Fase 5.** Comprobación de resultados. El sistema de gestión debe señalar las actividades que no han producido los resultados esperados cuando las mejoras planeadas no se han alcanzado. La acción correctiva necesaria ha de ser puesta en marcha rápidamente.

**Fase 6.** Auditoria de la alta dirección. Suele ser una reunión formal en la que los gestores de varias áreas explican como van desarrollándose los proyectos. Debe haber representantes de todos los niveles de la jerarquía. <sup>[1.3.29]</sup>

### 1.3.2.3.7.- AXIS

El modelo AXIS es desarrollado por el Club Gestión de la Calidad y Strategy & Focus e integra los más modernos enfoques del BSC con el modelo EFQM.

AXIS alinea la gestión de cualquier organización con sus necesidades estratégicas de una forma integrada y armónica, así como posibilita una rápida definición de estrategia y objetivos y su posterior despliegue en la organización. Y todo esto de una forma participativa, ayudando a crear auténticos equipos y facilitando la motivación de todos los empleados a través de mejorar la comunicación estratégica y facilitar la coherencia de los objetivos individuales con los generales en todos los niveles.

El núcleo de AXIS son los “Mapas Estratégicos”, que de una forma gráfica permiten describir y entender mejor todos los aspectos relacionados con la implantación de una cierta estrategia, así como servir de eje de conexión con otros aspectos básicos, como los mapas de procesos, los mapas de riesgos, las acciones estratégicas y sus indicadores asociados.

AXIS es un modelo integrado de gestión, que integra todos los aspectos del modelo EFQM, y que da un paso más que él, al aportar un conjunto de herramientas y técnicas que estructurando gráficamente la información, facilitan el desarrollo, el entendimiento y el aprendizaje, la priorización, la comunicación y el cambio de estrategia en una organización. <sup>[1.3.30]</sup>

### 1.3.2.3.8.- INTANGIBLE ASSETS MONITOR

El modelo IAM, Intangible Assets Monitor, desarrollado en Suecia, sobre 1986-87, por Sveiby, trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes.

La estrategia de la empresa resulta nuevamente relevante para la determinación de dichos indicadores.

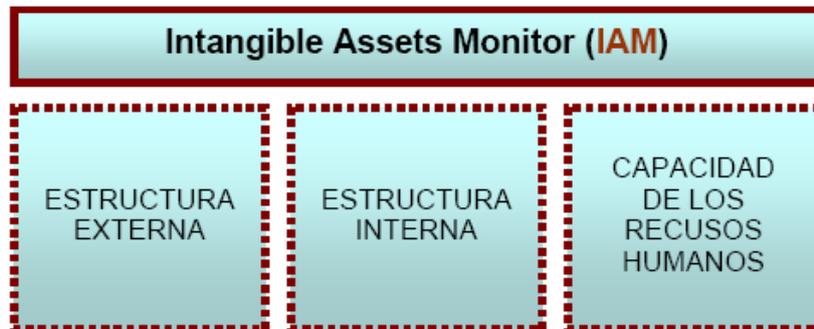


Grafico12.- Modelo IAM <sup>[1.3.31]</sup>

En este modelo las partes más importantes a cubrir son Crecimiento (cambio)/Renovación, Eficacia y Estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la dirección. A diferencia del BSC, se observa que no toma la perspectiva financiera, incluyéndola en este modelo en un apartado financiero en cada área <sup>[1.3.23]</sup>

Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras. Las comparativas entre los dos modelos quedan reflejadas en los siguientes gráficos:

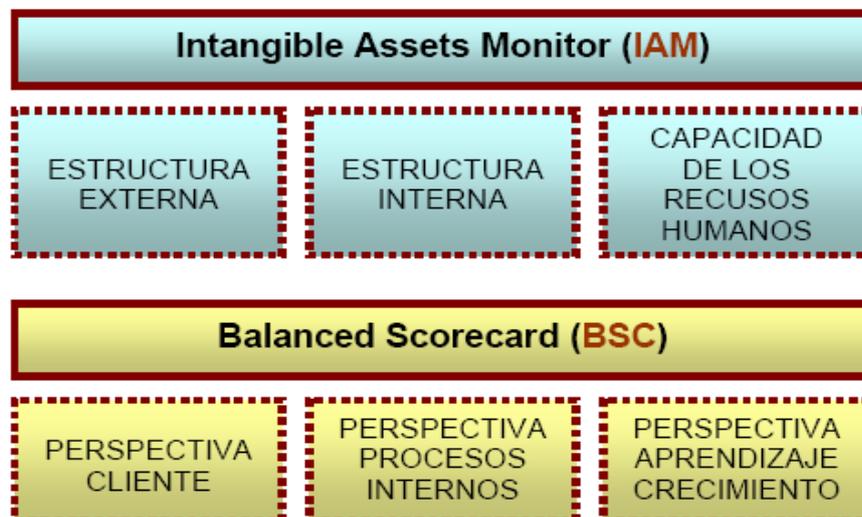


Grafico 13.- Comparativa modelos IAM-BSC <sup>[1.3.28]</sup>

Conociendo el BSC, nos percatamos de que la perspectiva financiera no es considerada en el modelo IAM, de hecho Sveiby al igual que Kaplan y Norton afirma que las medidas financieras deben ser complementadas por las no financieras.

Mientras que en el BSC las tres perspectivas apoyan, configuran y afectan a la perspectiva financiera, en el IAM en cada una de las partes comentadas hay un apartado financiero que es cubierto inherentemente.

### 1.3.2.3.9.- SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LOS RESULTADOS

Modelo desarrollado en 1999 por Hernández Gasset y López Viñegla y conocido como SIGER.

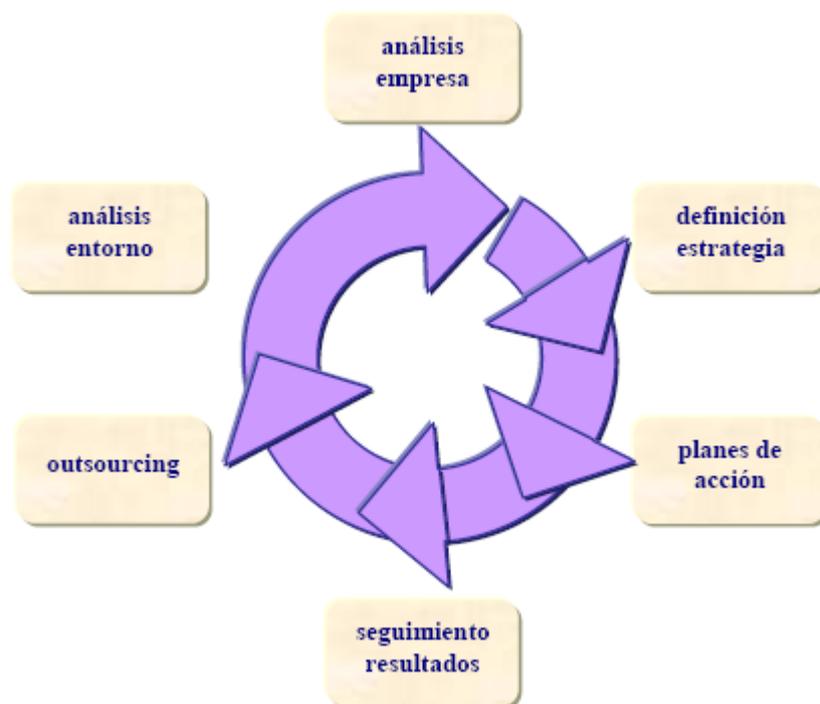


Grafico 14.- Proceso de definición de la estrategia según el modelo SIGER <sup>[1.3.28]</sup>

Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia

Este sistema da respuesta a los problemas diferenciando dos etapas.

- La primera se centra en el proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.

- La segunda fase es la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos. <sup>[1.3.26]</sup>

Así, proporcionaremos a la organización una base sólida para la posterior implantación del SIGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano. <sup>[1.3.30]</sup>



Grafico 15.- Modelo SIGER<sup>[1.3.28]</sup>

### 1.3.2.3.10.- CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Conocido como CRM, es un sistema de gestión basado en implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes.

A partir de la década de los 60, los gurús del management como Peter Drucker y Theodore Levitt han estado predicando el evangelio del CRM, que se puede resumir sencillamente así: el verdadero negocio de toda empresa es hacer clientes, mantenerlos y maximizar su rentabilidad.

Para implementar el CRM se usa el método del marketing del cliente (Customer Marketing). Es un método estructurado de negocios usado para medir, gestionar y mejorar las actitudes de los clientes y la atención que su empresa les presta. <sup>[1.3.30]</sup>



Grafico 16.- Modelo CRM

La actitud de los clientes se mide según:

- El valor del cliente.
- El comportamiento del cliente.
- La satisfacción del cliente.

Algunos de los elementos basados en el marketing del cliente son:

- Entrevistas con clientes.
- Equipos de clientes
- Planificación de clientes de menor a mayor/de mayor a menor
- Implicación de toda la empresa.

### **1.3.2.3.11.- SEIS SIGMA**

A mediados de los años 80 Motorola comenzó a implantar una metodología para la mejora de la calidad de sus productos y procesos. Se conoció como Seis Sigma.

La idea básica era alcanzar la meta de reducir la variabilidad de los componentes elementales o etapas de un proceso complejo hasta alcanzar no más de 3,4 defectos por millón.

Hoy en día, Seis Sigma, en su tercera generación, es utilizado por empresas líderes mundiales para orientar sus iniciativas de satisfacción del cliente, mejora continua y reducción de costes.

La metodología Seis Sigma actualmente utilizada se ha convertido en una herramienta para la mejora de los resultados e incorpora, además de la base estadística que tuvo en sus orígenes, muchos elementos de las estrategias de Calidad Total. Así constituye una herramienta de gestión muy poderosa que permite a las empresas alcanzar considerables ahorros económicos a la vez que mejorar la satisfacción de sus clientes, todo ello en corto periodo de tiempo. Para ello la dirección identifica aquellos proyectos que más incidencia tienen en los resultados económicos y asigna a los mejores profesionales, tras formarlos intensivamente, a trabajar en los mismos.

Además de crear una organización para el cambio, Seis Sigma utiliza la metodología conocida como DMAIC (Definir – Medir – Analizar – Mejorar (Improve) – Controlar) y una gran cantidad de herramientas estadísticas para el trabajo de los equipos. Quizás la característica diferencial de la metodología de mejora DMAIC es la importancia que se concede a la medición, al uso de herramientas estadísticas y a la necesidad de objetivar con datos todas las hipótesis.

Seis Sigma basa los esfuerzos de mejora en los siguientes pilares:

- Conocer los requerimientos del cliente y total orientación hacia ellos.
- Orientación a la mejora de los procesos, para reducir drásticamente los niveles de defectos, los tiempos de ciclo y los costes asociados.
- Consecución de beneficios elevados frente a la inversión realizada, en un corto periodo de tiempo.
- Desarrollo de proyectos complejos cuya solución no es tan fácil encontrar con metodologías y herramientas tradicionales.

La metodología Seis Sigma utiliza un esquema organizativo que asegura que se dedican los recursos y el apoyo necesarios para el éxito de los proyectos de mejora. Se definen diferentes roles para designar a todos los participantes en los proyectos: Black Belt, Green Belt, Master Black Belt y Champion.

Las responsabilidades de la dirección en una organización Seis Sigma, son:

- **Alinear.** Los líderes son los responsables de seleccionar proyectos de mejora que contribuyan a la estrategia de la organización. Para ello la empresa debe disponer de un sólido proceso de planificación estratégica, utilizando BSC u otros sistemas. El proceso de planificación permite identificar la diferencia entre los resultados previsibles con sus procesos actuales y los que pretende alcanzar. Una pretensión del Seis Sigma consistiría en reducir dicha diferencia.
- **Movilizar.** Búsqueda del compromiso y participación del personal con el ejemplo de la dirección. Fomento del trabajo en equipo y el uso de herramientas de mejora son de vital importancia.
- **Acelerar.** Con el fin de garantizar la rentabilidad de la inversión, los proyectos Seis Sigma deben tener una duración limitada.
- **Gobernar.** La dirección debe liderar el programa prestando su respaldo evidente y mediante su dedicación personal. Las revisiones periódicas y rigurosas de los proyectos juegan un papel clave para su éxito. <sup>[1.3.28]</sup>

Las herramientas utilizadas por los equipos Seis Sigma no son diferentes de las empleadas en cualquier otro programa de mejora (diagramas de Pareto, diagramas causa efecto, histogramas, brainstorming, etc.)

Seis Sigma es una metodología de mejora de los resultados clave de la organización, que es aplicable a todo tipo de organizaciones. Los proyectos Seis Sigma arrancan a partir de la planificación empresarial, y por tanto deben estar alineados con la estrategia; para ello es importante contar con una metodología para el desarrollo y despliegue de la estrategia como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). <sup>[1.3.31]</sup>

### **1.3.3.- INDICADORES**

#### **1.3.3.1.- DESCRIPCIÓN DE INDICADOR**

Para llevar a cabo la gestión empresarial los responsables necesitan apoyarse en una serie de datos e informes tanto internos como externos que denominamos “**información para dirección**”.

Por ello es necesario analizar cuáles son las prioridades de la empresa, objetivos a cumplir, los aspectos en los cuales la empresa pretende diferenciarse, y definir los caminos mediante los cuales la empresa llegará a alcanzar esas pretensiones establecidas.

La importancia de la medición queda patente en la frase que citan numerosos autores de la bibliografía utilizada para el desarrollo de este trabajo “*Sólo se puede mejorar aquello que se puede medir*”. Para poder guiar las actuaciones, tanto estratégicas como funcionales, de la empresa es necesario tener información puntual y actualizada de la evolución de la misma en los campos necesarios y las consecuencias de las decisiones tomadas en la evolución de los mismos.

Lo que dice Lord Kelvin a finales del siglo XIX es <sup>[1.3.30]</sup>:

*“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; Pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...”*

“Un indicador es un soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud, de manera que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados.”<sup>[1.3.32]</sup>

Tradicionalmente los indicadores que han sido utilizados de forma habitual por las empresas han sido los financieros, provenientes de la contabilidad de la empresa, con ellos se generan los siguientes problemas:

- La información es a posteriori de unas acciones ya desempeñadas por la empresa durante un periodo de tiempo que ya ha sido contabilizado.
- Aportan datos que únicamente indican los resultados económicos sin información alguna de los elementos que los han propiciado.
- Son una visión de conjunto, sin presentar un enfoque pormenorizado de los diferentes elementos decisivos de la empresa.
- No consideran aspectos no medibles económicamente.

La configuración de un entorno competitivo creciente obliga a adaptar las características de la información que la contabilidad de gestión ha venido aportando. La contabilidad de gestión es un instrumento de dirección fundamental para asegurar que la actuación de cada persona de la organización tiene un comportamiento coherente con los objetivos y las expectativas que la dirección de la empresa ha marcado.<sup>[1.3.33]</sup>

A diferencia de la gestión descrita anteriormente mediante la utilización exclusiva de indicadores financieros, la utilización de indicadores de gestión permite:

- Orientar las actuaciones a emprender en los diferentes campos que constituyen la empresa como.
- Evaluar cuantitativamente y de forma objetiva la eficacia de la gestión realizada en cada uno de los elementos decisivos de la empresa.

A continuación se expondrán los requisitos o características que a un sistema de información plantean diferentes organismos/entidades y autores, así:

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas <sup>[1.3.33]</sup> dice:

“En general, las características de la información requerida por las empresas en los nuevos entornos puede resumirse en:

- Menor énfasis de los indicadores financieros.
- Preocupación por ser «aproximadamente» exacta, primando la disponibilidad de la información, lo que significa que se puede disponer de ésta en los momentos en que sea realmente necesaria, facilitando la toma de decisiones y sin estar condicionada por el ciclo de información mensual, o en su caso, de la cadencia temporal con que elabore la empresa sus informaciones.
- Afrontar un enfoque prospectivo o anticipativo de la información, a fin de facilitar datos relevantes para la adopción de decisiones y la actuación de la empresa, dejando de lado un excesivo énfasis en el análisis histórico o retrospectivo.
- Mantener una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno, como hacia el interior de las empresas.”

Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter en su libro “Implantando y gestionando el cuadro de mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard, dicen: <sup>[1.3.34]</sup>

“...criterios que hemos encontrado útiles al determinar que indicadores usar:

- Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa. Considerados en conjunto, los indicadores utilizados deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en las estrategias y los factores claves de éxito.
- Los indicadores usados en las diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. Se puede decir que el cuadro de mando describe el negocio como es, o como a nosotros nos gustaría que fuera. La imagen debe interpretarse como un informe coherente y convincente que muestre claramente que los esfuerzos descritos en la parte inferior del cuadro de mando son lógicamente justificables para alcanzar con éxito los criterios expresados en la parte superior.
- Los indicadores deben servir para fijar objetivos realistas en opinión de aquellos que tienen la responsabilidad de alcanzarlos.
- La medición debe ser un proceso fácil y no complicado y debe ser posible aplicarla a distintos sistemas, como por ejemplo el intranet y el almacén de datos de la empresa.”

“De acuerdo con J.M. Amat (1992) la tarea de definición de un sistema de indicadores nos permitirá:

- Diseñar el sistema de información que haga del proceso de toma de decisiones y del control una tarea fácil y asequible.

- Definir correctamente los objetivos.
- Medir la contribución de cada centro de responsabilidad el resultado final.
- Evaluar la actuación de cada responsable.

De esta forma, la Dirección General y cada una de las Direcciones y Subdirecciones funcionales contarán con una serie de indicadores, financieros y no financieros, de manera que por un lado podrá existir un proceso de aprendizaje en algunos puntos importantes a tener en cuenta como podrían ser los procesos de implantación de economías de escala y por otro, un proceso de seguimiento tanto de aspectos de la propia empresa como del entorno. <sup>[1.3.39]</sup>

Propone J. Gimeno (1996) “se han de identificar dentro de cada área crítica una batería de ratios o indicadores que sean útiles, en términos generales, para una correcta gestión de la misma. De entre ellos, se deberá seleccionar para cada área funcional los que resulten más adecuados para las necesidades informativas de la misma sobre la base de las decisiones a tomar por su responsable y el grado de formación de éste.” <sup>[1.3.35]</sup> Un buen indicador, debe según indica AENOR para la aplicación de la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000: <sup>[1.3.36]</sup>

- Poner en evidencia la evolución del parámetro que representa.
- Dar una información justa.
- Ser fiable, es decir debe proporcionar confianza en las medidas sucesivas.
- Ser fácil de definir y utilizar.
- Ser compatible con los otros indicadores del sistema con la finalidad de permitir las COMPARACIONES y ANÁLISIS.

En la actualidad es reconocida la importancia de un buen sistema de indicadores, como ya se ha visto, básico para la aplicación de la norma UNEEN- ISO 9001:2000. La excelencia en la gestión de la calidad requiere la utilización de un excelente sistema de indicadores.

Según Kaplan (1997) desde un punto de vista cualitativo las ventajas que cabe esperar de la utilización de sistema de indicadores, el cual debe traducir la misión y estrategias de la empresa en medidas que ayuden a:

- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos
- Contrastar las hipótesis asumidas al elaborar planes estratégicos.

- En este efecto desde la Universitat Jaume I, José Antonio Heredia en su Tesis Doctoral dirigida por Fernando Romero Subirón define Indicador y sus atributos de la siguiente forma: <sup>[3.32]</sup>

“Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficiencia y/o eficacia de una actividad o proceso”.

Un Sistema de Indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados.

La definición de un indicador no es una tarea mecánica. Requiere tener en cuenta el coste de recoger los datos necesarios para estimar el indicador y compararlo con los beneficios que se espera aporte su conocimiento. Ha de considerarse cómo se integra en el sistema de indicadores y sobre todo, cómo va a afectar al comportamiento de la gente de la organización. <sup>[1.3.32]</sup>

Así pues, definir un indicador no consiste únicamente en identificar un nombre y una fórmula, sino que además debe mostrar cuan alejado se está de la meta y a que velocidad nos estamos acercando, en el caso de un indicador de mejora, o la situación respecto a los límites de control, en el caso de indicadores de control; debe ser diseñado de manera que estimule el comportamiento adecuado y motive a ejecutar acciones. Finalmente debe ser la medida más simple que nos permita cuantificar el objetivo en cuestión. Como ayuda a la hora de definir un indicador el Manufacturing Strategy Group de la Universidad de Cambridge (Neely, 97) ha desarrollado un formato, que a modo de guía contiene los campos o atributos que caracterizan un indicador.

Los atributos considerados en este formato son los siguientes: <sup>[1.3.32]</sup>

- Nombre: un buen nombre debe ser autoexplicativo.
- Tipo: atendiendo a la clasificación propuesta.
- Propósito: si un indicador no tiene un propósito claro, ¿para qué introducirlo? Ejemplos de propósitos: monitorizar el efecto del proyecto de mejora en la reducción de los costes del proceso; asegurar que no habrán pedidos retrasados; estimular la mejora en los tiempos de entrega de los proveedores; reducir el tiempo de ciclo del proceso.
- Objetivo que mide: todo indicador debe estar relacionado con un objetivo.
- Meta: especifica el nivel numérico a alcanzar y el plazo de tiempo.

Por ejemplo: 10 % de incremento en los próximos tres años; cero retrasos al final del año 99.

- Fórmula: los indicadores afectan al comportamiento de la gente. Una fórmula bien definida debe inducir a buenas prácticas de trabajo. Los indicadores mal diseñados pueden estimular comportamientos no deseados.

- **Frecuencia:** la frecuencia con que se debe calcular un indicador depende de su importancia, el objetivo que mide y el volumen de datos necesarios para calcularlo.
- **¿Quién lo calcula?:** este apartado debe identificar a la persona responsable de recoger los datos e informar del resultado.
- **Fuente de los datos:** aquí se especifica de dónde y cómo se recogen los datos. Es importante que la fuente siempre sea la misma.
- **¿Quién actúa?:** cuando el indicador muestra una señal de alerta o se desvía de la meta prevista debe haber alguien responsable de tomar las acciones correctivas y/o preventivas oportunas.
- **¿Qué hacer?:** si el indicador no sirve para desencadenar actuaciones no tiene sentido mantenerlo. En general, se puede definir el proceso de gestión a seguir en caso de una medición aceptable o inaceptable.

A partir de la experiencia de José A. Heredia Alvarado en su Tesis Doctoral, considera añadir otros campos:

- **Descomposición:** la mayoría de indicadores se pueden analizar desde distintas perspectivas o dimensiones (p.ej.: evolución temporal, por canales de distribución, por líneas de productos). Para cada una de estas dimensiones se han de especificar también sus niveles (p.ej. para la dimensión tiempo: meses, trimestres, años).
- **Gráfico:** cómo se va a representar el indicador de forma que transmita la información de forma rápida y clara.
- **Causas:** un indicador aportará información de mayor valor en la medida que se conozcan cuáles son las variables que influyen en su comportamiento. Estas variables a su vez normalmente serán otros indicadores de inferior nivel jerárquico.
- **Interpretación de los valores:** debe ser descrito junto con el indicador el significado de las magnitudes numéricas que representa.
- **Comparación con otras empresas:** es de gran valor poder fijar las metas a alcanzar para cada indicador en base a una comparación con los resultados de la competencia o de empresas que destacan en ese indicador. Sin embargo, la disposición de esta información normalmente se verá reducida a indicadores financieros cuyos valores se pueden estimar a partir de los registros públicos. Los atributos que definen un indicador son comunes a los distintos tipos de indicadores utilizados por la organización y que en su conjunto constituyen el sistema de indicadores. <sup>[1.3.32]</sup>

Otros requisitos enumerados en la publicación de la Generalitat Valenciana en su Guía para una gestión basada en procesos indica que un indicador debe tener las siguientes características: <sup>[1.3.32]</sup>

- **Representatividad:** Un indicador debe ser lo más representativo posible de la magnitud que pretende medir.
- **Sensibilidad:** Un indicador debe permitir seguir los cambios en la magnitud que representan, es decir, debe cambiar de valor de forma apreciable cuando realmente se altere el resultado.
- **Rentabilidad:** El beneficio que se obtiene del uso de un indicador debe compensar el esfuerzo de recopilar, calcular y analizar los datos.
- **Fiabilidad:** Un indicador se debe basar en datos obtenidos de mediciones objetivas y fiables.
- **Relatividad en el tiempo:** Un indicador debe determinarse y formularse de manera que sea comparable en el tiempo para poder analizar su evolución y tendencias. A modo de ejemplo puede que la comparación en el tiempo de un indicador tal y como el número de reclamaciones sea poco significativo si no se relativiza, por ejemplo con respecto a otra magnitud como el total de ventas, total de unidades producidas,..."

### 1.3.3.2.-CLASIFICACIÓN INDICADORES

Existen diferentes formas de clasificar los indicadores de gestión. Así y tras el análisis de la bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo, se citan a continuación los más significativos.

Miguel Ángel Heras, en el curso "Sistemas de Indicadores para la Excelencia Empresarial" de mayo de 2001, realiza la clasificación principal de los mismos subdividiéndolos en **Indicadores Estratégicos e Indicadores Operacionales**. Definiéndolos como: <sup>[1.3.37]</sup>

- Indicador estratégico es aquella medida que controla la actuación estratégica de la organización. Está vinculado a la consecución de los objetivos estratégicos y a la visión de la empresa y directamente relacionado con su competitividad en el largo plazo. Integran el resultado de la acción de muchos agentes.

- Indicador operacional es aquella medida que controla los agentes que afectan a la consecución de los objetivos estratégicos. En el corto plazo conducen la actuación de los individuos y orientan las acciones de mejora. En el medio plazo permite reajustar la estrategia de la organización (indicador de aviso, *aerly warning*).



Grafico 17.- Indicadores estratégicos operacionales <sup>[1.3.38]</sup>

Sobre el mismo aspecto, la AECA, en su publicación *Indicadores para la Gestión Empresarial*, agrupa a los indicadores en función al criterio clasificatorio elegido en: <sup>[1.3.33]</sup>

- Indicadores internos y externos.
- Indicadores cuantitativos y cualitativos.
- Indicadores monetarios y no monetarios.
- Indicadores financieros y no financieros.
- Indicadores de resultado e indicadores de proceso.

Sobre este último dice “Esta clasificación se establece en función del momento en el que el factor clave es medido por un determinado indicador. Un indicador de **proceso** mide lo que está pasando, mientras que un indicador de **resultado** mide de alguna forma lo que ha pasado.

El indicador de proceso informa de lo que pasa cuando el proceso está todavía en marcha, el de resultado da el proceso por finalizado. La mayoría de los indicadores de proceso utilizan la variable tiempo como elemento de medida.....los indicadores de proceso se relacionan más con la eficiencia, mientras que los de resultado suelen estar más relacionados con la eficacia en la consecución del objetivo. <sup>[1.3.33]</sup>

Esta clasificación también defendida por Alberto Fernandez, Profesor Adjunto del IESE en el departamento de Contabilidad y Control, y define: <sup>[1.3.39]</sup>

- Indicadores de resultado: miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llaman indicadores de efecto, y en inglés, lag indicators u outcome measures.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores, y en inglés, lead indicators o performance drivers. José A. Heredia plantea: "...podemos encontrar distintos tipos de indicadores que pueden ser clasificados atendiendo a diversos criterios".

Consideramos los siguientes criterios de clasificación suficientes para mostrar su diversidad desde distintos puntos de vista. Así, podemos clasificar un indicador atendiendo a: <sup>[1.3.32]</sup>

- La naturaleza del objetivo que mide: financiero, satisfacción de clientes, impacto social, de los procesos.
- El nivel jerárquico de quien lo utiliza para tomar decisiones: estratégico, táctico u operativo.
- Su situación dentro del conjunto de indicadores: efecto, causa.
- Su propósito: control, mejora.
- Los datos que utiliza: histórico, previsión.

Kaplan y Nortón, además de basar su clasificación en función de sus cuatro perspectivas ya mencionadas: financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento divide entre indicadores de diagnóstico – aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales que requieren una atención inmediata – y los indicadores estratégicos – aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva. <sup>[1.3.2]</sup>

### **1.3.3.3.- DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE INDICADORES**

Existe cierta aproximación entre la bibliografía consultada al respecto, así destacamos las siguientes opiniones:

- Kaplan y Norton "...cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando puede exigir entre cuatro y siete indicadores separados ....si un cuadro de mando se considera como 25 (o incluso 10) indicadores independientes, será demasiado complicado para que una organización lo absorba.....El cuadro de mando integral no es un repuesto para el sistema de indicadores diario de una organización. Los indicadores del cuadro de mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización". <sup>[1.3.2]</sup>

- Amado Salgueiro en su libro Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando hace reflexión: “Lo que importa es el “paquete” de indicadores, que no debe ser, en ningún caso, grande”. [3.30]

Hace referencia a una cita de Price Waterhouse mostrada a continuación.

- Price Waterhouse (Cita de A. Salgueiro [1.15] 1997. “si tienes demasiadas medidas es como si no tuvieras ninguna” “5 ó 6 para cada proceso importante”

- Alberto M. Ballvé, en su libro cuadro de Mando indica: “La metodología de dicho sistema parte de definir unos veinte o veinticinco Factores Críticos de Éxito, clasificados en cuatro perspectivas: Desarrollo y aprendizaje, Interna, cliente y financiera. Se determinan entonces uno o dos indicadores críticos para controlar cada FCE y las relaciones causa-efecto entre los mismos para entender el modelo de negocio...Es una importante ayuda también para superar la excesiva tendencia a focalizarse en una visión financiera.” [1.3.29]

## Referencias bibliográficas.

[1.1.1] Masia Buades. E.. Capó Viñedo, J. Escuela Politécnica Superior de Alcoy .Universidad Politécnica de Valencia” EVOLUCIÓN DEL SECTOR TEXTIL EN ESPAÑA. EL CASO DEL TEXTIL HOGAR. Revista de economía industrial

[1.1.2] Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Artículo 157 del Tratado Constitutivo de la Comunidad Europea. Actualizado: 28/11/2006.

[1.1.3] Pere Lleonor, Àlvar Garola. Gabinet D’estudis Econòmics S.A. Joseph M<sup>a</sup> Arús, Estudis Econòmics I Serveis Empresarials. El impacto de la liberización de los intercambios comerciales en el sector textil confección. Resumen ejecutivo del estudio encargado por el Observatorio Industrial Textil, formado por los agentes sociales del Sector, con el apoyo del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Julio 2003.

[1.3.1] Soler Urbano N., Josefa Mula Bru J., Manuel Expósito Langa M. “ Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Gestión Etratégica de la Empresa PROTNER S.A.: Perspectivas de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento “V Congreso de Ingeniería de Organización Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre

[1.3.2] Kaplan R.S. y Norton D.P. (1996), Cuadro de Mando Integral. (Balanced Scorecard), Gestión 2000, segunda edición.

[1.3.3] Kaplan R.S. y Norton D.P. (2000), Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar su Estrategia, Gestión 2000.

[1.3.4] Olve, N. y otros (1999), Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.

[1.3.5] López Viñegla, A., (2001a), “El Cuadro de Mando”, 5campus.com, Control de Gestión.

[1.3.6] López Viñegla, A., (2001b), “Balanced Scorecard”, 5campus.com, Control de Gestión.

[1.3.7] López Viñegla, A., (2001c) “Cuadro de Mando y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Una sutil diferencia”. V Congreso de Ingeniería de Organización Valladolid-Burgos, 4-5 Septiembre 2003

- [1.3.8] McNair, C. J., Mosconi, W. J. y Norris, T. F. (1989) Crisis y revolución de la contabilidad interna y de los sistemas de información. Ed. Tecnologías de Gerencia y Producción.
- [1.3.9] McNair, C. J., Lynch, R. L. y Cross, K. F. (1990) Do Financial and nonfinancial performance measures have to agree? Management Accounting, Noviembre.
- [1.3.10] Adams, C. y Roberts, P. (1993) You are what you measure. Manufacturing Europe. Becker, B. y otros (2001), “El Cuadro de Mando Integral de RR.HH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa”, Gestión 2000- AEDIPE-WATSON WYATT.
- [1.3.11] Sveiby, K. E., Risling, A. (1986) Knowledge Companies. Liber 1986.
- [1.3.12] López Viñegla, A. y Hernández Gasset, M. (1999), Un sistema integrado no es suficiente: SINGER, Boletín AECA.
- [1.3.13] Maisel, L. S. (1992) Performance Measurement. The balanced scorecard approach, Journal of cost management, Warren, Gorham & Lamont, vol. 6 nº 2, p. 47.
- [1.3.14] Membrado, J. (1999) La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- [1.3.15] Consejo Intertextil Español publicados en el periódico el Mundo.
- [1.3.16] José Antonio Heredia Álvaro. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Universitat Jaume I.(Corresponde a la Tesis Doctoral defendida por José Antonio Heredia Alvarado y dirigida por Fernando Romero Subirón.
- [1.3.17] Deming, W.E. Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos. 1989.
- [1.18] Gisbert Jiménez, F. Calidad Total. La mejora continua del sistema de gestión de la empresa. 2000
- [1.3.19] Trullenque, F. Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica. Revista Estrategia Financiera. Mayo 2000
- [1.3.20] C. Lynn Northrup. Contabilidad centrada en los beneficios. Ediciones Deusto. 2006
- [13..21] Fernández, Terricabras, A. El Balanced Scorecard. Ayudando a implantar la estrategia. Revista antiguos alumnos IESE. Marzo 2001
- [1.3.22] Bahamon, José H. Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas. Revista Sistemas & Telemática. Universidad Icesi.
- [1.3.23] López Viñegla, A. Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard. AECA. 2003
- [1.3.24] Fernández Terricabras, A. Claves para la implantación del cuadro de mando integral. IES Bussines School. Universidad de Navarra.
- [1.3.25] Baffert, Pierre, Frachon, Pilles. Tableau de bord de gestion de la P.M.E. Editions du Moniteur. 1989
- [1.3.26] Ballvé, A. M. Cuadro de mando. Organizando información para crear valor. Gestión 2000. 2001
- [1.3.27] Salgueiro, A. Indicadores de gestión y cuadro de mando. Díaz de Santos. 2001
- [1.3.28] López Viñegla, A. [www.cuadrodemando.unizar.es](http://www.cuadrodemando.unizar.es)
- [1.3.29] Heredia Álvaro, J. A. Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Tesis Doctoral dirigida por Fernando Romero Subirón Universitat Jaume I.

[1.3.30] Díaz García, P. Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar. U.P.V. Tesis Doctoral dirigida por Dr Roberto García Paya. Noviembre 2003.

[1.3.31] Membrado Martínez, J. Jornada Seis Sigma. Una metodología para la mejora. Escuela Politécnica Superior de Alcoy y Asociación Española para la Calidad. Julio 2003.

[1.3.32] Generalitat Valenciana. Guía para una gestión basada en procesos. Fundación Valenciana de la calidad. 2002

[1.3.33] AECA. Contabilidad de gestión. 17 indicadores para la gestión empresarial. AECA. 1998

[1.3.34] Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter. Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. (performance drivers). Gestión2000. 2002.

[1.3.35] Alfonso López Viñegla. Gestión Estratégica y Medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard. AECA. 2003

[1.3.36] AENOR. Transición de la norma UNE-EN-ISO 9001/2/3:1994 a la Norma UNE-EN-ISO 9001:2000. Consejos prácticos sobre el despliegue de objetivos y los indicadores.

[1.3.37] Miguel Angel Heras. Curso “Sistema de Indicadores para la Excelencia Empresarial”. ESADE 2001.

[1.3.38] Orbea Celaya, T. Integración de sistemas: perspectiva desde la UNE 66177. I Jornadas sobre Avances en Gestión de la Calidad. UJI Octubre 2006

[1.3.39] Alberto Fernandez. El Balanced Scorecard. Ayudando a implantar la estrategia. Revista antiguos alumnos IESE. marzo 2001

## **2.- OBJETIVO**

El estudio introductorio realizado en el apartado anterior, nos ha predispuesto a la formulación de unas hipótesis, como punto de partida para emprender la labor que pueda dar respuesta a las situaciones financieras en que se encuentra el sector textil en la zona a estudio.

### **2.1.- HIPOTESIS DE PARTIDA**

En la situación actual del textil la información debe convertirse en un instrumento necesario para la toma de decisiones en tiempo real, de forma que sea posible tomar las decisiones correctoras en el tiempo más corto y obtener los objetivos definidos por la gerencia de las empresas de la forma más rápida.

**SI EL SECTOR TEXTIL DISPUSIERA DE INFORMACION VERDADERA EN TIEMPO REAL PODRIA TOMAR DECISIONES CORRECTORAS DE UNA FORMA EFICAZ.**

Solamente tenemos acceso a la información de las empresas desde el punto de vista financiero, ya que tenemos posibilidad de acceder a sus balances anuales. Al resto de información tanto productiva, comercial, recursos humanos, innovación,....no es posible tener acceso en todas las empresas del sector en el estudio, por no ser de dominio público. Y en el caso de tener información de alguna empresa esta no sería representativa del sector en general. Aunque la información podría ser integrada en un sistema de gestión de cada empresa.

Los indicadores financieros deben ser elegidos para que nos aporten la máxima información, y deben estar consensuados por la personas que deban valorar esta información.

**SI SE PUDIERA DISEÑAR UN CONJUNTO DE INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR TEXTIL, POR MEDIO DE EXPERTOS FINANCIEROS EN EL SECTOR, SE PODRÍA UTILIZAR ESTA INFORMACIÓN DE FORMA INDIVIDUALIZADA O INTEGRADA EN UN SISTEMA DE GESTIÓN**

## **2.2.- OBJETIVO**

Los objetivos del presente trabajo se pueden centrar en los siguientes puntos

- **Seleccionar un conjunto de indicadores financieros que puedan aportar el máximo de información del sector textil de la zona a estudio. Realizando esta selección por medio de consulta a expertos en el sector que nos indique cuales son los indicadores mas oportunos.**
- **Analizar el sector textil de la zona a estudio mediante los indicadores financieros seleccionados**

## **3.- METODOLOGIA**

### **3.1.-BUSQUEDA DE INDICADORES**

Hace algunos años, los resultados contables eran suficientes para la gestión diaria y la toma de decisiones en las empresas. No obstante, cada día se otorga mayor importancia al “valor” y al conocimiento y aplicación de las medidas de creación de valor y consecuentemente a la capacidad de gestionar esa creación de valor.

Una empresa genera valor para sus accionistas cuando la rentabilidad obtenida sobre el capital invertido es superior al coste de dicho capital.

La idea básica de la gestión basada en el valor parte de la premisa de que el objetivo de la función financiera es maximizar el valor de la inversión del accionista.

A continuación se indican algunos indicadores que se usan en la actualidad:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Liquidez <sup>[3.1.1]</sup>	Comparación entre los totales del activo circulante y el pasivo circulante.	$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{E. Acreedores a C. P.}}$
Tesorería ó acidez <sup>[3.1.1]</sup>	Elimina del activo circulante los "inventarios" ya que estos pueden ser de difícil conversión en activos monetarios.	$\frac{\text{Activos monetarios}}{\text{Exigible a corto plazo}}$
Coefficiente de Solvencia <sup>[3.1.1]</sup>	Analiza el endeudamiento de la empresa.	$\frac{\text{Recursos propios}}{\text{Recursos ajenos}}$
Recursos Permanentes de Terceros <sup>[3.1.1]</sup>	Analiza el endeudamiento de la empresa.	$\frac{\text{Deuda a largo}}{\text{Recursos permanentes}}$
Cobertura de Cargas Financieras <sup>[3.1.1]</sup>	Evalúa la capacidad de endeudamiento de una empresa.	$\frac{\text{BAIDT}}{\text{Intereses (a largo)}}$
Margen de Utilidad Neta <sup>[3.1.2]</sup>	Es el cociente entre la Utilidad Operacional Neta, calculada como el EBIT menos Impuestos (teóricos), y los Ingresos por Ventas.	$\frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{imp. teóricos})}{\text{Ingresos por ventas}}$
Volumen de activo fijo <sup>[3.1.1]</sup>	Mide el nivel de inversión de la empresa en activo fijo. Es índice de la reinversión.	$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}$
Razón de Endeudamiento <sup>[3.1.2]</sup>	Es el cociente entre la Deuda a Largo Plazo y la suma de la Deuda a Largo Plazo con los Recursos Permanentes (Balance Corto).	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda lar. pl. + Recur. Per.}}$
Crédito medio concedido a clientes <sup>[3.1.1]</sup>	Pone en relación la venta media diaria a crédito con el saldo de la cuenta de clientes (debe incluir los efectos descontados pendientes de vencimiento).	$\frac{\text{Deuda clientes}}{\text{facturación diaria}}$

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Rotación de stocks [3.1.1]	Indica las “vueltas” que da el stock a lo largo del año.	$\frac{\text{Coste materias fact}}{\text{Stock promedio}}$
Días stock Mat. Primas en almacén [3.1.1]	Analiza el nivel de existencias en términos de los días de ventas que supone.	$\frac{\text{Stock promedio}}{\text{Coste mat. fact} / 365}$
Liquidez de Capital de Trabajo ( activos circulantes-pasivos circulantes) [3.1.2]	Mide aproximadamente la reserva potencial de caja de la empresa (Balance Corto).	$\frac{\text{Capital del trabajo}}{\text{Activos totales}}$
Cobertura de Gastos Explotación [3.1.2]	Calcula cuánto tiempo en días mantendría la empresa sus pagos utilizando sólo su caja y otros activos líquidos.	$\frac{\text{Activo circ.} - \text{Existencias}}{\text{Media diaria gastos explot.}}$
Crédito medio concedido a proveedores [3.1.1]	Indica el plazo medio, en días, en que la empresa satisface los pagos a sus proveedores.	$\frac{\text{Deuda proveedores}}{\text{Compras} / 365}$
Porcentaje de margen bruto [3.1.1]	Indica el beneficio de la empresa antes de descontar los intereses e impuestos, sobre el total de las ventas.	$\frac{\text{Margen bruto}}{\text{Ventas}}$
Rentabilidad sobre ventas [3.1.1]	Relaciona el beneficio neto de la empresa, después de reducir los intereses y los impuestos, con el total de la facturación.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$
Rotación de Activos [3.1.2]	Es el cociente de los Ingresos por Ventas de un año divididos por los Activos Totales.	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activos totales medios}}$
Rotación de Capital de Trabajo [3.1.2]	Es el cociente entre los Ingresos por Ventas de un año y el Capital de Trabajo (activos circulantes-pasivos circulantes).	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Capital del trabajo medio}}$
Rentabilidad recursos propios [3.1.1]	Informa sobre la rentabilidad de la inversión, relacionando el beneficio neto, (después de intereses e impuestos) con los recursos propios.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios}}$

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Rentabilidad sobre los Activos <sup>[3.1.2]</sup>	Indica el nivel de beneficio que genera el capital invertido en la empresa.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos totales}}$
Rentabilidad sobre el Patrimonio.ROE <sup>[3.1.2]</sup>	Esta medida indica la rentabilidad que obtienen los accionistas.	$\frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Patrimonio neto}}$
Razón de Distribución de Dividendos <sup>[3.1.2]</sup>	Es el cociente entre los Dividendos y la los beneficios netos del ejercicio.	$\frac{\text{Dividendos repartidos}}{\text{Beneficios netos}}$
Razón de Reinversión <sup>[3.1.2]</sup>	Indica la parte de beneficio no repartido que se reinvierte en la empresa.	$\frac{\text{Benef. netos} - \text{Dividendos}}{\text{Beneficios netos}}$
Tasa de Crecimiento del Patrimonio Derivado de la Reinversión <sup>[3.1.2]</sup>	Es igual al producto del Índice de Reinversión por la Rentabilidad sobre el Patrimonio.	Razón de Reinver. x ROE
EVA Economic Value Added (Valor Económico Añadido) <sup>[3.1.1]</sup>	Es la diferencia entre el beneficio operativo (resultado de impuestos) y el resultado que ofrecería la inversión del capital según tipo de interés legal del dinero.	$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{interés legal} \times \text{Capital}$
MVA Market Value Added (Valor de Mercado Añadido) <sup>[3.1.1]</sup>	Indica el valor actual de los EVA futuros.	$\sum_{t=0}^n \frac{\text{EVA}_t}{(1 + \text{coste Capital})}$
CASH VALUE ADDED (CVA) <sup>[3.1.1]</sup>	CVA ó caja generada por las operaciones. Considera a la hora de determinar el BAIDT no la amortización contable, sino la amortización económica o financiera de los activos fijos sujetos a depreciación.	$[(\text{BAIDT} + \text{Amortiza}) - \text{AE}] - \text{Interés legal} \times \text{Capital}$
Período Medio de Cobro <sup>[3.1.2]</sup>	Es el cociente entre el promedio de los Documentos por Cobrar y el promedio Diario de Ventas.	$\frac{\text{Promedio doc. por cobrar}}{\text{Promedio diario de ventas}}$

## 3.2.- VALIDACION Y SELECCIÓN DE INDICADORES

Para la fase de selección de los indicadores que se han definido para el sector, se crea un método para que sean los propios usuarios, las propias empresas y expertos relacionados con la parte financiera del sector, los que seleccionen los indicadores financieros mas importantes en su aplicación.

Esta metodología se divide en tres fases:

1. CREACIÓN DE ENCUESTAS PROPIAS.
2. PASE DE LAS ENCUESTAS A LOS EXPERTOS.
3. PROCESADO DE LOS RESULTADOS.

### 3.2.1.- DEFINICIÓN DE LAS ENCUESTAS

Se definirá una encuesta en la que se pretende obtener la opinión de los expertos sobre todos los indicadores propuestos en ella, se pedirá opinión sobre la importancia en la información que nos pueda suministrar para el análisis financiero de la empresa.

Para la realización de las encuestas a los expertos participantes se ha procedido, una vez ya definidas las cuestiones, a definir el formato de encuesta que se adjunta en el ANEXO I.

En él se presentan los siguientes campos:

#### CASILLAS DE DESCRIPCIÓN DE INDICADOR.

- **Indicador**. Nombre con el que se va a citar el indicador en los apartados siguientes.
- **Descripción**. Breve comentario del significado del indicador
- **Cálculo**. Detalle de la forma en la que se procede al cálculo del valor del indicador.

#### CASILLAS DE CONTESTACIÓN.

En ella se valora la importancia del indicador para el encuestado escalonándolo de una forma numérica con los 3 valores siguientes:

VALORACION	VALOR NUMERICO
NO IMPORTANTE	0
IMPORTANTE	1
MUY IMPORTANTE	2

### 3.2.2.- RESULTADO DE LAS ENCUESTAS

Las valoraciones obtenidas en las encuestas contestadas por los expertos se resumen en la siguiente tabla:

<b>INDICADOR</b>	<b>VALORACION</b>
Coeficiente de Solvencia	<b>16</b>
Rentabilidad sobre ventas	<b>16</b>
Liquidez	<b>13</b>
Tesorería ó acidez	<b>13</b>
Crédito medio concedido a clientes	<b>13</b>
Crédito medio concedido a proveedores	<b>13</b>
Porcentaje de margen bruto	<b>13</b>
Recursos Permanentes de Terceros	<b>11</b>
Volumen de activo fijo	<b>11</b>
Rentabilidad recursos propios	<b>11</b>
Rotación de stocks	<b>10</b>
Días stock Mat. Primas en almacén	<b>10</b>
Período Medio de Cobro	<b>10</b>
Razón de Endeudamiento	<b>9</b>
Rentabilidad sobre el Patrimonio.ROE	<b>9</b>
EVA Economic Value Added (Valor Económico Añadido)	<b>9</b>
Cobertura de Cargas Financieras	<b>8</b>
Margen de Utilidad Neta	<b>8</b>
Rentabilidad sobre los Activos	<b>8</b>
Razón de Distribución de Dividendos	<b>8</b>
Rotación de Activos	<b>7</b>
Cobertura de Gastos Explotación	<b>6</b>
Liquidez de Capital de Trabajo	<b>5</b>
Rotación de Capital de Trabajo	<b>5</b>
Razón de Reinversión	<b>4</b>
MVA Market Value Added (Valor de Mercado Añadido)	<b>4</b>
CASH VALUE ADDED (CVA)	<b>3</b>
Tasa de Crecimiento del Patrimonio Derivado de la Reinversión	<b>2</b>

### 3.2.3.- SELECCION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

La selección de indicadores financieros se realiza en función de los resultados obtenidos en las encuestas y basándonos en las observaciones de los expertos consultados que nos indican que el número de indicadores debe estar alrededor de 10, en este caso en que solo se tienen en cuenta los financieros. Hay que tener en cuenta las consideraciones del apartado 1.3.3.3.

Los indicadores elegidos en función a la puntuación son los descritos en la tabla siguiente, habiéndose escogido el número de 10 al quedar definidos los aspectos de posición financiera, ratios de eficiencia operativa y rentabilidad.

INDICADOR	VALORACION
Coeficiente de Solvencia	16
Rentabilidad sobre ventas	16
Liquidez	13
Tesorería ó acidez	13
Crédito medio concedido a clientes	13
Crédito medio concedido a proveedores	13
Porcentaje de margen bruto	13
Recursos Permanentes de Terceros	11
Volumen de activo fijo	11
Rentabilidad recursos propios	11

### 3.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE EMPRESAS Y TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Para la determinación del universo de empresas partimos de los condicionantes geográficos en que se basa el estudio y la actividad a que se dedican dichas empresas, así como en el periodo en que se realiza el análisis y que podemos concretar en:

- Localización.- En las localidades de Alcoy, Cocentaina y Muro de Alcoy.
- Actividad.- CNAE-93. Actividad textil - 17.
- Fechas para el estudio.- Años comprendidos entre 2003 y 2006, ambos inclusive. Se considera el año último el 2006 por ser el año que tiene todas las empresas sus datos actualizados, faltando en la mayoría de los casos los datos del año 2007.

Con la base de datos del SABI obtenemos una muestra de 172 empresas que se encuentran detalladas en el ANEXO II.

Teniendo en cuenta estudios anteriores <sup>[3.3.1]</sup> en la aplicación de indicadores a empresas del sector textil que pueden estar interesadas en la aplicación de este sistema de gestión, la selección de empresas elegidas para el estudio se ha hecho mediante la utilización de la base de datos del SABI sesgándola con los siguientes condicionantes:

- Numero de empleados.- Mayor de 19 empleados <sup>[3.3.1]</sup> en el último ejercicio que se valora.
- Ingresos de explotación.- Superior a 480.000 € anuales en el ultimo año registrado. Esta cantidad se obtiene de los estudios anteriores <sup>[3.3.1]</sup> extrapolándolos a la actualidad con un incremento del 5% anual.
- Empresas que se encuentran activas en el ejercicio del 2006, y no se encuentran en periodo de liquidación.

Con los parámetros anteriores se consigue la siguiente base de empresas:

Nombre empresa	Código NIF	Localidad	Ultimos ingresos de explotación mil €	Ultimo año disponible
ABAD VILA SL	B03017803	MURO DEL ALCOY	2323	31/12/2006
ANTECUIR SL	B03449261	MURO DEL ALCOY	39612	31/12/2006
APARISI Y COMPAÑIA SL.	B03053741	ALCOY / ALCOI	1936	31/12/2006
CALAND. TEXTILES SL	B03292828	ALCOY / ALCOI	1197	31/12/2007
CATALA Y ROHNER SA	A03042678	COCENTAINA	1553	31/12/2006
COLORPRINT FASHION SL	B53083762	MURO DEL ALCOY	5358	31/12/2006
COMERCIAL DE URDIDOS SL	B03888674	COCENTAINA	6406	31/12/2006
COMERSAN SA	A03078862	COCENTAINA	16661	31/12/2006
DECORFIL SL	B03116829	COCENTAINA	3315	31/12/2006
DOMENECH HERMANOS SA	A03001948	MURO DEL ALCOY	12273	31/12/2006
ESTAMPADOS PRATO SL	B03025699	MURO DEL ALCOY	2260	31/12/2006
ESTAMPADOS PRATS SL	B03034501	COCENTAINA	5981	31/12/2006
FILPRIM SA	A03010287	MURO DEL ALCOY	4148	31/12/2006
FLECOTEX SL	B03022233	MURO DEL ALCOY	1132	31/12/2006
GONZAGA EXPORT SL	B03932753	ALCOY / ALCOI	2394	31/12/2006
HILATURAS COYDI SA	A03219615	COCENTAINA	1950	31/12/2006
HILATURAS EL RAVALET SL	B03187929	MURO DEL ALCOY	1091	31/12/2006
HILATURAS EUROFIL S.L.	B53255881	COCENTAINA	4510	31/12/2006

Nombre empresa	Código NIF	Localidad	Ultimos ingresos de explotación mil €	Ultimo año disponible
IBERYARN S A	A03128402	COCENTAINA	2859	31/12/2006
JOAQUIN MOLTO SA	A03032620	COCENTAINA	11070	31/12/2006
JOVER INTERNACIONAL SA	A03025186	COCENTAINA	2647	31/12/2006
JOVERTEX SA	A03037728	COCENTAINA	2848	31/12/2006
MARCIAL GONZALEZ SA	A03028339	ALCOY / ALCOI	4436	31/12/2006
MOLTO REIG SA	A03051554	COCENTAINA	21156	31/12/2006
MUROFIL SA	A03136157	MURO DEL ALCOY	2234	31/12/2006
NONWOVENS IBERICA SL	B03561099	MURO DEL ALCOY	5564	31/12/2006
PASCUAL Y BERNABEU SA	A03030707	COCENTAINA	4931	31/12/2006
PREPAL SL	B03047875	ALCOY / ALCOI	1140	31/12/2007
RAYAS S.L.	B03187770	MURO DEL ALCOY	3420	31/12/2006
ROTATEX SL	B03093713	COCENTAINA	6156	31/12/2006
SERPISCOLOR SL	B03937687	COCENTAINA	6135	31/12/2006
TEXTILES JOYPER SL	B03128337	COCENTAINA	2545	31/12/2006
TEXTISOL SL	B03036720	COCENTAINA	16994	31/12/2006
URDIMA SA	A03041142	ALCOY / ALCOI	1344	31/12/2006

### 3.4.- APLICACION

Para la obtención de resultados de los indicadores financieros han sido procesados los datos en una hoja de calculo Excel diseñada a tal efecto

Hay que tener en cuenta que los parámetros usados en la definición de los indicadores no corresponden con los que se usan en los balances de las empresas.

#### 3.4.1.-EQUIVALENCIAS DE SABI CON LOS VALORES EMPLEADOS PARA EL CÁLCULO DE INDICADORES

Los parámetros que se usan en la encuesta de indicadores no corresponden con las denominaciones que se usan en los balances presentados por las empresas y que aparecen en la base de datos del SABI, y que es la que se ha usado para obtener la información de las empresas. Algunas veces aparte de no denominarse igual, el valor no aparece en los balances directamente, por lo que se tiene que calcular basándose en otros parámetros.

La equivalencia entre los parámetros de la encuesta y los datos que aparecen en SABI son los siguientes:

<b>DEF. PARAMETRO</b>	<b>DEF. SABI</b>
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	Activo circulante
<b>ACTIVO FIJO</b>	Inmovilizado
<b>ACTIVO TOTAL</b>	Total activo
<b>ACTIVOS MONETARIOS</b>	Tesorería + Deudores
<b>BENEFICIO NETO</b>	Result. ordinarios antes Impuestos - Impuestos sobre sociedades
<b>COMPRAS</b>	Consumo de mercaderías y de materias
<b>DEUDA A LARGO</b>	Acreedores a L. P.
<b>DEUDA CLIENTES</b>	Deudores
<b>DEUDA PROVEEDORES</b>	Acreedores a L. P.+ Acreedores a C.P.
<b>EXIGIBLE A CORTO PLAZO</b>	E. Acreedores a C. P.
<b>FACTURACION DIARIA</b>	Ingresos de explotación / 365
<b>MARGEN BRUTO</b>	Ingresos de explotación - ( Consumos de explotación + Gastos de personal + Dotaciones para amortiz. de inmovil. + Var. provis. tráfico y perd. créditos incob.+ Otros gastos de explotación)
<b>RECURSOS AJENOS</b>	Pasivo fijo
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	Fondos propios
<b>VENTAS</b>	Ingresos de explotación

### Referencias bibliográficas

[3.3.1] Díaz García, P. Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMEs del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar. U.P.V. Tesis Doctoral dirigida por Dr Roberto García Paya. Noviembre 2003

[3.1.2] Videla-Hintze-C., "Análisis de estados financieros " 2006

## 4.- RESULTADOS

### 4.1.- APLICACIÓN DE LOS INDICADORES FINANCIEROS A LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

#### 4.1.1.- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

RENT. SOBRE VENTAS	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Beneficio Neto	Ingresos de Explotación	Rent. Sobre ventas	Beneficio Neto	Ingresos de Explotación	Rent. Sobre ventas
ABAD VILA	-79.710	2.323.586	-0,03430	-44.753	2.191.432	-0,02042
ANTECUIR	116.959	17.280.885	0,00677	456.474	34.032.690	0,01341
APARISI Y COMPAÑÍA	-115.381	1.583.801	-0,07285	-320.381	1.829.382	-0,17513
CALANDRADOS	36.548	1.107.275	0,03301	76.842	1.233.192	0,06231
CATALA Y ROHNER	-301	1.997.052	-0,00015	-32.122	1.665.654	-0,01928
COLORPRINT	32.226	5.505.780	0,00585	11.373	5.977.217	0,00190
COMERCIAL DE URDI.	198.589	5.999.358	0,03310	146.383	5.740.509	0,02550
COMERSAN	645.886	15.049.620	0,04292	-100	16.613.386	-0,00001
DECORFIL	-24.809	2.749.668	-0,00902	-30.136	2.618.396	-0,01151
DOMENECH HERM.	576.097	7.766.692	0,07418	205.482	9.325.301	0,02203
EST. PRATO	33.981	2.298.698	0,01478	124.700	2.351.091	0,05304
ESTAMP. PRATS	-37.802	5.317.214	-0,00711	18.720	5.485.654	0,00341
FILPRIM	58.948	5.108.014	0,01154	58.484	4.639.906	0,01260
FLECOTEX	-10.133	1.609.809	-0,00629	-94.423	1.266.494	-0,07455
GONZAGA EXPORT	82.061	1.577.586	0,05202	-70.315	1.387.027	-0,05069
HILATURAS COYDI	-16.069	2.990.319	-0,00537	-63.585	2.954.080	-0,02152
HIL. EL RAVALET	26.966	976.974	0,02760	27.189	1.091.108	0,02492
HIL. EUROFIL	59.827	3.719.285	0,01609	18.276	3.824.768	0,00478
IBERYAN	-45.096	325.814	-0,13841	-43.992	2.202.237	-0,01998
JOAQUIN MOLTO	-316.114	4.280.118	-0,07386	-101.838	6.734.471	-0,01512
JOVER INTERNAC.	-123.556	2.235.883	-0,05526	-89.270	2.189.807	-0,04077
JOVERTEX	263.769	3.751.779	0,07031	85.288	2.582.407	0,03303
MARCIAL GONZALEZ	-51.432	5.539.590	-0,00928	122.863	5.537.294	0,02219
MOLTO REIG	-452.634	18.756.038	-0,02413	-623.263	18.488.678	-0,03371
MUROFIL	28.331	2.066.264	0,01371	25.034	2.051.572	0,01220
NONWOVENS IBERICA	106.508	4.625.490	0,02303	104.994	4.683.300	0,02242
PASCUAL Y BERNABEU	40.583	5.518.836	0,00735	-109.130	6.264.296	-0,01742
PREPAL	9.801	1.311.140	0,00748	114.674	1.378.336	0,08320
RAYAS SL	5.015	2.906.958	0,00173	6.548	2.608.649	0,00251
ROTATEX	-54.291	6.071.859	-0,00894	-12.161	6.362.907	-0,00191
SERPIS COLOR	76.822	5.526.866	0,01390	103.951	5.877.337	0,01769
TEX. JOYPER	-130.761	3.536.046	-0,03698	-130.761	3.536.046	-0,03698
TEXTISOL	-191.543	11.582.081	-0,01654	-191.543	11.582.081	-0,01654
URDIMA	-90.767	2.565.840	-0,03538	-90.767	2.565.840	-0,03538
<b>TOTAL</b>	<b>658.518</b>	<b>165.562.218</b>	<b>0,00398</b>	<b>-341.265</b>	<b>188.872.545</b>	<b>-0,00181</b>

RENT. SOBRE VENTAS	AÑO 2005			AÑO 2006		
	Beneficio Neto	Ingresos de Explotación	Rent. Sobre ventas	Beneficio Neto	Ingresos de Explotación	Rent. Sobre ventas
EMPRESAS						
ABAD VILA	-44.650	3.121.255	-0,01431	-59.769	2.323.291	-0,02573
ANTECUIR	-664.879	29.715.112	-0,02238	1.788.080	39.612.155	0,04514
APARISI Y COMPAÑÍA	-241.475	1.771.665	-0,13630	-111.364	1.936.237	-0,05752
CALANDRADOS	35.382	1.001.739	0,03532	-55.117	1.126.800	-0,04891
CATALA Y ROHNER	-21.642	1.729.474	-0,01251	-48.753	1.552.675	-0,03140
COLORPRINT	-271.600	5.951.467	-0,04564	21.802	5.357.892	0,00407
COMERCIAL DE URDI.	212.902	6.140.459	0,03467	121.512	6.405.732	0,01897
COMERSAN	-115.043	15.241.654	-0,00755	-308.627	16.661.193	-0,01852
DECORFIL	39.606	2.684.011	0,01476	37.476	3.314.616	0,01131
DOMENECH HERM.	135.226	9.700.958	0,01394	307.419	12.273.054	0,02505
EST. PRATO	39.339	2.024.125	0,01944	3.978	2.260.349	0,00176
ESTAMP. PRATS	-114.179	5.828.307	-0,01959	-160.656	5.980.946	-0,02686
FILPRIM	32.661	4.109.014	0,00795	31.954	4.148.337	0,00770
FLECOTEX	-7.442	1.308.618	-0,00569	-77.003	1.131.523	-0,06805
GONZAGA EXPORT	33.690	1.673.316	0,02013	22.942	2.393.567	0,00958
HILATURAS COYDI	-953.332	2.808.704	-0,33942	-1.189.627	1.950.472	-0,60992
HIL. EL RAVALET	28.115	1.129.817	0,02488	19.488	1.090.612	0,01787
HIL. EUROFIL	-110.711	4.558.720	-0,02429	-25.683	4.510.401	-0,00569
IBERYAN	-25.758	2.839.306	-0,00907	1.239	2.859.333	0,00043
JOAQUIN MOLTO	98.593	8.544.172	0,01154	168.845	11.070.399	0,01525
JOVER INTERNAC.	98.515	2.568.762	0,03835	18.509	2.647.171	0,00699
JOVERTEX	171.247	2.726.865	0,06280	182.113	2.848.028	0,06394
MARCIAL GONZALEZ	-427.876	5.220.529	-0,08196	-431.036	4.435.767	-0,09717
MOLTO REIG	-136.008	20.195.564	-0,00673	72.634	21.156.044	0,00343
MUROFIL	32.361	2.377.540	0,01361	21.968	2.233.584	0,00984
NONWOVENS IBERICA	151.939	5.790.530	0,02624	70.902	5.564.437	0,01274
PASCUAL Y BERNABEU	-81.548	4.526.709	-0,01801	-136.151	4.930.683	-0,02761
PREPAL	52.972	1.328.603	0,03987	-10.625	1.257.032	-0,00845
RAYAS SL	-375.595	2.432.862	-0,15438	32.556	3.419.609	0,00952
ROTATEX	-250.973	5.462.467	-0,04594	-5.125	6.156.057	-0,00083
SERPIS COLOR	-29.575	4.778.589	-0,00619	-96.839	6.135.439	-0,01578
TEX. JOYPER	97.502	2.558.129	0,03811	-199.148	2.544.838	-0,07826
TEXTISOL	-452.143	14.889.386	-0,03037	12.207	16.993.638	0,00072
URDIMA	-261.488	1.832.813	-0,14267	-215.708	1.344.107	-0,16048
<b>TOTAL</b>	<b>-3.325.867</b>	<b>188.571.241</b>	<b>-0,01764</b>	<b>-195.607</b>	<b>209.626.018</b>	<b>-0,00093</b>

#### 4.1.2.- COEFICIENTE DE SOLVENCIA

COEF. DE SOLVENCIA	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Fond. prop	Pasivo fijo	Coef. Sol.	Fond. prop	Pasivo fijo	Coef. Sol.
ABAD VILA	1.498.254	912.870	1,64126	1.501.825	671.262	2,23732
ANTECUIR	14.526.689	594.406	24,43900	25.566.110	930.134	27,48648
APARISI Y COMPAÑÍA	343.390	963.420	0,35643	378.322	1.029.470	0,36749
CALANDRADOS	482.788	250.931	1,92399	560.862	170.471	3,29007
CATALA Y ROHNER	765.228	51.770	14,78130	760.694	7.056	107,80811
COLORPRINT	706.259	1.219.974	0,57891	732.450	948.783	0,77199
COMERCIAL DE URDI.	1.836.973	364.905	5,03411	1.980.503	172.560	11,47718
COMERSAN	5.092.693	12.005.849	0,42418	5.237.545	9.338.686	0,56084
DECORFIL	293.093	756.444	0,38746	267.715	839.373	0,31895
DOMENECH HERM.	3.854.859	8.155.340	0,47268	4.050.437	7.703.659	0,52578
EST. PRATO	691.258	294.620	2,34627	831.652	238.427	3,48808
ESTAMP. PRATS	1.327.015	551.957	2,40420	1.357.220	855.008	1,58738
FILPRIM	1.191.609	18.721	63,65093	1.248.753	134.232	9,30295
FLECOTEX		n.d.			n.d.	
GONZAGA EXPORT	591.254	283.310	2,08695	608.930	59.221	10,28233
HILATURAS COYDI	965.410	29.897	32,29120	929.579	7.289	127,53176
HIL. EL RAVALET	266.959	8.157	32,72760	297.847	19.227	15,49108
HIL. EUROFIL	732.691	121.027	6,05395	802.224	41.014	19,55976
IBERYAN	206.777	1.803	114,68497	190.890	1.803	105,87354
JOAQUIN MOLTO	1.893.187	1.141.519	1,65848	1.895.806	897.521	2,11227
JOVER INTERNAC.		n.d.		1.445.476	0	
JOVERTEX	2.331.890	0		2.426.292	0	
MARCIAL GONZALEZ	685.172	1.618.558	0,42332	839.230	1.025.191	0,81861
MOLTO REIG	5.549.344	5.461.166	1,01615	4.975.838	4.010.203	1,24079
MUROFIL	785.585	1.796	437,40813		n.d.	
NONWOVENS IBERICA	2.549.133	210.202	12,12706	2.802.820	183.502	15,27406
PASCUAL Y BERNABEU	2.273.110	1.144.992	1,98526	2.523.113	863.622	2,92155
PREPAL	466.147	667.702	0,69814	471.412	836.354	0,56365
RAYAS SL	515.769	92.388	5,58264	525.089	94.562	5,55285
ROTATEX	1.605.326	952.691	1,68504	1.698.665	1.628.992	1,04277
SERPIS COLOR	1.355.195	2.444.903	0,55429	1.436.591	3.287.551	0,43698
TEX. JOYPER	2.632.355	107.626	24,45836	2.632.355	107.626	24,45836
TEXTISOL	1.737.824	5.586.118	0,31110	1.737.824	5.586.118	0,31110
URDIMA	999.929	38.278	26,12281	999.929	38.278	26,12281
<b>TOTAL</b>	<b>60.753.165</b>	<b>46.053.340</b>	<b>1,31919</b>	<b>73.713.998</b>	<b>41.727.195</b>	<b>1,76657</b>

COEF. DE SOLVENCIA	AÑO 2005			AÑO 2006		
	Fond. prop	Pasivo fijo	Coef. Sol.	Fond. prop	Pasivo fijo	Coef. Sol.
EMPRESAS						
ABAD VILA	1.508.417	585.780	2,57506	1.514.908	605.937	2,50011
ANTECUIR	21.997.091	968.417	22,71448	21.865.391	1.296.035	16,87099
APARISI Y COMPAÑÍA	161.208	1.163.681	0,13853	58.130	1.208.175	0,04811
CALANDRADOS	596.244	216.948	2,74833	615.921	175.993	3,49969
CATALA Y ROHNER	757.238	0		748.595	60.424	12,38903
COLORPRINT	732.181	853.059	0,85830	746.737	519.092	1,43854
COMERCIAL DE URDI.	2.193.406	115.040	19,06646	2.243.098	57.520	38,99684
COMERSAN	5.305.291	8.255.904	0,64261	5.475.442	9.389.341	0,58316
DECORFIL	294.423	464.330	0,63408	322.495	1.044.193	0,30885
DOMENECH HERM.	4.239.106	6.931.698	0,61155	4.535.887	6.314.681	0,71831
EST. PRATO	906.365	487.932	1,85756	966.539	745.292	1,29686
ESTAMP. PRATS	1.276.760	792.358	1,61134	1.281.962	554.260	2,31293
FILPRIM	1.276.812	67.136	19,01829	1.308.960	270.752	4,83453
FLECOTEX	847.950	0			n.d.	
GONZAGA EXPORT	642.619	15.441	41,61771	687.595	0	
HILATURAS COYDI	946.451	18.406	51,42079	1.181.025	1.342.283	0,87986
HIL. EL RAVALET	329.235	37.752	8,72099	348.847	17.324	20,13663
HIL. EUROFIL	692.093	5.107	135,51850	668.283	n.d.	
IBERYAN	166.502	1.803	92,34720	171.314	45.735	3,74580
JOAQUIN MOLTO	2.000.994	698.599	2,86430	2.173.675	908.665	2,39216
JOVER INTERNAC.		n.d.		1.555.163	n.d.	
JOVERTEX	2.577.427	0		2.754.900	0	
MARCIAL GONZALEZ	634.531	923.030	0,68744	368.610	618.828	0,59566
MOLTO REIG	5.039.403	4.296.806	1,17283	5.173.608	5.394.940	0,95897
MUROFIL	851.683	0		880.563	0	
NONWOVENS IBERICA	3.006.831	130.102	23,11134	3.269.743	2.486.602	1,31494
PASCUAL Y BERNABEU	2.526.809	661.870	3,81768	2.552.679	571.675	4,46526
PREPAL	474.200	764.864	0,61998	476.821	779.516	0,61169
RAYAS SL	161.761	234.414	0,69007	187.285	176.635	1,06029
ROTATEX	1.533.522	1.193.393	1,28501	1.569.703	694.382	2,26058
SERPIS COLOR	1.859.320	2.242.848	0,82900	1.888.902	1.118.188	1,68925
TEX. JOYPER	2.734.362	74.258	36,82246	2.540.440	56.793	44,73157
TEXTISOL	2.249.086	4.210.162	0,53420	2.390.089	3.185.425	0,75032
URDIMA	670.425	290.546	2,30747	478.821	249.566	1,91861
<b>TOTAL</b>	<b>71.189.746</b>	<b>36.701.684</b>	<b>1,93969</b>	<b>73.002.131</b>	<b>39.888.252</b>	<b>1,83017</b>

### 4.1.3.- LIQUIDEZ

LIQUIDEZ	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Activo circulante	E. Acreedores a C. P.	Liquidez	Activo circulante	E. Acreedores a C. P.	Liquidez
EMPRESAS						
ABAD VILA	1.905.474	951.239	2,00	1.881.326	1.095.617	1,72
ANTECUIR	10.490.600	2.277.228	4,61	19.721.067	6.762.460	2,92
APARISI Y COMPAÑÍA	1.130.169	1.377.624	0,82	1.213.241	1.361.439	0,89
CALANDRADOS	398.216	568.987	0,70	435.324	510.539	0,85
CATALA Y ROHNER	1.212.974	798.219	1,52	1.187.640	737.241	1,61
COLORPRINT	1.873.592	3.038.853	0,62	2.213.483	3.500.257	0,63
COMERCIAL DE URDI.	3.174.899	1.713.201	1,85	2.880.688	1.544.235	1,87
COMERSAN	14.195.180	11.276.772	1,26	11.563.949	10.491.826	1,10
DECORFIL	916.924	1.113.156	0,82	839.671	865.898	0,97
DOMENECH HERM.	5.860.934	5.576.173	1,05	5.850.119	5.892.245	0,99
EST. PRATO	836.420	917.735	0,91	848.235	686.289	1,24
ESTAMP. PRATS	2.272.305	1.630.970	1,39	2.541.149	1.961.995	1,30
FILPRIM	1.873.631	2.210.058	0,85	954.678	1.104.641	0,86
FLECOTEX	934.349	306.911	3,04	768.114	180.991	4,24
GONZAGA EXPORT	565.965	865.536	0,65	397.533	908.343	0,44
HILATURAS COYDI	1.721.979	1.353.631	1,27	2.038.598	1.597.063	1,28
HIL. EL RAVALET	335.902	177.138	1,90	384.881	195.865	1,97
HIL. EUROFIL	1.543.303	1.867.992	0,83	2.024.285	2.478.012	0,82
IBERYAN	638.479	545.502	1,17	827.569	906.922	0,91
JOAQUIN MOLTO	2.485.886	1.996.846	1,24	3.994.672	3.431.688	1,16
JOVER INTERNAC.	1.159.319	120.925	9,59	1.100.866	163.319	6,74
JOVERTEX	1.627.609	431.287	3,77	1.791.903	393.907	4,55
MARCIAL GONZALEZ	2.338.860	2.618.757	0,89	2.147.193	2.871.442	0,75
MOLTO REIG	9.822.382	10.461.973	0,94	7.854.929	12.007.722	0,65
MUROFIL	1.211.495	689.955	1,76	1.487.965	880.813	1,69
NONWOVENS IBERICA	2.338.487	378.467	6,18	1.820.206	366.896	4,96
PASCUAL Y BERNABEU	2.805.424	4.112.546	0,68	2.819.325	3.165.012	0,89
PREPAL	1.281.456	1.273.292	1,01	1.358.882	1.021.152	1,33
RAYAS SL	1.571.160	1.336.893	1,18	1.673.086	1.456.281	1,15
ROTATEX	3.043.113	3.549.254	0,86	3.039.068	3.803.213	0,80
SERPIS COLOR	4.335.075	4.122.923	1,05	3.007.843	2.346.595	1,28
TEX. JOYPER	2.715.749	689.534	3,94	2.715.749	689.534	3,94
TEXTISOL	4.066.980	5.465.724	0,74	4.066.980	5.465.724	0,74
URDIMA	1.347.167	893.927	1,51	1.347.167	893.927	1,51
<b>TOTAL</b>	<b>94.031.457</b>	<b>76.709.228</b>	<b>1,23</b>	<b>98.797.384</b>	<b>81.739.103</b>	<b>1,21</b>

LIQUIDEZ	AÑO 2005			AÑO 2006		
	Activo circulante	E. Acreedores a C. P.	Liquidez	Activo circulante	E. Acreedores a C. P.	Liquidez
EMPRESAS						
ABAD VILA	2.463.364	1.736.779	1,42	2.311.577	1.519.719	1,52
ANTECUIR	20.544.008	6.810.653	3,02	22.789.752	7.163.656	3,18
APARISI Y COMPAÑÍA	1.290.054	1.204.162	1,07	1.506.087	1.236.867	1,22
CALANDRADOS	384.755	372.534	1,03	457.019	421.980	1,08
CATALA Y ROHNER	1.440.757	938.302	1,54	1.069.473	554.804	1,93
COLORPRINT	1.713.586	2.742.859	0,62	1.998.588	3.183.236	0,63
COMERCIAL DE URDI.	3.262.727	1.596.349	2,04	2.970.902	1.153.239	2,58
COMERSAN	12.468.102	11.655.776	1,07	15.226.730	12.212.880	1,25
DECORFIL	932.757	1.156.126	0,81	1.532.761	1.596.252	0,96
DOMENECH HERM.	6.138.380	6.368.479	0,96	7.850.997	8.285.058	0,95
EST. PRATO	932.732	821.747	1,14	1.457.842	873.874	1,67
ESTAMP. PRATS	2.634.544	2.130.195	1,24	2.194.504	1.735.104	1,26
FILPRIM	1.720.537	1.742.814	0,99	1.890.529	1.747.536	1,08
FLECOTEX	845.997	214.995	3,93	734.866	143.918	5,11
GONZAGA EXPORT	547.807	896.468	0,61	1.870.134	2.129.139	0,88
HILATURAS COYDI	2.100.209	1.653.778	1,27	2.295.054	1.781.244	1,29
HIL. EL RAVALET	418.253	197.402	2,12	466.232	260.210	1,79
HIL. EUROFIL	1.954.884	2.406.513	0,81	2.467.733	2.755.335	0,90
IBERYAN	881.982	1.002.873	0,88	860.715	909.402	0,95
JOAQUIN MOLTO	6.224.417	5.462.882	1,14	7.049.548	6.360.420	1,11
JOVER INTERNAC.	1.615.936	150.287	10,75	1.670.805	182.140	9,17
JOVERTEX	2.138.927	538.275	3,97	1.672.862	313.154	5,34
MARCIAL GONZALEZ	2.054.582	2.958.330	0,69	2.303.314	3.595.975	0,64
MOLTO REIG	9.312.774	13.658.406	0,68	12.535.984	15.634.469	0,80
MUROFIL	1.835.239	1.169.617	1,57	1.415.156	703.865	2,01
NONWOVENS IBERICA	2.321.747	492.724	4,71	2.908.286	2.363.494	1,23
PASCUAL Y BERNABEU	2.139.647	3.027.862	0,71	1.918.639	2.724.813	0,70
PREPAL	1.435.444	1.089.778	1,32	1.337.858	917.122	1,46
RAYAS SL	1.197.891	1.314.138	0,91	1.667.995	1.709.691	0,98
ROTATEX	2.990.283	3.863.877	0,77	2.962.162	3.886.063	0,76
SERPIS COLOR	2.864.089	2.363.653	1,21	1.868.268	2.334.271	0,80
TEX. JOYPER	3.409.962	1.144.636	2,98	3.106.304	951.683	3,26
TEXTISOL	10.780.046	13.901.033	0,78	10.299.092	13.631.461	0,76
URDIMA	1.329.070	711.094	1,87	1.093.546	614.827	1,78
<b>TOTAL</b>	<b>114.325.489</b>	<b>97.495.396</b>	<b>1,17</b>	<b>125.761.314</b>	<b>105.586.901</b>	<b>1,19</b>

#### 4.1.4.- TESORERIA O ACIDEZ

TESORERIA O ACIDEZ	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Activos monetarios	E. Acreedores a C. P.	Liquidez	Activos monetarios	E. Acreedores a C. P.	Liquidez
ABAD VILA	541.072	951.239	0,57	526.844	1.095.617	0,48
ANTECUIR	7.754.681	2.277.228	3,41	14.105.452	6.762.460	2,09
APARISI Y COMPAÑÍA	660.143	1.377.624	0,48	572.465	1.361.439	0,42
CALANDRADOS	346.350	568.987	0,61	413.540	510.539	0,81
CATALA Y ROHNER	847.729	798.219	1,06	878.083	737.241	1,19
COLORPRINT	1.531.966	3.038.853	0,50	1.883.471	3.500.257	0,54
COMERCIAL DE URDI.	1.697.737	1.713.201	0,99	1.280.339	1.544.235	0,83
COMERSAN	6.613.628	11.276.772	0,59	5.451.799	10.491.826	0,52
DECORFIL	450.201	1.113.156	0,40	268.076	865.898	0,31
DOMENECH HERMANOS	4.124.419	5.576.173	0,74	3.848.323	5.892.245	0,65
EST. PRATO	717.440	917.735	0,78	767.972	686.289	1,12
ESTAMP. PRATS	1.949.394	1.630.970	1,20	2.115.757	1.961.995	1,08
FILPRIM	1.082.772	2.210.058	0,49	287.045	1.104.641	0,26
FLECOTEX	680.231	306.911	2,22	506.276	180.991	2,80
GONZAGA EXPORT	491.507	865.536	0,57	316.220	908.343	0,35
HILATURAS COYDI	997.213	1.353.631	0,74	1.039.964	1.597.063	0,65
HIL. EL RAVALET	312.826	177.138	1,77	370.464	195.865	1,89
HIL. EUROFIL	1.479.868	1.867.992	0,79	1.880.173	2.478.012	0,76
IBERYAN	319.187	545.502	0,59	482.277	906.922	0,53
JOAQUIN MOLTO	2.176.502	1.996.846	1,09	3.153.460	3.431.688	0,92
JOVER INTERNACIONAL	1.132.535	120.925	9,37	1.077.798	163.319	6,60
JOVERTEX	1.428.423	431.287	3,31	1.620.039	393.907	4,11
MARCIAL GONZALEZ	2.108.754	2.618.757	0,81	1.949.434	2.871.442	0,68
MOLTO REIG	8.496.397	10.461.973	0,81	6.447.838	12.007.722	0,54
MUROFIL	591.109	689.955	0,86	737.017	880.813	0,84
NONWOVENS IBERICA	1.764.746	378.467	4,66	1.413.779	366.896	3,85
PASCUAL Y BERNABEU	2.048.063	4.112.546	0,50	2.312.949	3.165.012	0,73
PREPAL	1.181.237	1.273.292	0,93	1.289.072	1.021.152	1,26
RAYAS SL	1.275.202	1.336.893	0,95	1.359.214	1.456.281	0,93
ROTATEX	1.972.422	3.549.254	0,56	2.248.390	3.803.213	0,59
SERPIS COLOR	1.860.856	4.122.923	0,45	1.140.173	2.346.595	0,49
TEX. JOYPER	2.365.272	689.534	3,43	2.365.272	689.534	3,43
TEXTISOL	2.591.846	5.465.724	0,47	2.591.846	5.465.724	0,47
URDIMA	844.986	893.927	0,95	844.986	893.927	0,95
<b>TOTAL</b>	<b>64.436.714</b>	<b>76.709.228</b>	<b>0,84</b>	<b>67.545.807</b>	<b>81.739.103</b>	<b>0,83</b>

TESORERIA O ACIDEZ	AÑO 2005			AÑO 2006		
	Activos monetarios	E. Acreedores a C. P.	Liquidez	Activos monetarios	E. Acreedores a C. P.	Liquidez
EMPRESAS						
ABAD VILA	891.272	1.736.779	0,51	519.713	1.519.719	0,34
ANTECUIR	15.010.891	6.810.653	2,20	18.187.766	7.163.656	2,54
APARISI Y COMPAÑÍA	523.765	1.204.162	0,43	570.822	1.236.867	0,46
CALANDRADOS	311.875	372.534	0,84	384.799	421.980	0,91
CATALA Y ROHNER	1.229.390	938.302	1,31	860.388	554.804	1,55
COLORPRINT	1.478.298	2.742.859	0,54	1.656.078	3.183.236	0,52
COMERCIAL DE URD.	1.613.512	1.596.349	1,01	1.642.208	1.153.239	1,42
COMERSAN	5.104.497	11.655.776	0,44	6.149.048	12.212.880	0,50
DECORFIL	265.268	1.156.126	0,23	307.788	1.596.252	0,19
DOMENECH HERMANOS	3.872.836	6.368.479	0,61	5.243.067	8.285.058	0,63
EST. PRATO	751.622	821.747	0,91	757.236	873.874	0,87
ESTAMP. PRATS	2.146.661	2.130.195	1,01	1.667.950	1.735.104	0,96
FILPRIM	1.031.651	1.742.814	0,59	1.046.704	1.747.536	0,60
FLECOTEX	555.177	214.995	2,58	425.450	143.918	2,96
GONZAGA EXPORT	485.193	896.468	0,54	907.257	2.129.139	0,43
HILATURAS COYDI	1.403.587	1.653.778	0,85	1.504.494	1.781.244	0,84
HIL. EL RAVALET	353.151	197.402	1,79	367.968	260.210	1,41
HIL. EUROFIL	1.823.507	2.406.513	0,76	2.345.463	2.755.335	0,85
IBERYAN	255.304	1.002.873	0,25	340.119	909.402	0,37
JOAQUIN MOLTO	4.251.769	5.462.882	0,78	4.402.481	6.360.420	0,69
JOVER INTERNACIONAL	1.583.312	150.287	10,54	1.617.145	182.140	8,88
JOVERTEX	1.882.793	538.275	3,50	1.409.960	313.154	4,50
MARCIAL GONZALEZ	1.852.866	2.958.330	0,63	2.100.253	3.595.975	0,58
MOLTO REIG	7.812.637	13.658.406	0,57	10.375.835	15.634.469	0,66
MUROFIL	877.520	1.169.617	0,75	486.962	703.865	0,69
NONWOVENS IBERICA	1.852.059	492.724	3,76	2.401.530	2.363.494	1,02
PASCUAL Y BERNABEU	1.507.086	3.027.862	0,50	1.411.205	2.724.813	0,52
PREPAL	1.343.268	1.089.778	1,23	1.237.347	917.122	1,35
RAYAS SL	892.625	1.314.138	0,68	1.354.509	1.709.691	0,79
ROTATEX	2.167.482	3.863.877	0,56	2.156.006	3.886.063	0,55
SERPIS COLOR	1.007.063	2.363.653	0,43	1.151.672	2.334.271	0,49
TEX. JOYPER	2.931.193	1.144.636	2,56	2.621.182	951.683	2,75
TEXTISOL	7.086.292	13.901.033	0,51	6.150.823	13.631.461	0,45
URDIMA	610.881	711.094	0,86	452.545	614.827	0,74
<b>TOTAL</b>	<b>76.766.303</b>	<b>97.495.396</b>	<b>0,79</b>	<b>84.213.773</b>	<b>105.586.901</b>	<b>0,80</b>

#### 4.1.5.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A CLIENTES

CRED. MED. CONC. CLIE.	AÑO 2003			AÑO 2004		
	EMPRESAS	Deudores	Ingresos de explotación	Cred. Med. A Clientes	Deudores	Ingresos de explotación
ABAD VILA	536.352	2.323.586	84,25	522.013	2.191.432	86,95
ANTECUIR	4.048.135	17.280.885	85,50	6.161.611	34.032.690	66,08
APARISI Y COMPAÑÍA	654.569	1.583.801	150,85	568.109	1.829.382	113,35
CALANDRADOS	341.992	1.107.275	112,73	405.784	1.233.192	120,10
CATALA Y ROHNER	651.965	1.997.052	119,16	549.991	1.665.654	120,52
COLORPRINT	1.510.788	5.505.780	100,16	1.797.015	5.977.217	109,74
COMERCIAL DE URDI.	1.483.295	5.999.358	90,24	1.233.071	5.740.509	78,40
COMERSAN	6.315.224	15.049.620	153,16	5.080.486	16.613.386	111,62
DECORFIL	233.667	2.749.668	31,02	172.717	2.618.396	24,08
DOMENECH HERMANOS	3.383.769	7.766.692	159,02	3.118.507	9.325.301	122,06
EST. PRATO	667.916	2.298.698	106,06	753.037	2.351.091	116,91
ESTAMP. PRATS	1.721.062	5.317.214	118,14	1.921.822	5.485.654	127,87
FILPRIM	963.607	5.108.014	68,86	212.806	4.639.906	16,74
FLECOTEX	369.107	1.609.809	83,69	303.481	1.266.494	87,46
GONZAGA EXPORT	480.877	1.577.586	111,26	306.808	1.387.027	80,74
HILATURAS COYDI	961.470	2.990.319	117,36	1.028.522	2.954.080	127,08
HIL. EL RAVALET	201.952	976.974	75,45	247.621	1.091.108	82,83
HIL. EUROFIL	857.562	3.719.285	84,16	1.169.731	3.824.768	111,63
IBERYAN	319.187	325.814	357,58	475.699	2.202.237	78,84
JOAQUIN MOLTO	1.982.438	4.280.118	169,06	2.915.021	6.734.471	157,99
JOVER INTERNACIONAL	551.463	2.235.883	90,02	438.677	2.189.807	73,12
JOVERTEX	220.784	3.751.779	21,48	262.682	2.582.407	37,13
MARCIAL GONZALEZ	2.078.111	5.539.590	136,93	1.906.580	5.537.294	125,68
MOLTO REIG	8.248.837	18.756.038	160,53	6.103.568	18.488.678	120,50
MUROFIL	575.023	2.066.264	101,58	669.466	2.051.572	119,11
NONWOVENS IBERICA	938.117	4.625.490	74,03	967.612	4.683.300	75,41
PASCUAL Y BERNABEU	1.959.952	5.518.836	129,63	2.181.301	6.264.296	127,10
PREPAL	1.132.608	1.311.140	315,30	1.193.088	1.378.336	315,94
RAYAS SL	1.060.655	2.906.958	133,18	1.072.638	2.608.649	150,08
ROTATEX	1.886.265	6.071.859	113,39	2.096.712	6.362.907	120,28
SERPIS COLOR	1.806.883	5.526.866	119,33	1.087.325	5.877.337	67,53
TEX. JOYPER	1.401.192	3.536.046	144,63	1.401.192	3.536.046	144,63
TEXTISOL	2.591.846	11.582.081	81,68	2.591.846	11.582.081	81,68
URDIMA	774.972	2.565.840	110,24	774.972	2.565.840	110,24
<b>TOTAL</b>	<b>122.740.910</b>	<b>165.562.218</b>	<b>270,60</b>	<b>123.450.976</b>	<b>188.872.545</b>	<b>238,57</b>

CRED. MED. CONC. CLIE	AÑO 2005			AÑO 2006		
	EMPRESAS	Deudores	Ingresos de explotación	Cred. Med. A Clientes	Deudores	Ingresos de explotación
ABAD VILA	885.479	3.121.255	103,55	516.761	2.323.291	81,19
ANTECUIR	7.313.022	29.715.112	89,83	9.172.448	39.612.155	84,52
APARISI Y COMPAÑÍA	523.765	1.771.665	107,91	570.822	1.936.237	107,61
CALANDRADOS	287.428	1.001.739	104,73	374.298	1.126.800	121,24
CATALA Y ROHNER	648.989	1.729.474	136,97	390.813	1.552.675	91,87
COLORPRINT	1.375.131	5.951.467	84,34	1.480.219	5.357.892	100,84
COMERCIAL DE URD.	1.529.958	6.140.459	90,94	1.557.903	6.405.732	88,77
COMERSAN	4.874.297	15.241.654	116,73	5.636.226	16.661.193	123,47
DECORFIL	120.843	2.684.011	16,43	158.791	3.314.616	17,49
DOMENECH HERMANOS	3.075.382	9.700.958	115,71	4.338.152	12.273.054	129,02
EST. PRATO	709.876	2.024.125	128,01	742.320	2.260.349	119,87
ESTAMP. PRATS	2.055.236	5.828.307	128,71	1.636.284	5.980.946	99,86
FILPRIM	928.693	4.109.014	82,49	933.312	4.148.337	82,12
FLECOTEX	290.917	1.308.618	81,14	181.159	1.131.523	n.d.
GONZAGA EXPORT	480.338	1.673.316	104,78	896.453	2.393.567	136,70
HILATURAS COYDI	1.376.357	2.808.704	178,86	1.277.388	1.950.472	239,04
HIL. EL RAVALET	240.245	1.129.817	77,61	259.182	1.090.612	86,74
HIL. EUROFIL	1.114.882	4.558.720	89,26	1.579.352	4.510.401	n.d.
IBERYAN	242.524	2.839.306	31,18	335.031	2.859.333	42,77
JOAQUIN MOLTO	4.062.343	8.544.172	173,54	4.318.100	11.070.399	142,37
JOVER INTERNACIONAL	817.331	2.568.762	116,14	659.257	2.647.171	90,90
JOVERTEX	286.167	2.726.865	38,30	153.543	2.848.028	19,68
MARCIAL GONZALEZ	1.735.251	5.220.529	121,32	1.993.318	4.435.767	164,02
MOLTO REIG	7.565.730	20.195.564	136,74	9.656.851	21.156.044	166,61
MUROFIL	683.194	2.377.540	104,88	433.177	2.233.584	70,79
NONWOVENS IBERICA	1.159.571	5.790.530	73,09	1.215.698	5.564.437	79,74
PASCUAL Y BERNABEU	1.354.930	4.526.709	109,25	1.376.677	4.930.683	101,91
PREPAL	1.276.466	1.328.603	350,68	1.183.107	1.257.032	343,53
RAYAS SL	833.652	2.432.862	125,07	1.278.169	3.419.609	136,43
ROTATEX	2.071.133	5.462.467	138,39	2.036.160	6.156.057	120,73
SERPIS COLOR	946.866	4.778.589	72,32	794.040	6.135.439	47,24
TEX. JOYPER	1.214.338	2.558.129	173,26	1.374.458	2.544.838	197,14
TEXTISOL	7.049.783	14.889.386	172,82	6.150.823	16.993.638	132,11
URDIMA	598.438	1.832.813	119,18	446.495	1.344.107	121,25
<b>TOTAL</b>	<b>134.181.758</b>	<b>188.571.241</b>	<b>259,72</b>	<b>145.459.831</b>	<b>209.626.018</b>	<b>253,27</b>

#### 4.1.6.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A PROVEEDORES

CRED. ME. CONC .PROV	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Acreeedores a L. P. + E. Acreeedores a C. P.	Consumo de mercaderías y de materias	Cred. Med. A Prov.	Acreeedores a L. P. + E. Acreeedores a C. P.	Consumo de mercaderías y de materias	Cred. Med. A Prov.
EMPRESAS						
ABAD VILA	1.864.109	851.590	798,98	1.766.879	982.875	656,15
ANTECUIR	2.871.634	10.283.459	101,93	7.692.594	20.994.666	133,74
APARISI Y COMPAÑÍA	2.325.722	478.533	1773,94	2.375.587	570.280	1520,46
CALANDRADOS	819.918	254.507	1175,88	681.010	284.284	874,37
CATALA Y ROHNER	849.989	576.812	537,86	744.297	398.659	681,46
COLORPRINT	4.258.827	2.087.543	744,64	4.449.040	2.838.819	572,03
COMERCIAL DE URDI.	2.078.106	4.278.215	177,30	1.716.795	4.020.007	155,88
COMERSAN	23.282.621	6.973.927	1218,56	19.830.512	8.765.849	825,72
DECORFIL	1.863.264	1.890.052	359,83	1.705.271	1.759.941	353,66
DOMENECH HERMANOS	13.731.513	4.038.939	1240,92	13.595.904	5.313.002	934,03
EST. PRATO	1.212.355	375.958	1177,02	924.716	363.381	928,84
ESTAMP. PRATS	2.182.927	1.690.293	471,38	2.817.003	1.822.147	564,28
FILPRIM	2.228.779	2.940.770	276,63	1.238.873	2.426.540	186,35
FLECOTEX	n.d.		n.d.	n.d.		n.d.
GONZAGA EXPORT	1.148.846	790.334	530,57	967.564	850.799	415,09
HILATURAS COYDI	1.383.528	1.260.080	400,76	1.604.352	1.225.796	477,72
HIL. EL RAVALET	185.295	443.004	152,67	215.092	496.167	158,23
HIL. EUROFIL	1.989.019	2.458.332	295,32	2.519.026	2.529.913	363,43
IBERYAN	547.305	112.146	1781,31	908.725	1.555.486	213,24
JOAQUIN MOLTO	3.138.365	1.776.693	644,74	4.329.209	3.746.264	421,80
JOVER INTERNACIONAL	n.d.	907.480	n.d.	163.319	949.419	62,79
JOVERTEX	431.287	1.341.997	117,30	393.907	651.773	220,59
MARCIAL GONZALEZ	4.237.315	1.013.341	1526,26	3.896.633	1.067.618	1332,19
MOLTO REIG	15.923.139	5.663.184	1026,27	16.017.925	5.788.685	1009,99
MUROFIL	691.751	1.075.490	234,77	n.d.		n.d.
NONWOVENS IBERICA	588.669	3.196.348	67,22	550.398	3.311.001	60,68
PASCUAL Y BERNABEU	5.257.538	1.582.903	1212,33	4.028.634	1.539.298	955,27
PREPAL	1.940.994	277.599	2552,11	1.857.506	274.857	2466,70
RAYAS SL	1.429.281	1.412.274	369,40	1.550.843	1.094.675	517,10
ROTATEX	4.501.945	2.634.244	623,79	5.432.205	2.769.106	716,03
SERPIS COLOR	6.567.826	1.902.791	1259,86	5.634.146	1.837.161	1119,37
TEX. JOYPER	797.160	2.086.447	139,45	797.160	2.086.447	139,45
TEXTISOL	11.051.842	7.516.872	536,65	11.051.842	7.516.872	536,65
URDIMA	932.205	1.386.630	245,38	932.205	1.386.630	245,38
<b>TOTAL</b>	<b>122.313.074</b>	<b>75.558.787</b>	<b>590,85</b>	<b>122.389.172</b>	<b>91.218.417</b>	<b>489,73</b>

CRED. ME. CONC. PROV	AÑO 2005			AÑO 2006		
	Acreeedores a L. P. + E. Acreeedores a C. P.	Consumo de mercaderías y de materias	Cred. Med. A Prov.	Acreeedores a L. P. + E. Acreeedores a C. P.	Consumo de mercaderías y de materias	Cred. Med. A Prov.
EMPRESAS						
ABAD VILA	2.322.559	1.870.381	453,24	2.125.656	1.229.915	630,83
ANTECUIR	7.779.070	16.776.604	169,25	8.459.691	23.612.199	130,77
APARISI Y COMPAÑÍA	2.352.521	621.444	1381,73	2.429.720	669.602	1324,44
CALANDRADOS	589.482	155.290	1385,54	597.973	257.724	846,88
CATALA Y ROHNER	938.302	599.053	571,70	615.228	435.423	515,72
COLORPRINT	3.595.918	2.557.557	513,19	3.702.328	1.541.359	876,73
COMERCIAL DE URD.	1.711.389	4.349.604	143,61	1.210.759	4.639.545	95,25
COMERSAN	19.911.680	7.694.491	944,54	21.602.221	8.603.408	916,48
DECORFIL	1.620.456	1.800.963	328,42	2.640.445	2.281.884	422,35
DOMENECH HERMANOS	13.300.177	5.821.387	833,92	14.599.739	7.712.722	690,92
EST. PRATO	1.309.679	346.642	1379,04	1.619.166	298.377	1980,70
ESTAMP. PRATS	2.922.553	2.139.885	498,50	2.289.364	1.983.627	421,26
FILPRIM	1.809.950	2.068.089	319,44	2.018.288	2.059.460	357,70
FLECOTEX	214.995	323.596	242,50	n.d.		n.d.
GONZAGA EXPORT	911.909	943.405	352,81	2.129.139	1.557.639	498,92
HILATURAS COYDI	1.672.184	1.963.540	310,84	3.123.527	1.526.786	746,72
HIL. EL RAVALET	235.154	503.882	170,34	277.534	491.104	206,27
HIL. EUROFIL	2.411.620	2.882.413	305,38	n.d.		n.d.
IBERYAN	1.004.676	1.983.368	184,89	955.137	2.014.967	173,02
JOAQUIN MOLTO	6.161.481	5.520.222	407,40	7.269.085	7.339.994	361,47
JOVER INTERNACIONAL	n.d.		n.d.	n.d.		n.d.
JOVERTEX	538.275	776.940	252,88	313.154	857.190	133,34
MARCIAL GONZALEZ	3.881.360	1.087.707	1302,46	4.214.803	1.080.967	1423,17
MOLTO REIG	17.955.212	6.519.005	1005,31	21.029.409	7.423.256	1034,01
MUROFIL	1.169.617	1.326.115	321,93	703.865	1.230.749	208,74
NONWOVENS IBERICA	622.826	4.281.422	53,10	4.850.096	3.686.790	480,17
PASCUAL Y BERNABEU	3.689.732	715.789	1881,49	3.296.488	1.016.508	1183,68
PREPAL	1.854.642	237.848	2846,12	1.696.638	273.714	2262,48
RAYAS SL	1.548.552	1.326.831	425,99	1.886.326	1.555.420	442,65
ROTATEX	5.057.270	2.370.147	778,81	4.580.445	2.645.992	631,85
SERPIS COLOR	4.606.501	1.247.576	1347,71	3.452.459	2.645.756	476,29
TEX. JOYPER	1.218.894	1.486.293	299,33	1.008.476	1.501.630	245,13
TEXTISOL	18.111.195	9.271.815	712,98	16.816.886	10.981.998	558,93
URDIMA	1.001.640	1.091.079	335,08	864.393	695.051	453,93
<b>TOTAL</b>	<b>134.031.471</b>	<b>92.660.383</b>	<b>527,97</b>	<b>142.378.438</b>	<b>103.850.756</b>	<b>500,41</b>

#### 4.1.7.- PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO

PORC. MARG. BRUTO	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Gastos de explotación	Ingresos de explotación	Por. Marg. Bruto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación	Por. Marg. Bruto
EMPRESAS						
ABAD VILA	2.373.340	2.323.586	-0,0214	2.202.677	2.191.432	-0,0051
ANTECUIR	16.747.537	17.280.885	0,0309	33.115.086	34.032.690	0,0270
APARISI Y COMPAÑÍA	1.695.701	1.583.801	-0,0707	2.100.355	1.829.382	-0,1481
CALANDRADOS	1.020.988	1.107.275	0,0779	1.090.950	1.233.192	0,1153
CATALA Y ROHNER	1.959.203	1.997.052	0,0190	1.675.896	1.665.654	-0,0061
COLORPRINT	5.265.974	5.505.780	0,0436	5.744.801	5.977.217	0,0389
COMERCIAL DE URDI.	5.681.158	5.999.358	0,0530	5.507.682	5.740.509	0,0406
COMERSAN	13.357.378	15.049.620	0,1124	15.955.817	16.613.386	0,0396
DECORFIL	2.730.146	2.749.668	0,0071	2.572.259	2.618.396	0,0176
DOMENECH HERMANOS	6.576.012	7.766.692	0,1533	8.347.840	9.325.301	0,1048
EST. PRATO	2.215.146	2.298.698	0,0363	2.131.025	2.351.091	0,0936
ESTAMP. PRATS	30.559.840	5.317.214	-4,7473	34.514.623	5.485.654	-5,2918
FILPRIM	4.987.723	5.108.014	0,0235	4.544.620	4.639.906	0,0205
FLECOTEX	1.619.076	1.609.809	-0,0058	1.355.575	1.266.494	-0,0703
GONZAGA EXPORT	1.419.930	1.577.586	0,0999	1.431.244	1.387.027	-0,0319
HILATURAS COYDI	2.967.036	2.990.319	0,0078	2.989.094	2.954.080	-0,0119
HIL. EL RAVALET	934.013	976.974	0,0440	1.047.841	1.091.108	0,0397
HIL. EUROFIL	3.627.234	3.719.285	0,0247	3.780.559	3.824.768	0,0116
IBERYAN	388.556	325.814	-0,1926	2.226.691	2.202.237	-0,0111
JOAQUIN MOLTO	4.688.674	4.280.118	-0,0955	6.767.437	6.734.471	-0,0049
JOVER INTERNACIONAL	2.354.561	2.235.883	-0,0531	2.294.498	2.189.807	-0,0478
JOVERTEX	3.407.961	3.751.779	0,0916	2.512.241	2.582.407	0,0272
MARCIAL GONZALEZ	5.409.273	5.539.590	0,0235	5.186.022	5.537.294	0,0634
MOLTO REIG	18.861.542	18.756.038	-0,0056	19.035.908	18.488.678	-0,0296
MUROFIL	2.004.040	2.066.264	0,0301	1.973.775	2.051.572	0,0379
NONWOVENS IBERICA	4.472.065	4.625.490	0,0332	4.557.857	4.683.300	0,0268
PASCUAL Y BERNABEU	5.336.564	5.518.836	0,0330	6.243.296	6.264.296	0,0034
PREPAL	1.228.777	1.311.140	0,0628	1.204.608	1.378.336	0,1260
RAYAS SL	2.807.174	2.906.958	0,0343	2.503.231	2.608.649	0,0404
ROTATEX	5.854.345	6.071.859	0,0358	6.106.474	6.362.907	0,0403
SERPIS COLOR	5.304.023	5.526.866	0,0403	5.651.941	5.877.337	0,0384
TEX. JOYPER	3.431.128	3.536.046	0,0297	3.094.847	3.536.046	0,1248
TEXTISOL	11.421.322	11.582.081	0,0139	14.196.873	11.582.081	-0,2258
URDIMA	2.612.443	2.565.840	-0,0182	2.075.915	2.565.840	0,1909
<b>TOTAL</b>	<b>185.319.883</b>	<b>165.562.218</b>	<b>-0,1193</b>	<b>215.739.558</b>	<b>188.872.545</b>	<b>-0,1422</b>

PORC. MARG. BRUTO	AÑO 2005			AÑO 2006		
	EMPRESAS	Gastos de explotación	Ingresos de explotación	Por. Marg. Bruto	Gastos de explotación	Ingresos de explotación
ABAD VILA	3.144.686	3.121.255	-0,0075	2.356.825	2.323.291	-0,0144
ANTECUIR	28.413.643	29.715.112	0,0438	36.422.856	39.612.155	0,0805
APARISI Y COMPAÑÍA	2.071.342	1.771.665	-0,1691	2.057.652	1.936.237	-0,0627
CALANDRADOS	926.642	1.001.739	0,0750	1.145.502	1.126.800	-0,0166
CATALA Y ROHNER	1.733.825	1.729.474	-0,0025	1.586.850	1.552.675	-0,0220
COLORPRINT	5.982.701	5.951.467	-0,0052	5.046.036	5.357.892	0,0582
COMERCIAL DE URD.	5.819.716	6.140.459	0,0522	6.230.061	6.405.732	0,0274
COMERSAN	14.824.207	15.241.654	0,0274	16.350.128	16.661.193	0,0187
DECORFIL	2.589.749	2.684.011	0,0351	3.187.269	3.314.616	0,0384
DOMENECH HERMANOS	9.090.255	9.700.958	0,0630	11.345.687	12.273.054	0,0756
EST. PRATO	1.922.662	2.024.125	0,0501	2.153.568	2.260.349	0,0472
ESTAMP. PRATS	34.246.589	5.828.307	-4,8759	39.266.713	5.980.946	-5,5653
FILPRIM	4.035.915	4.109.014	0,0178	4.061.732	4.148.337	0,0209
FLECOTEX	1.311.115	1.308.618	-0,0019	1.205.685	1.131.523	-0,0655
GONZAGA EXPORT	1.608.539	1.673.316	0,0387	2.335.106	2.393.567	0,0244
HILATURAS COYDI	3.713.236	2.808.704	-0,3220	3.008.500	1.950.472	-0,5424
HIL. EL RAVALET	1.082.758	1.129.817	0,0417	1.058.770	1.090.612	0,0292
HIL. EUROFIL	4.743.056	4.558.720	-0,0404	4.553.047	4.510.401	-0,0095
IBERYAN	2.830.432	2.839.306	0,0031	2.803.985	2.859.333	0,0194
JOAQUIN MOLTO	8.245.512	8.544.172	0,0350	10.581.817	11.070.399	0,0441
JOVER INTERNACIONAL	2.622.536	2.568.762	-0,0209	2.652.448	2.647.171	-0,0020
JOVERTEX	2.505.019	2.726.865	0,0814	2.674.165	2.848.028	0,0610
MARCIAL GONZALEZ	5.542.128	5.220.529	-0,0616	4.839.045	4.435.767	-0,0909
MOLTO REIG	19.872.153	20.195.564	0,0160	20.482.399	21.156.044	0,0318
MUROFIL	2.279.131	2.377.540	0,0414	2.130.977	2.233.584	0,0459
NONWOVENS IBERICA	5.638.195	5.790.530	0,0263	5.500.437	5.564.437	0,0115
PASCUAL Y BERNABEU	4.524.033	4.526.709	0,0006	4.959.191	4.930.683	-0,0058
PREPAL	1.227.706	1.328.603	0,0759	1.219.554	1.257.032	0,0298
RAYAS SL	2.866.316	2.432.862	-0,1782	3.207.153	3.419.609	0,0621
ROTATEX	5.563.473	5.462.467	-0,0185	5.895.107	6.156.057	0,0424
SERPIS COLOR	4.712.093	4.778.589	0,0139	6.129.452	6.135.439	0,0010
TEX. JOYPER	2.664.015	2.558.129	-0,0414	2.715.187	2.544.838	-0,0669
TEXTISOL	14.820.662	14.889.386	0,0046	16.326.686	16.993.638	0,0392
URDIMA	2.166.321	1.832.813	-0,1820	1.616.863	1.344.107	-0,2029
<b>TOTAL</b>	<b>215.340.361</b>	<b>188.571.241</b>	<b>-0,1420</b>	<b>237.106.453</b>	<b>209.626.018</b>	<b>-0,1311</b>

#### 4.1.8.- RECURSOS PERMANENTES DE TERCEROS

REC. PER. TERCEROS	AÑO 2003			AÑO 2004		
	EMPRESAS	Deudores	Fondos propios	Rec. Perm. Terceros	Deudores	Fondos propios
ABAD VILA	536.352	1.498.254	0,36	522.013	1.501.825	0,35
ANTECUIR	4.048.135	14.526.689	0,28	6.161.611	25.566.110	0,24
APARISI Y COMPAÑÍA	654.569	343.390	1,91	568.109	378.322	1,50
CALANDRADOS	341.992	482.788	0,71	405.784	560.862	0,72
CATALA Y ROHNER	651.965	765.228	0,85	549.991	760.694	0,72
COLORPRINT	1.510.788	706.259	2,14	1.797.015	732.450	2,45
COMERCIAL DE URDI.	1.483.295	1.836.973	0,81	1.233.071	1.980.503	0,62
COMERSAN	6.315.224	5.092.693	1,24	5.080.486	5.237.545	0,97
DECORFIL	233.667	293.093	0,80	172.717	267.715	0,65
DOMENECH HERMANOS	3.383.769	3.854.859	0,88	3.118.507	4.050.437	0,77
EST. PRATO	667.916	691.258	0,97	753.037	831.652	0,91
ESTAMP. PRATS	1.721.062	1.327.015	1,30	1.921.822	1.357.220	1,42
FILPRIM	963.607	1.191.609	0,81	212.806	1.248.753	0,17
FLECOTEX	369.107	949.465	0,39	303.481	854.423	0,36
GONZAGA EXPORT	480.877	591.254	0,81	306.808	608.930	0,50
HILATURAS COYDI	961.470	965.410	1,00	1.028.522	929.579	1,11
HIL. EL RAVALET	201.952	266.959	0,76	247.621	297.847	0,83
HIL. EUROFIL	857.562	732.691	1,17	1.169.731	802.224	1,46
IBERYAN	319.187	206.777	1,54	475.699	190.890	2,49
JOAQUIN MOLTO	1.982.438	1.893.187	1,05	2.915.021	1.895.806	1,54
JOVER INTERNACIONAL	551.463	1.539.122	0,36	438.677	1.445.476	0,30
JOVERTEX	220.784	2.331.890	0,09	262.682	2.426.292	0,11
MARCIAL GONZALEZ	2.078.111	685.172	3,03	1.906.580	839.230	2,27
MOLTO REIG	8.248.837	5.549.344	1,49	6.103.568	4.975.838	1,23
MUROFIL	575.023	785.585	0,73	669.466	819.321	0,82
NONWOVENS IBERICA	938.117	2.549.133	0,37	967.612	2.802.820	0,35
PASCUAL Y BERNABEU	1.959.952	2.273.110	0,86	2.181.301	2.523.113	0,86
PREPAL	1.132.608	466.147	2,43	1.193.088	471.412	2,53
RAYAS SL	1.060.655	515.769	2,06	1.072.638	525.089	2,04
ROTATEX	1.886.265	1.605.326	1,18	2.096.712	1.698.665	1,23
SERPIS COLOR	1.806.883	1.355.195	1,33	1.087.325	1.436.591	0,76
TEX. JOYPER	1.401.192	2.632.355	0,53	1.401.192	2.632.355	0,53
TEXTISOL	2.591.846	1.737.824	1,49	2.591.846	1.737.824	1,49
URDIMA	774.972	999.929	0,78	774.972	999.929	0,78
<b>TOTAL</b>	<b>52.911.642</b>	<b>63.241.752</b>	<b>0,84</b>	<b>51.691.511</b>	<b>75.387.742</b>	<b>0,69</b>

REC. PER. TERCEROS	AÑO 2005			AÑO 2006		
	EMPRESAS	Deudores	Fondos propios	Rec. Perm. Terceros	Deudores	Fondos propios
ABAD VILA	885.479	1.508.417	0,59	516.761	1.514.908	0,34
ANTECUIR	7.313.022	21.997.091	0,33	9.172.448	21.865.391	0,42
APARISI Y COMPAÑÍA	523.765	161.208	3,25	570.822	58.130	9,82
CALANDRADOS	287.428	596.244	0,48	374.298	615.921	0,61
CATALA Y ROHNER	648.989	757.238	0,86	390.813	748.595	0,52
COLORPRINT	1.375.131	732.181	1,88	1.480.219	746.737	1,98
COMERCIAL DE URD.	1.529.958	2.193.406	0,70	1.557.903	2.243.098	0,69
COMERSAN	4.874.297	5.305.291	0,92	5.636.226	5.475.442	1,03
DECORFIL	120.843	294.423	0,41	158.791	322.495	0,49
DOMENECH HERMANOS	3.075.382	4.239.106	0,73	4.338.152	4.535.887	0,96
EST. PRATO	709.876	906.365	0,78	742.320	966.539	0,77
ESTAMP. PRATS	2.055.236	1.276.760	1,61	1.636.284	1.281.962	1,28
FILPRIM	928.693	1.276.812	0,73	933.312	1.308.960	0,71
FLECOTEX	290.917	847.950	0,34	181.159	770.990	0,23
GONZAGA EXPORT	480.338	642.619	0,75	896.453	687.595	1,30
HILATURAS COYDI	1.376.357	946.451	1,45	1.277.388	1.181.025	1,08
HIL. EL RAVALET	240.245	329.235	0,73	259.182	348.847	0,74
HIL. EUROFIL	1.114.882	692.093	1,61	1.579.352	668.283	2,36
IBERYAN	242.524	166.502	1,46	335.031	171.314	1,96
JOAQUIN MOLTO	4.062.343	2.000.994	2,03	4.318.100	2.173.675	1,99
JOVER INTERNACIONAL	817.331	1.536.561	0,53	659.257	1.555.163	0,42
JOVERTEX	286.167	2.577.427	0,11	153.543	2.754.900	0,06
MARCIAL GONZALEZ	1.735.251	634.531	2,73	1.993.318	368.610	5,41
MOLTO REIG	7.565.730	5.039.403	1,50	9.656.851	5.173.608	1,87
MUROFIL	683.194	851.683	0,80	433.177	880.563	0,49
NONWOVENS IBERICA	1.159.571	3.006.831	0,39	1.215.698	3.269.743	0,37
PASCUAL Y BERNABEU	1.354.930	2.526.809	0,54	1.376.677	2.552.679	0,54
PREPAL	1.276.466	474.200	2,69	1.183.107	476.821	2,48
RAYAS SL	833.652	161.761	5,15	1.278.169	187.285	6,82
ROTATEX	2.071.133	1.533.522	1,35	2.036.160	1.569.703	1,30
SERPIS COLOR	946.866	1.859.320	0,51	794.040	1.888.902	0,42
TEX. JOYPER	1.214.338	2.734.362	0,44	1.374.458	2.540.440	0,54
TEXTISOL	7.049.783	2.249.086	3,13	6.150.823	2.390.089	2,57
URDIMA	598.438	670.425	0,89	446.495	478.821	0,93
<b>TOTAL</b>	<b>59.728.555</b>	<b>72.726.307</b>	<b>0,82</b>	<b>65.106.787</b>	<b>73.773.121</b>	<b>0,88</b>

#### 4.1.9.- VOLUMEN DE ACTIVO FIJO

VOL. DE ACT. FIJO	AÑO 2003			AÑO 2004		
	EMPRESAS	Inmovilizado	Total Activo	Vol. De act. Fijo	Inmovilizado	Total Activo
ABAD VILA	1.456.889	3.362.363	0,43	1.387.378	3.268.704	0,42
ANTECUIR	7.027.557	17.518.158	0,40	13.634.594	33.355.661	0,41
APARISI Y COMPAÑÍA	1.721.317	2.851.486	0,60	1.555.990	2.769.231	0,56
CALANDRADOS	904.490	1.302.706	0,69	806.548	1.241.872	0,65
CATALA Y ROHNER	429.792	1.642.766	0,26	338.289	1.525.929	0,22
COLORPRINT	3.095.974	4.969.567	0,62	2.987.321	5.200.804	0,57
COMERCIAL DE URDI.	740.180	3.915.079	0,19	816.610	3.697.298	0,22
COMERSAN	15.545.579	29.740.759	0,52	14.607.829	26.171.778	0,56
DECORFIL	1.245.769	2.162.693	0,58	1.133.315	1.972.986	0,57
DOMENECH HERMANOS	11.993.041	17.853.974	0,67	12.056.385	17.906.505	0,67
EST. PRATO	1.131.559	1.967.978	0,57	957.373	1.805.609	0,53
ESTAMP. PRATS	1.304.187	3.576.491	0,36	1.679.442	4.220.591	0,40
FILPRIM	1.546.756	3.420.388	0,45	1.532.947	2.487.626	0,62
FLECOTEX	322.028	1.256.377	0,26	267.301	1.035.415	0,26
GONZAGA EXPORT	1.259.033	1.824.998	0,69	1.178.962	1.576.494	0,75
HILATURAS COYDI	708.707	2.430.687	0,29	562.625	2.601.223	0,22
HIL. EL RAVALET	116.351	452.253	0,26	128.059	512.939	0,25
HIL. EUROFIL	1.178.960	2.722.263	0,43	1.297.379	3.321.664	0,39
IBERYAN	115.604	754.083	0,15	272.045	1.099.615	0,25
JOAQUIN MOLTO	2.614.342	5.100.228	0,51	2.230.344	6.225.015	0,36
JOVER INTERNACIONAL	500.729	1.660.048	0,30	507.929	1.608.795	0,32
JOVERTEX	1.223.346	2.850.955	0,43	1.102.630	2.894.533	0,38
MARCIAL GONZALEZ	2.697.871	5.036.731	0,54	2.745.177	4.892.370	0,56
MOLTO REIG	11.650.101	21.472.483	0,54	13.138.833	20.993.762	0,63
MUROFIL	272.573	1.484.067	0,18	218.901	1.706.866	0,13
NONWOVENS IBERICA	1.166.348	3.504.836	0,33	1.749.786	3.569.992	0,49
PASCUAL Y BERNABEU	4.950.672	7.756.096	0,64	3.877.206	6.696.531	0,58
PREPAL	1.133.587	2.415.043	0,47	977.312	2.336.193	0,42
RAYAS SL	373.889	1.945.050	0,19	402.846	2.075.931	0,19
ROTATEX	3.231.128	6.274.241	0,51	4.216.541	7.255.608	0,58
SERPIS COLOR	3.603.665	7.938.740	0,45	4.212.485	7.220.328	0,58
TEX. JOYPER	725.351	3.441.100	0,21	725.351	3.441.100	0,21
TEXTISOL	8.983.637	13.050.616	0,69	8.983.637	13.050.616	0,69
URDIMA	584.968	1.932.134	0,30	584.968	1.932.134	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>95.555.980</b>	<b>189.587.437</b>	<b>0,50</b>	<b>102.874.338</b>	<b>201.671.718</b>	<b>0,51</b>

VOL. DE ACT. FIJO	AÑO 2005			AÑO 2006		
	EMPRESAS	Inmovilizado	Total Activo	Vol. De act. Fijo	Inmovilizado	Total Activo
ABAD VILA	1.367.612	3.830.976	0,36	1.328.987	3.640.564	0,37
ANTECUIR	9.325.481	29.869.489	0,31	7.684.489	30.474.241	0,25
APARISI Y COMPAÑÍA	1.238.996	2.529.050	0,49	997.085	2.503.172	0,40
CALANDRADOS	800.972	1.185.726	0,68	756.874	1.213.893	0,62
CATALA Y ROHNER	270.696	1.711.453	0,16	306.443	1.375.916	0,22
COLORPRINT	2.641.498	4.355.084	0,61	2.490.229	4.488.817	0,55
COMERCIAL DE URD.	642.068	3.904.795	0,16	482.955	3.453.857	0,14
COMERSAN	13.748.379	26.216.481	0,52	12.613.329	27.840.059	0,45
DECORFIL	982.122	1.914.880	0,51	1.430.179	2.962.940	0,48
DOMENECH HERMANOS	11.626.128	17.764.508	0,65	11.530.983	19.381.980	0,59
EST. PRATO	1.296.819	2.229.551	0,58	1.129.721	2.587.563	0,44
ESTAMP. PRATS	1.594.841	4.229.385	0,38	1.402.277	3.596.780	0,39
FILPRIM	1.366.226	3.086.763	0,44	1.436.718	3.327.247	0,43
FLECOTEX	216.948	1.062.945	0,20	180.041	914.907	0,20
GONZAGA EXPORT	1.006.720	1.554.528	0,65	1.032.665	2.902.799	0,36
HILATURAS COYDI	571.890	2.672.098	0,21	2.060.847	4.355.902	0,47
HIL. EL RAVALET	146.135	564.388	0,26	160.148	626.380	0,26
HIL. EUROFIL	1.149.141	3.104.025	0,37	956.119	3.423.852	0,28
IBERYAN	289.196	1.171.177	0,25	265.737	1.126.452	0,24
JOAQUIN MOLTO	1.938.058	8.162.475	0,24	2.393.212	9.442.759	0,25
JOVER INTERNACIONAL	70.911	1.686.847	0,04	66.499	1.737.304	0,04
JOVERTEX	1.035.079	3.174.006	0,33	1.457.412	3.130.274	0,47
MARCIAL GONZALEZ	2.731.377	4.785.959	0,57	2.280.099	4.583.413	0,50
MOLTO REIG	13.681.841	22.994.615	0,60	13.667.033	26.203.017	0,52
MUROFIL	192.792	2.028.031	0,10	169.273	1.584.428	0,11
NONWOVENS IBERICA	1.471.957	3.793.704	0,39	5.331.826	8.240.112	0,65
PASCUAL Y BERNABEU	4.302.882	6.442.529	0,67	4.179.844	6.098.484	0,69
PREPAL	900.049	2.335.493	0,39	841.627	2.179.485	0,39
RAYAS SL	522.136	1.720.027	0,30	419.927	2.087.922	0,20
ROTATEX	3.694.876	6.685.159	0,55	3.244.617	6.206.779	0,52
SERPIS COLOR	3.817.534	6.681.624	0,57	3.699.031	5.567.300	0,66
TEX. JOYPER	547.928	3.957.890	0,14	443.770	3.550.074	0,13
TEXTISOL	9.580.235	20.360.281	0,47	8.907.883	19.206.975	0,46
URDIMA	345.083	1.674.154	0,21	251.472	1.345.018	0,19
<b>TOTAL</b>	<b>95.114.606</b>	<b>209.440.096</b>	<b>0,45</b>	<b>95.599.351</b>	<b>221.360.665</b>	<b>0,43</b>

#### 4.1.10.- RENTABILIDAD RECURSOS PROPIOS

RENT. RECUR. PROP.	AÑO 2003			AÑO 2004		
	Result. Ord. antes Imp.- Imp.sobre sociedades	Fondos propios	Rent. Recur. Propios	Result. Ord. antes Imp.- Imp.sobre sociedades	Fondos propios	Rent. Recur. Propios
EMPRESAS						
ABAD VILA	-79.710	1.498.254	-0,05320	-44.753	1.501.825	-0,02980
ANTECUIR	116.959	14.526.689	0,00805	456.474	25.566.110	0,01785
APARISI Y COMPAÑÍA	-115.381	343.390	-0,33601	-320.381	378.322	-0,84685
CALANDRADOS	36.548	482.788	0,07570	76.842	560.862	0,13701
CATALA Y ROHNER	-301	765.228	-0,00039	-32.122	760.694	-0,04223
COLORPRINT	32.226	706.259	0,04563	11.373	732.450	0,01553
COMERCIAL DE URDI.	198.589	1.836.973	0,10811	146.383	1.980.503	0,07391
COMERSAN	645.886	5.092.693	0,12683	-100	5.237.545	-0,00002
DECORFIL	-24.809	293.093	-0,08465	-30.136	267.715	-0,11257
DOMENECH HERMANOS	576.097	3.854.859	0,14945	205.482	4.050.437	0,05073
EST. PRATO	33.981	691.258	0,04916	124.700	831.652	0,14994
ESTAMP. PRATS	-37.802	1.327.015	-0,02849	18.720	1.357.220	0,01379
FILPRIM	58.948	1.191.609	0,04947	58.484	1.248.753	0,04683
FLECOTEX	-10.133	949.465	-0,01067	-94.423	854.423	-0,11051
GONZAGA EXPORT	82.061	591.254	0,13879	-70.315	608.930	-0,11547
HILATURAS COYDI	-16.069	965.410	-0,01664	-63.585	929.579	-0,06840
HIL. EL RAVALET	26.966	266.959	0,10101	27.189	297.847	0,09129
HIL. EUROFIL	59.827	732.691	0,08165	18.276	802.224	0,02278
IBERYAN	-45.096	206.777	-0,21809	-43.992	190.890	-0,23046
JOAQUIN MOLTO	-316.114	1.893.187	-0,16697	-101.838	1.895.806	-0,05372
JOVER INTERNACIONAL	-123.556	1.539.122	-0,08028	-89.270	1.445.476	-0,06176
JOVERTEX	263.769	2.331.890	0,11311	85.288	2.426.292	0,03515
MARCIAL GONZALEZ	-51.432	685.172	-0,07506	122.863	839.230	0,14640
MOLTO REIG	-452.634	5.549.344	-0,08157	-623.263	4.975.838	-0,12526
MUROFIL	28.331	785.585	0,03606	25.034	819.321	0,03055
NONWOVENS IBERICA	106.508	2.549.133	0,04178	104.994	2.802.820	0,03746
PASCUAL Y BERNABEU	40.583	2.273.110	0,01785	-109.130	2.523.113	-0,04325
PREPAL	9.801	466.147	0,02103	114.674	471.412	0,24326
RAYAS SL	5.015	515.769	0,00972	6.548	525.089	0,01247
ROTATEX	-54.291	1.605.326	-0,03382	-12.161	1.698.665	-0,00716
SERPIS COLOR	76.822	1.355.195	0,05669	103.951	1.436.591	0,07236
TEX. JOYPER	-130.761	2.632.355	-0,04967	-130.761	2.632.355	-0,04967
TEXTISOL	-191.543	1.737.824	-0,11022	-191.543	1.737.824	-0,11022
URDIMA	-90.767	999.929	-0,09077	-90.767	999.929	-0,09077
<b>TOTAL</b>	<b>658.518</b>	<b>63.241.752</b>	<b>0,01041</b>	<b>-341.265</b>	<b>75.387.742</b>	<b>-0,00453</b>

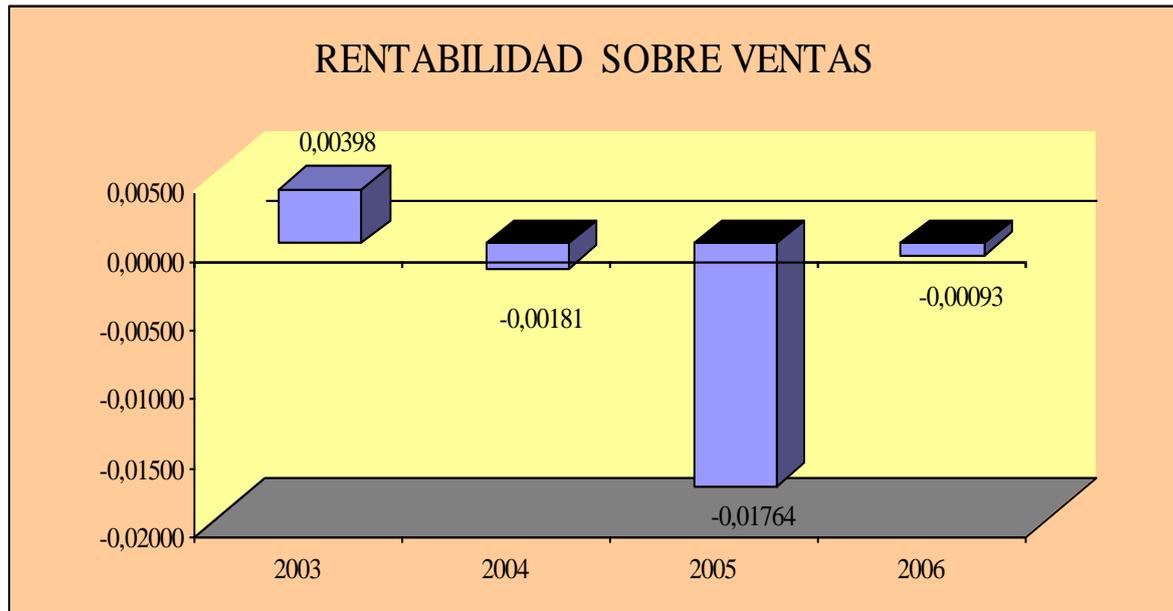
RENT. RECUR. PROP.	AÑO 2005			AÑO 2006		
	Result. Ord. antes Imp.- Imp.sobre sociedades	Fondos propios	Rent. Recur. Propios	Result. Ord. antes Imp.- Imp.sobre sociedades	Fondos propios	Rent. Recur. Propios
<b>EMPRESAS</b>						
ABAD VILA	-44.650	1.508.417	-0,02960	-59.769	1.514.908	-0,03945
ANTECUIR	-664.879	21.997.091	-0,03023	1.788.080	21.865.391	0,08178
APARISI Y COMPAÑÍA	-241.475	161.208	-1,49791	-111.364	58.130	-1,91577
CALANDRADOS	35.382	596.244	0,05934	-55.117	615.921	-0,08949
CATALA Y ROHNER	-21.642	757.238	-0,02858	-48.753	748.595	-0,06513
COLORPRINT	-271.600	732.181	-0,37095	21.802	746.737	0,02920
COMERCIAL DE URD.	212.902	2.193.406	0,09706	121.512	2.243.098	0,05417
COMERSAN	-115.043	5.305.291	-0,02168	-308.627	5.475.442	-0,05637
DECORFIL	39.606	294.423	0,13452	37.476	322.495	0,11621
DOMENECH HERMANOS	135.226	4.239.106	0,03190	307.419	4.535.887	0,06777
EST. PRATO	39.339	906.365	0,04340	3.978	966.539	0,00412
ESTAMP. PRATS	-114.179	1.276.760	-0,08943	-160.656	1.281.962	-0,12532
FILPRIM	32.661	1.276.812	0,02558	31.954	1.308.960	0,02441
FLECOTEX	-7.442	847.950	-0,00878	-77.003	770.990	-0,09988
GONZAGA EXPORT	33.690	642.619	0,05243	22.942	687.595	0,03337
HILATURAS COYDI	-953.332	946.451	-1,00727	-1.189.627	1.181.025	-1,00728
HIL. EL RAVALET	28.115	329.235	0,08539	19.488	348.847	0,05586
HIL. EUROFIL	-110.711	692.093	-0,15997	-25.683	668.283	-0,03843
IBERYAN	-25.758	166.502	-0,15470	1.239	171.314	0,00723
JOAQUIN MOLTO	98.593	2.000.994	0,04927	168.845	2.173.675	0,07768
JOVER INTERNACIONAL	98.515	1.536.561	0,06411	18.509	1.555.163	0,01190
JOVERTEX	171.247	2.577.427	0,06644	182.113	2.754.900	0,06611
MARCIAL GONZALEZ	-427.876	634.531	-0,67432	-431.036	368.610	-1,16936
MOLTO REIG	-136.008	5.039.403	-0,02699	72.634	5.173.608	0,01404
MUROFIL	32.361	851.683	0,03800	21.968	880.563	0,02495
NONWOVENS IBERICA	151.939	3.006.831	0,05053	70.902	3.269.743	0,02168
PASCUAL Y BERNABEU	-81.548	2.526.809	-0,03227	-136.151	2.552.679	-0,05334
PREPAL	52.972	474.200	0,11171	-10.625	476.821	-0,02228
RAYAS SL	-375.595	161.761	-2,32191	32.556	187.285	0,17383
ROTATEX	-250.973	1.533.522	-0,16366	-5.125	1.569.703	-0,00326
SERPIS COLOR	-29.575	1.859.320	-0,01591	-96.839	1.888.902	-0,05127
TEX. JOYPER	97.502	2.734.362	0,03566	-199.148	2.540.440	-0,07839
TEXTISOL	-452.143	2.249.086	-0,20103	12.207	2.390.089	0,00511
URDIMA	-261.488	670.425	-0,39003	-215.708	478.821	-0,45050
<b>TOTAL</b>	<b>-3.325.867</b>	<b>72.726.307</b>	<b>-0,04573</b>	<b>-195.607</b>	<b>73.773.121</b>	<b>-0,00265</b>

## 4.2.-REPRESENTACION DE LOS RESUMENES ANUALES DE CADA INDICADOR

### 4.2.1.- RENTABILIDAD SOBRE VENTAS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Rentabilidad sobre ventas	Relaciona el beneficio neto de la empresa, después de reducir los intereses y los impuestos, con el total de la facturación.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$

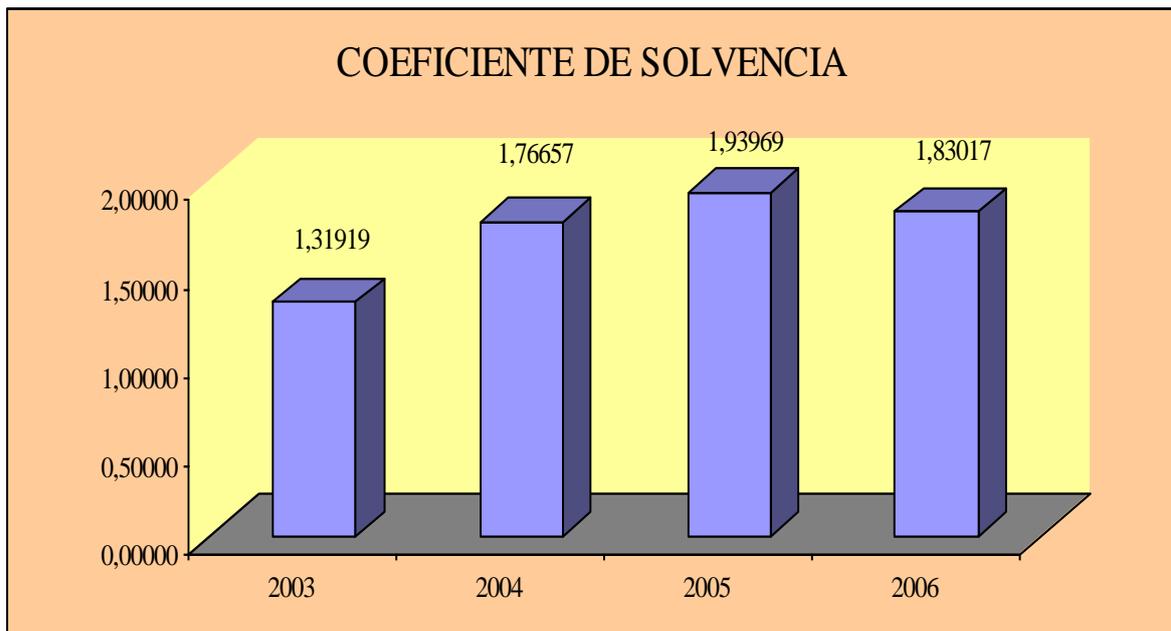
AÑO	2003	2004	2005	2006
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	0,00398	-0,00181	-0,01764	-0,00093



#### 4.2.2.-COEFICIENTE DE SOLVENCIA

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Coefficiente de Solvencia	Analiza el endeudamiento de la empresa.	$\frac{\text{Recursos propios}}{\text{Recursos ajenos}}$

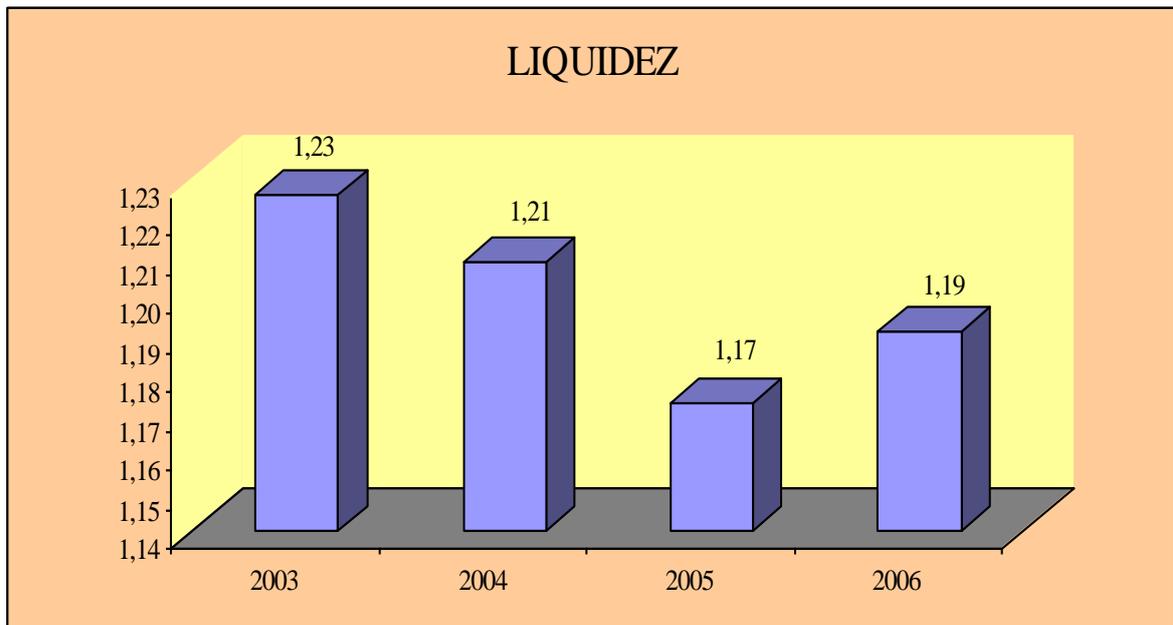
AÑO	2003	2004	2005	2006
COEFICIENTE DE SOLVENCIA	1,31919	1,76657	1,93969	1,83017



### 4.2.3.- LIQUIDEZ

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Liquidez	Comparación entre los totales del activo circulante y el pasivo circulante.	$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{E.Acreeedores a C. P.}}$

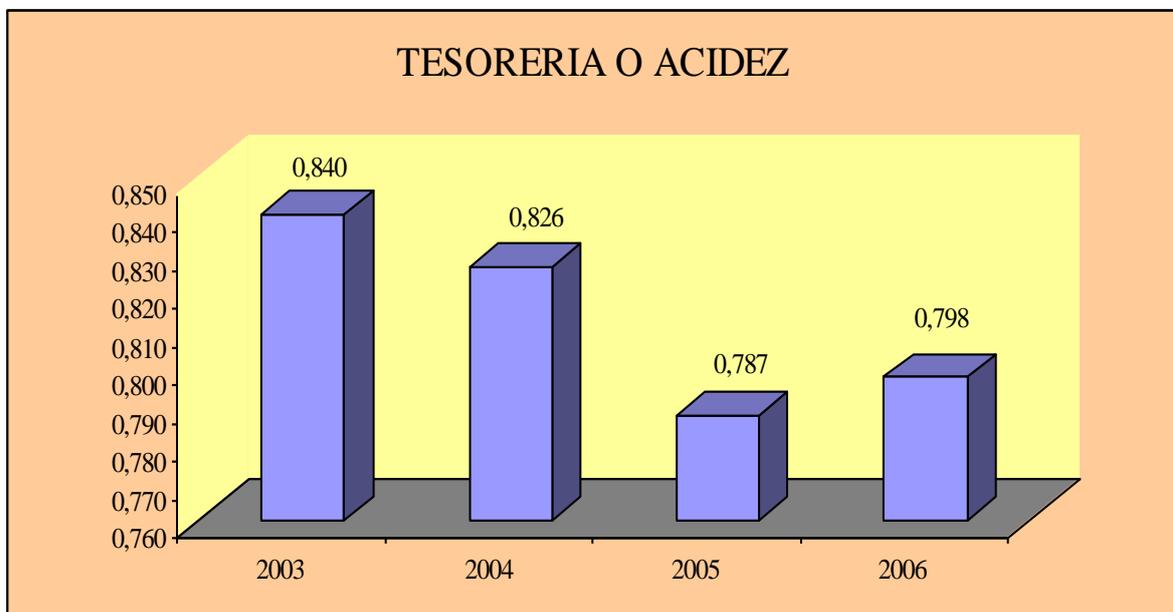
AÑO	2003	2004	2005	2006
LIQUIDEZ	1,23	1,21	1,17	1,19



#### 4.2.4.- TESORERIA O ACIDEZ

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Tesorería ó acidez	Elimina del activo circulante los "inventarios" ya que estos pueden ser de difícil conversión en activos monetarios.	$\frac{\text{Activos monetarios}}{\text{Exigible a corto plazo}}$

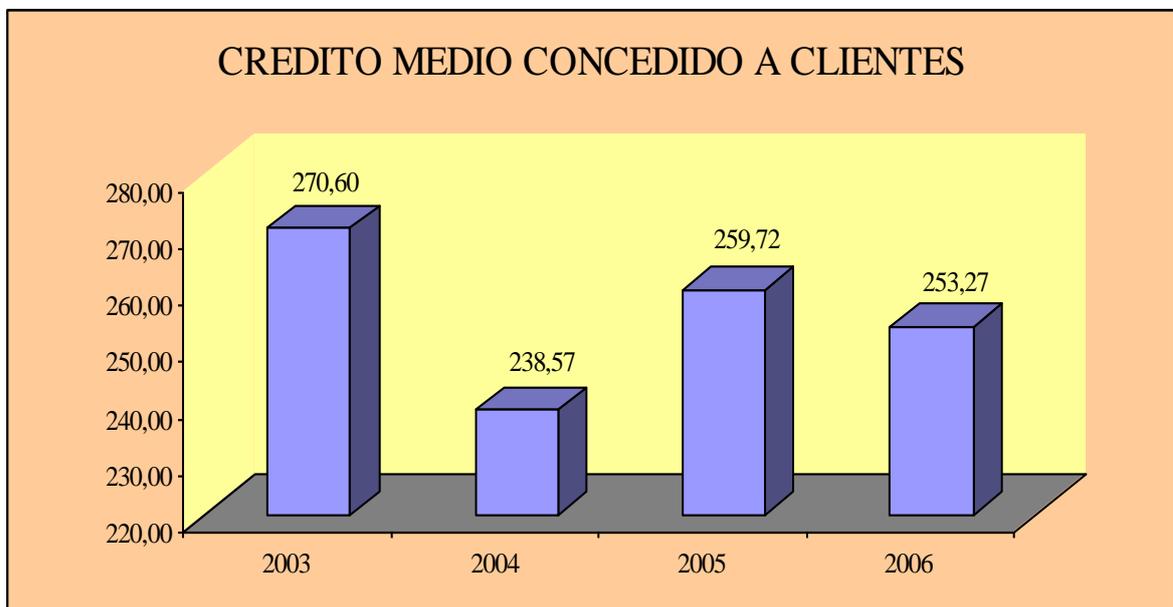
AÑO	2003	2004	2005	2006
<b>TESORERIA O ACIDEZ</b>	0,840	0,826	0,787	0,798



#### 4.2.5.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A CLIENTES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Crédito medio concedido a clientes	Pone en relación la venta media diaria a crédito con el saldo de la cuenta de clientes (debe incluir los efectos descontados pendientes de vencimiento).	$\frac{\text{Deuda clientes}}{\text{facturación diaria}}$

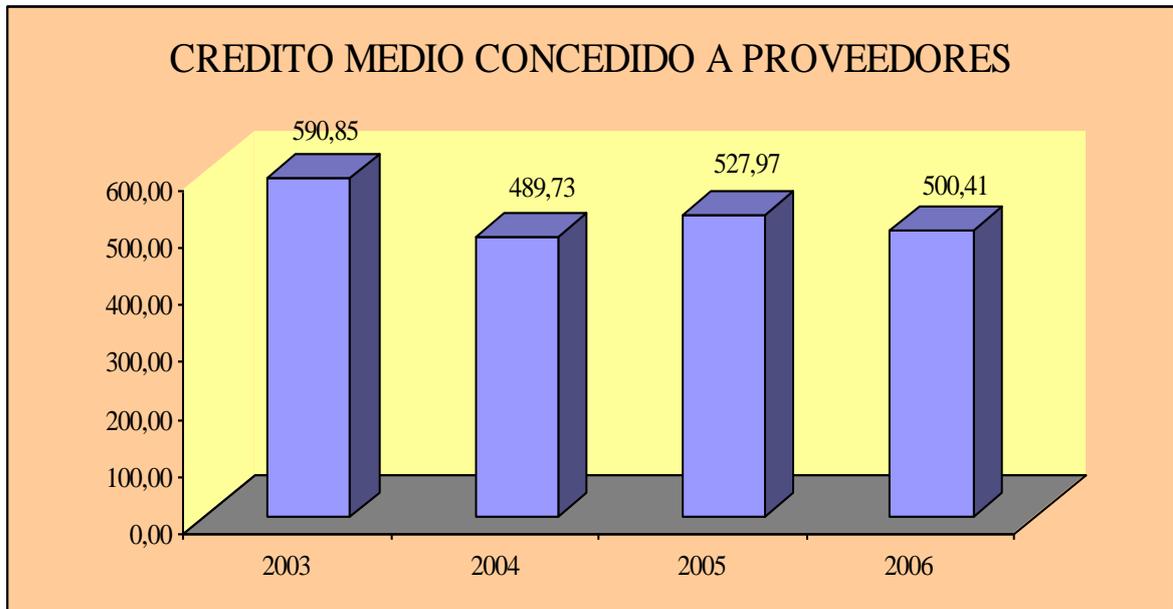
AÑO	2003	2004	2005	2006
<b>CREDITO MEDIO CONCED. CLIEN.</b>	270,60	238,57	259,72	253,27



#### 4.2.6.- CREDITO MEDIO CONCEDIDO A PROVEEDORES

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Crédito medio concedido a proveedores	Indica el plazo medio, en días, en que la empresa satisface los pagos a sus proveedores.	$\frac{\text{Deuda proveedores}}{\text{Compras}/365}$

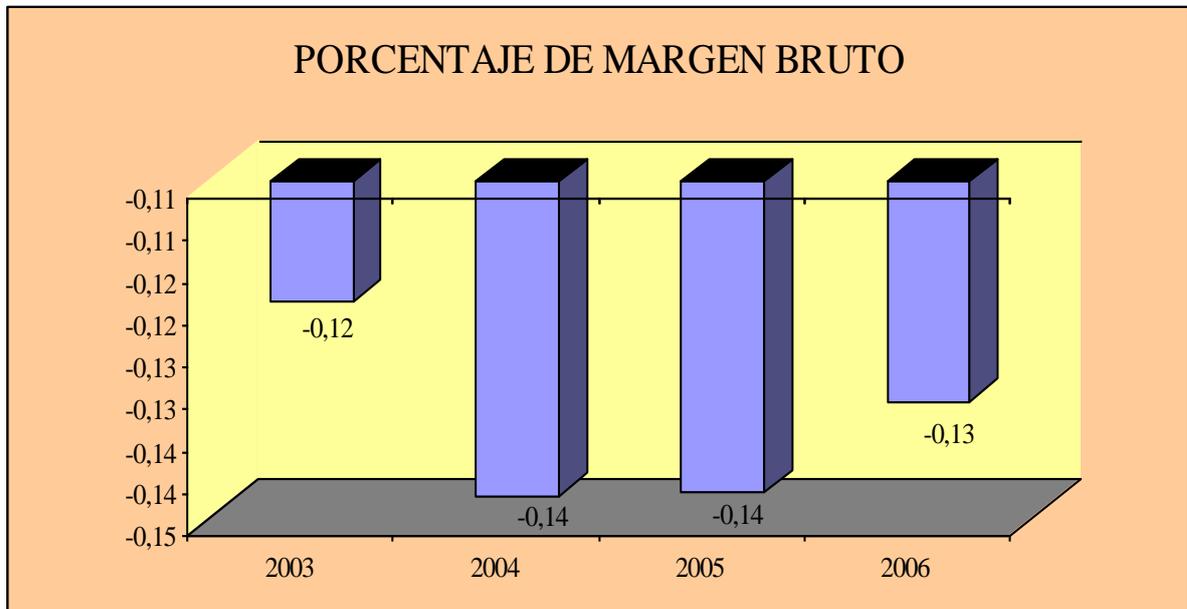
AÑO	2003	2004	2005	2006
<b>CREDITO MEDIO CONC. A PROV.</b>	590,85	489,73	527,97	500,41



#### 4.2.7.- PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Porcentaje de margen bruto	Indica el beneficio de la empresa antes de descontar los intereses e impuestos, sobre el total de las ventas.	$\frac{\text{Margen bruto}}{\text{Ventas}}$

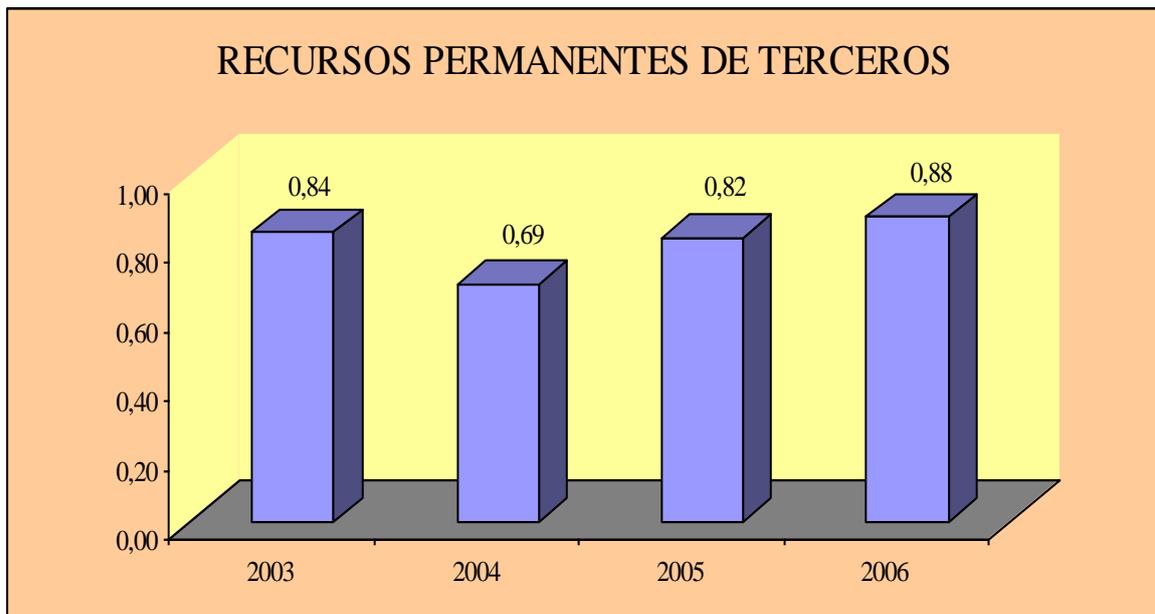
AÑO	2003	2004	2005	2006
PORC. DE MARGEN BRUTO	-0,12	-0,14	-0,14	-0,13



#### 4.2.8.- RECURSOS PERMANENTES DE TERCEROS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Recursos Permanent. de Terceros	Analiza el endeudamiento de la empresa.	$\frac{\text{Deuda a largo}}{\text{Recursos permanentes}}$

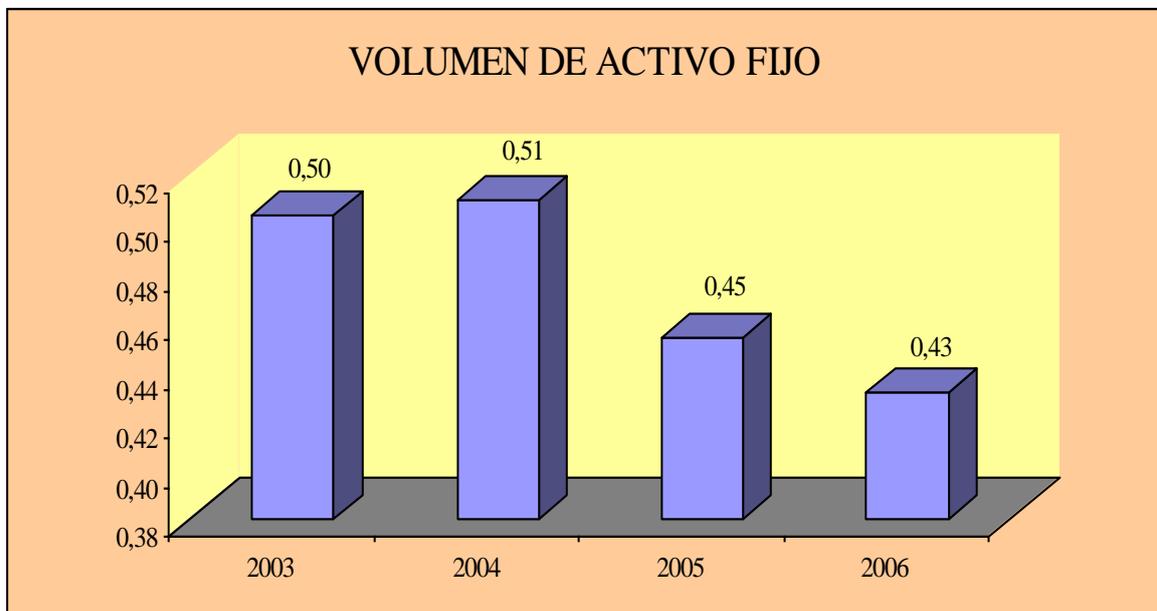
AÑO	2003	2004	2005	2006
RECUR. PERMAN. DE TERCEROS	0,84	0,69	0,82	0,88



#### 4.2.9.- VOLUMEN DE ACTIVO FIJO

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Volumen de activo fijo	Mide el nivel de inversión de la empresa en activo fijo. Es índice de la reinversión.	$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}$

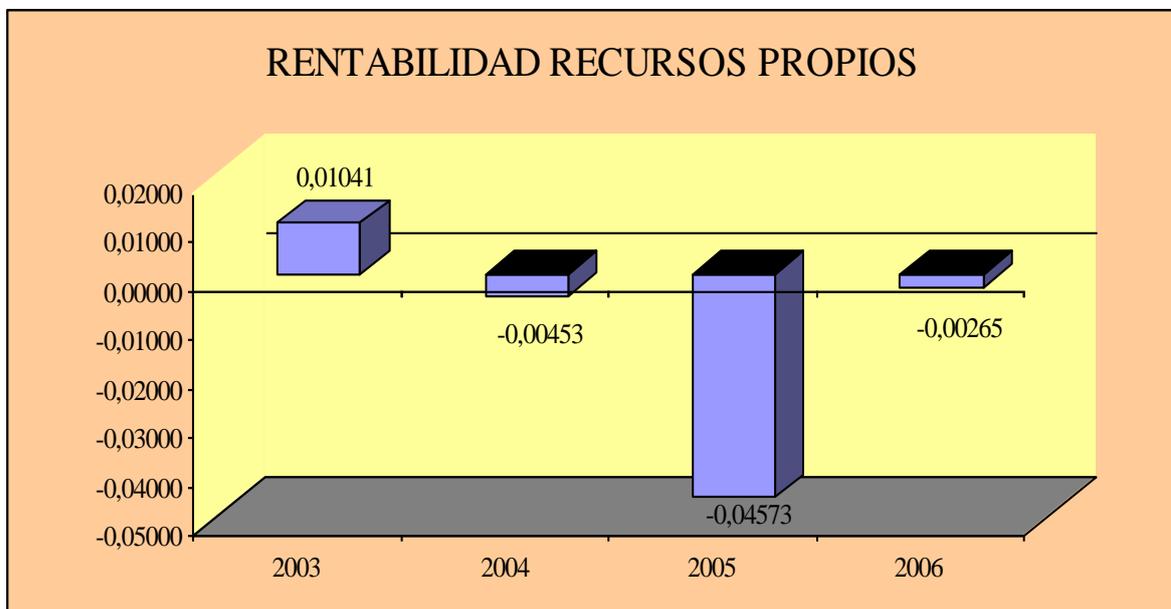
AÑO	2003	2004	2005	2006
<b>VOLUMEN DE ACTIVO FIJO</b>	0,50	0,51	0,45	0,43



#### 4.2.10.- RENTABILIDAD RECURSOS PROPIOS

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO
Rentabilidad recursos propios	Informa sobre la rentabilidad de la inversión, relacionando el beneficio neto, (después de intereses e impuestos) con los recursos propios.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios}}$

AÑO	2003	2004	2005	2006
RENT. RECURSOS PROPIOS	0,01041	-0,00453	-0,04573	-0,00265



## **5.- CONCLUSIONES**

### **5.1.- ANALISIS DE RESULTADOS**

En el análisis de la RENTABILIDAD SOBRE VENTAS se observa una caída de beneficios a partir del 2003 con una inflexión en el 2005, siendo este año el de más baja rentabilidad, aunque hay que tener en cuenta que la facturaciones se mantienen con un incremento anual constante menos en el año 2005, en el que no hay variación sobre el año anterior. Según este primer análisis podríamos decir que en el 2005 es el año de mayor pérdida de dinero de las empresas sobre la facturación.

El COEFICIENTE DE SOLVENCIA se comporta de entrada, de una forma fuera de lo normal, ya que el año de mayor pérdida de rentabilidad coincide con el de mayor coeficiente de solvencia, comportándose el resto de años de forma similar. Esto habría que entenderlo no pensando en que las empresas disminuyen los Fondos Propios, que se mantiene constantes en los años 2004/5/6, sino en que bajan los Recursos Ajenos (pasivo fijo), siendo esto posiblemente debido a que las empresas se hacen mas pequeñas debido a las situación del mercado.

En el análisis de la LIQUIDEZ observamos que se comporta de forma análoga a la RENTABILIDAD SOBRE VENTAS ya que aunque el activo circulante aumenta año a año en el periodo a estudio, se incrementa más los E. Acreedores a Corto Plazo sobre todo en el año 2005. Esto se podría resumir de forma coloquial como **“gano menos dinero por lo que uso lo que tengo más lo que tenia”**.

En cuanto a la TESORERIA O ACIDEZ se comporta de forma similar que la rentabilidad, por que aunque los Activos Monetarios (tesorería más deudores) aumentan de año en año el exigible a corto plazo aumenta de una forma superior, siendo el año 2005 en el que se manifiesta mas esta diferencia.

En el CREDITO MEDIO CONCEDIDO A CLIENTES, teniendo en cuenta la relación que **“a valor mas alto implica que mas tarde en cobrar”**, se observa que en el 2003 estamos en el valor mas alto de los 4 años, cuando no es el año mas critico desde el punto de vista de la rentabilidad y liquidez de las empresas, mientras que los otros años si que se comportan de una forma lógica con las dificultades que atraviesan las empresas.

En el CREDITO MEDIO CONCEDIDO A PROVEEDORES el comportamiento anual es similar al del CREDITO MEDIO CONCEDIDO A CLIENTES, apareciendo en el año 2005 una subida con respecto al 2004 y 2006. Un posible resumen de los dos indicadores de CREDITO MEDIOS A CLIENTES Y PROVEEDORES seria **“cobro más tarde y tardo mas en pagar”** debido a los problemas del sector.

El PORCENTAJE DE MARGEN BRUTO nos sale en los 4 años negativos con lo que se puede interpretar que en esto 4 años las empresas pierden dinero antes de impuestos, aunque hay una leve recuperación en el 2006.

En los RECURSOS PERMANENTES DE TERCEROS se observa que aumenta la Deuda a Largo Plazo con mayor ritmo que aumentan los fondos propios lo que nos indicaría que esta aumentando la deuda, estando cada vez las empresas más endeudadas.

En el análisis del VOLUMEN DE ACTIVO FIJO observamos que a partir del 2004 va bajando, lo que nos indica que baja el Inmovilizados con respecto al Activo Total, esto es un síntoma de que **“ las empresas no invierten en ellas mismas y no renuevan “**.

En cuanto la RENTABILIDAD DE RECURSOS PROPIOS se comporta de forma similar que la rentabilidad sobre ventas, en este índice los beneficios caen, mientras que los fondos propios se mantienen con una ligera caída en los años 2005 y 2006.

## **5.2.- CONCLUSIONES FINALES**

Con el presente trabajo se ha desarrollado un conjunto de indicadores financieros con el que se pretende analizar la situación de las Pymes del sector textil en las poblaciones de Alcoy, Cocentaina y Muro de Alcoy, y ver su evolución en los años en que desaparecen las barreras arancelarias y aumenta la globalización. Este conjunto de indicadores se puede aplicar tanto a empresas de forma unitaria como a un conjunto de ellas.

Lo que se pretende con estos análisis es en cualquier momento poder diagnosticar el estado de la empresa y ver su evolución para poder tomar las decisiones correctoras que se crean oportunas.

Esta herramienta ha sido concebida con la finalidad de utilizarla de forma individualizada como instrumento de la toma de decisiones estratégicas o bien, como indicadores a integrar en sistemas de gestión implantados en las empresas.

El procesado de las encuestas realizadas a expertos nos ha permitido crear un conjunto de 10 indicadores que realmente nos aporta información necesaria para tomar las decisiones correctoras al estar definidos los aspectos de posición financiera, ratios de eficiencia operativa y rentabilidad.

Haciendo un resumen general de la situación del sector analizado sobre las empresas a estudio podríamos indicar

- Las rentabilidades de las empresas empiezan a ser negativas en el 2004, y adquieren su máximo punto de falta de rentabilidad en el 2005, para empezar a recuperarse en el año siguiente. Del mismo modo se comportan desde el punto de vista de la liquidez y de la tesorería. Es importante tener en cuenta que se pierde dinero antes de impuestos durante todo el periodo considerado en el estudio.
- Las empresas a partir del 2003 tienden a hacerse mas pequeñas bajando de esta forma los recursos ajenos.

- Las empresas sufren más problemas de cobro en el 2005 lo que repercute al mismo tiempo en problemas de pago, aunque este problema era más importante en el año 2003.
- Se observa que la tendencia en las empresas es a no invertir y no renovarse, al bajar el activo fijo sobre el total del activo.
- A partir del año 2004 aumenta los recursos permanentes a terceros lo que indica que las empresas se están endeudando a largo plazo.

La utilización de los indicadores nos permite conocer la situación de las empresas y por tanto poder tomar las decisiones correctoras con conocimiento de causa y en tiempo real, lo que constituirá una ventaja competitiva para las empresas del sector en unos tiempos con cambios tan importantes y con una evolución tan rápida.



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
CAMPUS DE ALCOY**

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**ANÁLISIS MEDIANTE UN SISTEMA DE INDICADORES  
FINANCIEROS  
DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DE  
ALCOY, COCENTAINA Y MURO DE ALCOY EN EL PERIODO  
EN QUE DESAPARECEN LAS BARRERAS ARANCELARIAS Y SE  
INCREMENTA EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN A  
PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI**

**ANEXO I**

**ENCUESTA DE VALORACION DE  
INDICADORES**

## **CUESTIONARIO DE VALORACION DE LOS INDICADORES FINANCIEROS**

Con la siguiente encuesta se intenta valorar la importancia que tiene ciertos indicadores financieros y cuales son los que no se utilizan o carecen de importancia.

La valoración se escalonara en 3 valores que son los siguientes:

<b>VALORACION</b>	<b>VALOR NUMERICO</b>
NO IMPORTANTE	0
IMPORTANTE	1
MUY IMPORTANTE	2

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>VALORACION</b>
Liquidez	Comparación entre los totales del activo circulante y el pasivo circulante.	$\frac{\text{Activos circulante}}{\text{Exigible a corto plazo}}$	
Tesorería ó acidez	Elimina del activo circulante los " inventarios" ya que estos pueden ser de difícil conversión en activos monetarios.	$\frac{\text{Activos monetarios}}{\text{Exigible a corto plazo}}$	
Coeficiente de Solvencia	Analiza el endeudamiento de la empresa.	$\frac{\text{Recursos propios}}{\text{Recursos ajenos}}$	
Recursos Permanentes de Terceros	Analiza el endeudamiento de la empresa.	$\frac{\text{Deuda a largo}}{\text{Recursos permanentes}}$	
Cobertura de Cargas Financieras	Evalúa la capacidad de endeudamiento de una empresa.	$\frac{\text{BAIDT}}{\text{Intereses (a largo)}}$	

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	VALORACION
Margen de Utilidad Neta	Es el cociente entre la Utilidad Operacional Neta, calculada como el EBIT menos Impuestos (teóricos), y los Ingresos por Ventas	$\frac{\text{EBIT} \times (1 - \text{impuestos teóricos})}{\text{Ingresos por ventas}}$	
Volumen de activo fijo	Mide el nivel de inversión de la empresa en activo fijo. Es índice de la reinversión.	$\frac{\text{Activo fijo}}{\text{Activo total}}$	
Razón de Endeudamiento	Es el cociente entre la Deuda a Largo Plazo y la suma de la Deuda a Largo Plazo con el Patrimonio (Balance Corto)	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{recursos perm.}}$	
Crédito medio concedido a clientes	Pone en relación la venta media diaria a crédito con el saldo de la cuenta de clientes (debe incluir los efectos descontados pendientes de vencimiento)	$\frac{\text{Deuda clientes}}{\text{Facturación diaria}}$	
Rotación de stocks	Indica las “vueltas” que da el stock a lo largo del año	$\frac{\text{Coste materias fact}}{\text{Stock promedio}}$	
Días stock Mat. Primas en almacén	Analiza el nivel de existencias en términos de los días de ventas que supone	$\frac{\text{Stock promedio}}{\text{Coste mat fact} / 365}$	

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	VALORACION
Liquidez de Capital de Trabajo	Mide aproximadamente la reserva potencial de caja de la empresa (Balance Corto)	$\frac{\text{Capital del trabajo ( a. circ-pas.circ)}}{\text{Activos totales}}$	
Cobertura de Gastos Explotación	Calcula cuánto tiempo en días mantendría la empresa sus pagos utilizando sólo su caja y otros activos líquidos	$\frac{\text{Activo circulante - Existencias}}{\text{Media diaria de gastos de explotación}}$	
Crédito medio concedido a proveedores	Indica el plazo medio, en días, en que la empresa satisface los pagos a sus proveedores	$\frac{\text{Deuda proveedores}}{\text{Compras/365}}$	
Porcentaje de margen bruto	Indica el beneficio de la empresa antes de descontar los intereses e impuestos, sobre el total de las ventas.	$\frac{\text{Margen bruto}}{\text{Ventas}}$	
Rentabilidad sobre ventas	Relaciona el beneficio neto de la empresa, después de reducir los intereses y los impuestos, con el total de la facturación.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$	
Rotación de Activos	Es el cociente de los Ingresos por Ventas de un año divididos por los Activos Totales	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Activos totales medios}}$	
Rotación de Capital de Trabajo	Es el cociente entre los Ingresos por Ventas de un año y el Capital de Trabajo ( activos circulantes-pasivos circulantes)	$\frac{\text{Ingresos por ventas}}{\text{Capital del trabajo medio}}$	
Rentabilidad recursos propios	Informa sobre la rentabilidad de la inversión, relacionando el beneficio neto, (después de intereses e impuestos) con los recursos propios.	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios}}$	

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	VALORACION
Rentabilidad sobre los Activos	Indica el nivel de beneficio que genera el capital invertido en la empresa	$\frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Activos totales}}$	
Rentabilidad sobre el Patrimonio.ROE	Esta medida indica la rentabilidad que obtienen los accionistas:	$\frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Patrimonio neto}^*}$	
Razón de Distribución de Dividendos	Es el cociente entre los Dividendos y la los beneficios netos del ejercicio	$\frac{\text{Dividendos repartidos}}{\text{Beneficios netos}}$	
Razón de Reinversión	Indica la parte de beneficio no repartido que se reinvierte en la empresa	$\frac{\text{Beneficios netos} - \text{Dividendos}}{\text{Beneficios netos}}$	
Tasa de Crecimiento del Patrimonio Derivado de la Reinversión	Es igual al producto del Índice de Reinversión por la Rentabilidad sobre el Patrimonio:	Razón de Reinversión x ROE	
EVA Economic Value Added (Valor Económico Añadido)	Es la diferencia entre el beneficio operativo (resultado de impuestos) y el resultado que ofrecería la inversión del capital según tipo de interés legal del dinero.	$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{inter legal} \times \text{Capital}^*$	
MVA Market Value Added (Valor de Mercado Añadido)	Indica el valor actual de los EVA futuros.	$\sum_{t=0}^n \frac{\text{EVA}_t}{(1 + \text{coste Capital})}$	
CASH VALUE ADDED (CVA)	CVA ó caja generada por las operaciones. Considera a la hora de determinar el BAIDT no la amortización contable, sino la amortización económica o financiera de los activos fijos sujetos a depreciación.	$\text{CVA} = [(\text{BAIDT} + \text{Amortiza}) - \text{AE}] - \text{Interés legal} \times \text{Capital}$	

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	VALORACION
Período Medio de Cobro	Es el cociente entre el promedio de los Documentos por Cobrar y el promedio Diario de Ventas	$\frac{\text{Promedio documentos por cobrar}}{\text{Promedio diario de ventas}}$	

EBIT = Beneficio antes de intereses e impuestos.

NOPAT = BAIDT = Beneficios Antes de Intereses pero Después de Tributos.

INTERÉS LEGAL = El tipo de interés legal del dinero se aprueba en la Ley de Presupuestos o la de Acompañamiento cada año.

Capital = Capital Empleado

AE = amortización económica = cantidad que hay que invertir anualmente, incrementando el capital invertido, para recuperar la inversión inicial al final de la vida del proyecto.

Patrimonio Neto = Capitales Propios = Es la diferencia entre el activo y el pasivo exigible



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA  
CAMPUS DE ALCOY**

**TRABAJO FIN DE MASTER**

**ANÁLISIS MEDIANTE UN SISTEMA DE INDICADORES  
FINANCIEROS  
DE LA EVOLUCIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR TEXTIL DE  
ALCOY, COCENTAINA Y MURO DE ALCOY EN EL PERIODO  
EN QUE DESAPARECEN LAS BARRERAS ARANCELARIAS Y SE  
INCREMENTA EL PROCESO DE GLOBALIZACIÓN A  
PRINCIPIOS DEL SIGLO XXI**

**ANEXO II**

**BASE DE EMPRESAS TEXTILES**

Nombre empresa	Código NIF	Localidad	Ultimo año disponible
ACABADOS AZCOVA SL	B03022506	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
ACABADOS MONLLOR S.L.	B03008331	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
ACABADOS RODOLFO AZNAR SL (EN LIQUIDAC.)	B03200516	COCENTAINA	31/12/2006
ACOLCHADOS RALUESA S.L.	B53317210	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
ALFESA TEXTIL S.L.	B53144481	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
ALMACENES BELDA SA	A03067675	COCENTAINA	31/12/2006
AMBATEX S.L.	B53357539	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
ANTONIO GINER SL	B03827193	COCENTAINA	31/12/2006
APARISI Y COMPAÑIA SL.	B03053741	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
ARMANDO FERRE E HIJOS SL	B03196755	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
BORDADOS ALCOY SL	B03037884	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
BORDADOS GAMON S L	B03308251	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
BORDADOS GRAMAR S.L.	B53288387	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
BORDADOS INDUSTRIALES FONT ROJA SL.	B54042825	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
BORDADOS SERPIS S.L.	B03298155	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
BORDADOS VELASCO SAL	A53264008	COCENTAINA	31/12/2006
BORRAS DE ALGODON S.L.	B53361184	COCENTAINA	31/12/2006
BRIOFIL SL	B03846813	COCENTAINA	31/12/2007
CALANDRADOS TEXTILES SL	B03292828	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
CARBONGEN S.A.	A53702445	COCENTAINA	31/12/2006
CARDATEX SL	B03222775	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
CARLOS ABAD BOTELLA S.L.	B03989449	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
CASA GRIM S.L.	B53612339	COCENTAINA	31/12/2007
CATALA Y ROHNER SA	A03042678	COCENTAINA	31/12/2006
CHOPOLIN S.L.	B53522850	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
COLOR FIL SL	B03147063	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
COMERCIAL DE URDIDOS SL	B03888674	COCENTAINA	31/12/2006
COM. INDUSTRIAL DE MANUF. TEXTILES SL	B03088036	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
COMERSAN SA	A03078862	COCENTAINA	31/12/2006
CONFECCIONES PAULA S L	B03421740	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
CONFECCIONES VANO-MIGUEL S.L.	B03743432	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
CORDALCOI S.L.	B53140323	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
COSEFIL SL	B03461316	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
COTEX TEXTIL S.L.	B03949021	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
CREACIONES ENRI SL	B03111101	COCENTAINA	31/12/2006
CREACIONES TEXTILES CANO Y CANTO SL	B53841292	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
DAKOTA TEXTIL SL	B03656840	COCENTAINA	31/12/2007
DAYSU ALCOY SL.	B53832549	COCENTAINA	31/12/2006
DECORFIL SL	B03116829	COCENTAINA	31/12/2006
DESARROLLOS E INVESTIG. TEXTILES SL.	B53805701	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
DINAMIC STIL SL	B03467412	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
ENCAJES TULES Y BORDADOS SL	B03910999	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
ENCONADOS Y TORCIDOS SA	A03484193	COCENTAINA	31/12/2006
ESCRIG SL	B03016896	ALCOY / ALCOI	31/12/2006

Nombre empresa	Código NIF	Localidad	Ultimo año disponible
ESTAMPADOS PRATS SL	B03034501	COCENTAINA	31/12/2006
FABRICANTES TEXTILES BALART Y BALART S.L.	B53975025	COCENTAINA	31/12/2006
FERMIN CHINCHILLA S.L.	B53530119	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
FILESFLOK S.L.	B53230223	COCENTAINA	31/12/2006
FILTISS S.L.	B03930633	COCENTAINA	31/12/2006
FIL-TRENZ S.L.	B53006839	COCENTAINA	31/12/2006
FRANCES Y SERRANO S L	B03066560	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
FRANCISCO JOVER SA	A03027919	COCENTAINA	31/12/2006
FRATERMANN S.L.	B53105599	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
GAMMA TENSOR SL	B03829108	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
GENEROS DE PUNTO JORDA SL	B03059656	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
GENEROS DE PUNTO MBCB S.L.	B03988540	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
GONZAGA EXPORT SL	B03932753	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
GRABAPRINT SL.	B03796489	COCENTAINA	31/12/2006
GRATEXIL S.L.	B53095766	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
GRAVICOM 2003 S.L.	B53060190	COCENTAINA	31/12/2007
GUIBESOL, S.L.	B03507084	COCENTAINA	31/12/2006
HIJOS DE MIGUEL IVORRA CATALA SA	A03049921	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
HIJOS DE ROQUE MONLLOR S.L.	B03011616	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
HILADE SL.	B53843967	COCENTAINA	31/12/2007
HILADOS BENISAIDO S.L.	B53110730	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
HILADOS BIETE SL.	B03144847	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
HILADOS NARALO SL	B54224167	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
HILADOS SERPIS S.L.	B03847191	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
HILATEXIL SL	B03200805	COCENTAINA	31/12/2006
HILATURAS COYDI SA	A03219615	COCENTAINA	31/12/2007
HILATURAS EUROFIL S.L.	B53255881	COCENTAINA	31/12/2007
HILATURAS GARCOSA SL	B03291556	COCENTAINA	31/12/2007
HILATURAS JORDA SL	B03294808	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
HILATURAS SANCHIS SL	B03012903	COCENTAINA	31/12/2006
HOGAR TEXTIL SL	B03045549	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
IBERYARN S A	A03128402	COCENTAINA	31/12/2006
INDEBOR SL	B03356086	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
INDUDRAP S.L.	B03901378	COCENTAINA	31/12/2006
INOAFIL S.L.	B54053533	COCENTAINA	31/12/2006
INTENS 59 S.L.	B53723458	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
INTERFABRICS S.L.	B03957024	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
IRIS TEJIDOS-TAPICERIA S.L.	B53281267	COCENTAINA	31/12/2007
JOALMI S L	B03146263	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
JOAQUIN MOLTO SA	A03032620	COCENTAINA	31/12/2006
JORDAN VICENS S.L.	B53479200	COCENTAINA	31/12/2006
JORGE FRANCES S.L.	B53253894	COCENTAINA	31/12/2007
JOVER INTERNACIONAL SA	A03025186	COCENTAINA	31/12/2006
JOVERTEX SA	A03037728	COCENTAINA	31/12/2006
JP CARDENAL 1953 S.L.	B53717799	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
JUAN CAMPOS SA	A03081916	ALCOY / ALCOI	31/12/2007

Nombre empresa	Código NIF	Localidad	Ultimo año disponible
LACOTEX S L	B03579562	COCENTAINA	31/12/2007
LEVANTINA DE FLOK S.L.	B03986593	COCENTAINA	31/12/2006
LUIS HERNANDEZ LOPEZ S.L.	B03030525	COCENTAINA	31/12/2007
M T REMON 2000 S.L.	B53547360	COCENTAINA	31/12/2006
M. HIDALGO BEISTEGUI S.L.	B03010774	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
MANUFACTURAS SEMPERE, S.L.	B03042041	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
MARCIAL GONZALEZ SA	A03028339	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
MARTINEZ HORCAJO SL	B03406238	COCENTAINA	31/12/2007
MERCEDES COTS S.L.	B53040622	COCENTAINA	31/12/2006
MIRO BORRAS SA	A03011467	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
MOLTO REIG SA	A03051554	COCENTAINA	31/12/2006
MONLLOR HERMANOS SA	A03012275	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
MUNOZ MIRALLES SL	B03006632	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
NACHER Y ABAD SL	B03904042	COCENTAINA	31/12/2006
NEFILSA SL	B03071644	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
NUEVOS TIEMPOS TEXTILES S.L.	B53973707	COCENTAINA	31/12/2006
PASCUAL Y BERNABEU SA	A03030707	COCENTAINA	31/12/2006
PASTOR PRESTIGE S.L.	B53093290	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
PICO-TEX S.L.	B03815941	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
PIJAMETTO S.L.	B53649281	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
PONZODA SA	A03077484	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
PREPAL SL	B03047875	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
PRIMA MALLA SL	B03750684	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
RAFAEL CASTANER SL	B03038684	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
RAFAEL GONZAGA, S.L.	B03093721	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
RAVITEX, SL	B59394569	COCENTAINA	31/12/2006
RIPOLL TEJIDOS PARA DECORACION S.L.	B03090321	COCENTAINA	31/12/2006
RIZZOLO S.L.	B53130332	COCENTAINA	31/12/2006
ROTATEX SL	B03093713	COCENTAINA	31/12/2006
RUBEN GANDIA E HIJOS SL	B03982147	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
S PERALTA SL	B03685765	COCENTAINA	31/12/2006
SEMPERE TEXTIL S.L.	B53225108	COCENTAINA	31/12/2006
SERPISCOLOR SL	B03937687	COCENTAINA	31/12/2006
SERVIFIL SA	A03145166	COCENTAINA	31/12/2006
SOCIEDAD TEXTIL LENCERA SL	B53164554	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
STILO TEX SL	B03516861	COCENTAINA	31/12/2006
TEDESVAN SA	A03201142	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEJIDOS CABANAS S.L.	B53511184	COCENTAINA	31/12/2007
TEJIDOS CAVITEX SL	B03814621	COCENTAINA	31/12/2007
TEJIDOS RIOTEX S.L.	B53426268	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEJIDOS Y BORDADOS S. L.	B03146107	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TEX AGUILA S.L.	B53175279	COCENTAINA	31/12/2006
TEX-COY S.L.	B53003133	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEX-DELTA SL	B03025806	COCENTAINA	31/12/2007
TEXTIL DACAR S.L.	B53493821	COCENTAINA	31/12/2006
TEXTIL ITANA S.L.	B03228202	ALCOY / ALCOI	31/12/2007

Nombre empresa	Código NIF	Localidad	Ultimo año disponible
TEXTIL VERONA SL	B03145471	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEXTILES BLANES FADRAQUE SL	B03209707	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEXTILES CARDONA Y RUIZ S.L.	B53924197	COCENTAINA	31/12/2006
TEXTILES EL CID SA	A03073608	COCENTAINA	31/12/2007
TEXTILES EL COMTAT SL	B03297017	COCENTAINA	31/12/2006
TEXTILES FERCOM S.L.	B54034798	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEXTILES FRAU PEREZ SL	B03272796	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TEXTILES GABRIELA S.L.	B03892809	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TEXTILES JOYPER SL	B03128337	COCENTAINA	31/12/2006
TEXTILES LA LLEONA S.L.	B53263802	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TEXTILES MIRO GARCIA, S.L.	B03496809	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TEXTILES PASCUAL SA	A03005154	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TEXTILES SANSE S.L.	B53170817	COCENTAINA	31/12/2007
TEXTISOL 2005 SL.	B03016870	COCENTAINA	31/12/2007
TEXTISOL SL	B03036720	COCENTAINA	31/12/2007
TIDY UP COMPANY SL.	B53884961	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TINTES BOLTA SA	A03011426	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TORCIDOS EL SERPIS SL.	B53774758	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TORCIDOS SAMPER S.L.	B53527503	COCENTAINA	31/12/2006
TORTOSA TRENZADOS Y SUMIN. JACQUARD S.L.	B03858081	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TOTGAMA 2001 SA	A53582649	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
TRANSFORMADORA DE LEVANTE SA	A03033388	COCENTAINA	31/12/2007
TRANSPORTES Y SERVICIOS MONLLOR S.L.	B03032042	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
TRAZOS ESTAMPACION SLAS	B03936739	COCENTAINA	31/12/2006
TREZALCO S.L.	B53636601	COCENTAINA	31/12/2006
URDIDOS CANTO S.L.	B53533493	COCENTAINA	31/12/2006
URDIDOS GRAFER S.L.	B03899473	COCENTAINA	31/12/2006
URDIDOS JORDI S.L.	B53472353	COCENTAINA	31/12/2006
URDIDOS MARIOLA S.L.	B53146296	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
URDIMA SA	A03041142	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
VANGUARDIA TEXTIL S.L.	B53014320	ALCOY / ALCOI	31/12/2007
VANICO SA	A03412871	COCENTAINA	31/12/2006
VEGAS TEXTIL S.L.	B03900578	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
VIATEX SA	A03113966	COCENTAINA	31/12/2006
VICENTE PAYA CARCHANO SL	B03090313	ALCOY / ALCOI	31/12/2006
VIUDA DE RAFAEL GANDIA SA	A03093416	ALCOY / ALCOI	31/12/2007

