



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# Análisis económico de la empresa "Porcelanas Lladró S.A."

**Autora:** Alexandra Lucas del Rosal

**Directora:** Sofía Estellés Miguel

**Licenciatura en:** Administración y Dirección de Empresas

**Universidad Politécnica de Valencia**

**Valencia, Abril de 2012**

## AGRADECIMIENTOS:

A mis padres, por creer siempre en mí, por su paciencia y cariño, por estar siempre ahí en los peores momentos, así como por brindarme la oportunidad de realizar unos estudios universitarios.

Al resto de mis familiares, por todo el apoyo incondicional que me han demostrado durante todos estos años para completar mi formación.

A mis amigos, por el apoyo y el ánimo que me han dado durante toda la carrera, especialmente en estos últimos momentos del trabajo final de carrera, y por todas las sonrisas que han conseguido sacarme en estos años.

A mis compañeros de Facultad, que en poco tiempo se convirtieron en amigos y que ahora mismo son familia, gracias a ellos por todos los ratos inolvidables en la facultad, por todo el tiempo compartido, por todos esos esfuerzos frustrados en ocasiones y recompensados en muchas otras, por esa afinidad que acabó convirtiéndose en verdadero cariño.

A María Soledad Pérez Yuste, por toda su ayuda facilitada de forma desinteresada en la realización de este trabajo y por el interés mostrado.

Y por supuesto, a mi directora de proyecto Sofía Estellés Miguel, que me ha instruido y guiado en la elaboración de este proyecto, con sabios consejos y recomendaciones. Gracias por el tiempo, dedicación e interés mostrados en la realización de este trabajo final de carrera.

A todos... ¡GRACIAS!

# Índice:

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
1.1 Resumen. ....	10
1.2 Objeto del Trabajo Final de carrera y justificación de las asignaturas relacionadas. ....	11
1.2.1 Objeto del Trabajo Final de carrera. ....	11
1.2.2 Justificación de las asignaturas relacionadas. ....	12
1.3 Objetivos. ....	14
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>16</b>
2.1 La empresa. ....	16
2.2 Orígenes de Lladró. ....	16
2.3 Evolución y desarrollo de la empresa. ....	19
2.3.1 Década de los años 60. ....	19
2.3.2 Década de los años 70. ....	20
2.3.3 Década de los años 80. ....	21
2.3.4 Década de los años 90. ....	22
2.3.4 Década del '00. ....	23
<b>3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR .....</b>	<b>28</b>
3.1 Identificación del sector. ....	28
3.2 Sector de la cerámica decorativa en la Unión Europea. ....	29
3.2.1 Descripción del mercado. Consumo y producción. ....	29
3.2.2 Segmentación de mercado. ....	30
3.2.3 Producción. ....	31
3.2.4 Canales de entrada. ....	33
3.2.5 Comercio: importaciones y exportaciones. ....	33

3.3 Sector cerámico español.....	38
3.3.1 Cifras del sector cerámico español. ....	38
3.3.2 Principales productores españoles de cerámica decorativa.....	44
3.3.3 Principal competidor para España. ....	45
3.3.4 Análisis DAFO del sector cerámico español. ....	45
3.3.5 Estrategias a seguir por el sector cerámico español para competir.....	47
3.4 Sector cerámico en la Comunidad Valenciana. ....	50
3.4.1. Comercio exterior del sector cerámico en la Comunidad Valenciana.....	50
3.4.2. Comercio exterior de cerámica decorativa en la Comunidad Valenciana....	58
<b>4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>65</b>
4.1 Entorno empresarial. ....	65
4.2 Análisis del entorno genérico: ANÁLISIS PEST. ....	66
4.3 Análisis del entorno específico: PORTER. ....	70
4.4 Análisis de la competencia.....	73
<b>5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....</b>	<b>81</b>
5.1 Tipo de empresa. ....	81
5.2 Objetivos y decisiones de la empresa.....	83
5.3 La empresa como sistema. ....	88
5.4 La organización de la empresa.....	92
5.5 Análisis DAFO de la empresa. ....	97
5.6 Proceso productivo de la empresa. ....	98
<b>6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....</b>	<b>101</b>
6.1 Análisis de la situación patrimonial de la empresa. ....	101
6.2 Análisis de la situación de liquidez. ....	108
6.3 Análisis de la situación de endeudamiento. ....	113

6.4 Análisis de la política de inversión-financiación (EOAF).....	117
6.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	120
6.6 Análisis de la rotación de activos.....	124
6.7 Análisis de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera.....	128
6.7.1 Análisis de la rentabilidad económica.....	128
6.7.2 Análisis de la rentabilidad financiera.....	130
6.8 Análisis del fondo de maniobra.....	131
6.9 Análisis del Estado de flujos de efectivo.....	136
6.10 Análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.....	140
<b>7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....</b>	<b>144</b>
7.1 Conclusiones.....	144
7.2 Propuestas de mejora.....	145
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>148</b>
Soporte impreso: .....	148
Soporte electrónico.....	150
<b>ANEXOS .....</b>	<b>154</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Delimitación arancelaria del sector de la cerámica y la decoración.....	29
Tabla 2: Balanzas comerciales europeas de sector cerámico en 2010.....	38
Tabla 3: El sector cerámico español en 2010.....	39
Tabla 4: Producción y ventas del sector cerámico (periodo 2005-2010).....	40
Tabla 5: Balanza comercial de España con el mundo respecto al sector de complementos de decoración en el año 2011.....	41
Tabla 6: Ranking de los 50 primeros países destino de la exportación española de complementos de decoración.....	42

Tabla 7: Ranking de los 50 primeros países origen de la importación española de complementos de decoración.....	43
Tabla 8: Comercio exterior del sector cerámico. ....	51
Tabla 9: Destino de las exportaciones de la Comunidad Valenciana.....	52
Tabla 10: Países proveedores de productos cerámicos a la Comunidad Valenciana en 2010.....	53
Tabla 11: Evolución del comercio exterior en la Comunidad Valenciana. ....	54
Tabla 12: Exportación de productos cerámicos por Comunidad Autónoma (en miles de euros).....	55
Tabla 13: Datos del sector cerámico de la Comunidad Valenciana (en miles de euros). .....	56
Tabla 14: Exportaciones por tipo de producto en la Comunidad Valenciana.....	57
Tabla 15: Comercio exterior de la Comunidad Valenciana en octubre de 2010. ....	58
Tabla 16: Comercio exterior de la Comunidad Valenciana en el periodo Enero-Octubre de 2010.....	59
Tabla 17: Ranking de exportación por Comunidad Autónoma en Octubre de 2010.....	60
Tabla 18: Ranking de exportación por Comunidad Autónoma en el periodo Enero-Octubre de 2010.....	61
Tabla 19: Ranking de países importadores de cerámica decorativa en octubre de 2010. .....	62
Tabla 20: Rankings de países importadores de cerámica decorativa en el periodo Enero-Octubre de 2010. ....	63
Tabla 21: Momentos pasados por la empresa Lladró. ....	66
Tabla 22: Evolución de la tasa de desempleo español.....	68
Tabla 23: Evolución de la producción industrial anual española. ....	68
Tabla 24: Conclusiones sobre la competencia de Porcelanas Lladró S.A.....	79
Tabla 25: Etapas del Plan Estratégico de la empresa.....	86
Tabla 26: Conflictos entre objetivos.....	87

Tabla 27: Tabla del activo del Balance de Situación de la Empresa.....	102
Tabla 28: Tabla del Pasivo del Balance de Situación de Porcelanas Lladró SA. ....	103
Tabla 29: Análisis de la situación patrimonial de la empresa. ....	104
Tabla 30: Ratios de liquidez de Porcelanas Lladró SA. ....	109
Tabla 31: Datos con los que se calcula el ratio de liquidez. ....	109
Tabla 32: Datos con los que se calcula el ratio de tesorería. ....	110
Tabla 33: Datos con los que se calcula el ratio de disponibilidad. ....	111
Tabla 34: Ratio del cociente entre el fondo de maniobra y el activo. ....	111
Tabla 35: Ratio del cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente. ....	112
Tabla 36: Ratios de endeudamiento de Porcelanas Lladró SA.....	113
Tabla 37: Datos con los que se calcula el ratio de endeudamiento.....	113
Tabla 38: Datos con los que se calcula el ratio de autonomía.....	114
Tabla 39: Datos con los que se calcula el ratio de solvencia o garantía. ....	115
Tabla 40: Datos con los que se calcula el ratio de calidad de la deuda. ....	115
Tabla 41: Datos con los que se calcula el ratio de gastos financieros sobre ventas....	116
Tabla 42: Datos con los que se calcula el ratio de coste de la deuda. ....	116
Tabla 43: Datos con los que se calcula el ratio de cobertura de gastos financieros....	116
Tabla 44: Masas patrimoniales del balance con sus variaciones calculadas.....	118
Tabla 45: EOAF de Porcelanas Lladró S.A. ....	118
Tabla 46: Cuenta de pérdidas y ganancias de Porcelanas Lladró S.A.....	121
Tabla 47: Cuenta de pérdidas y ganancias estructurada para el análisis.....	122
Tabla 48: Ratios de rotación de activos de Porcelanas Lladró SA. ....	125
Tabla 49: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo total.....	125
Tabla 50: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo no corriente. ....	125
Tabla 51: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo corriente. ....	126

Tabla 52: Datos para el cálculo del ratio de rotación de existencias.....	126
Tabla 53: Datos para el cálculo del ratio de rotación de clientes. ....	127
Tabla 54: Cálculo de la rentabilidad económica.....	128
Tabla 55: Cálculo de la rentabilidad financiera. ....	130
Tabla 56: Cálculo de los plazos y del ciclo de maduración de la empresa. ....	134
Tabla 57: Cálculo de los ciclos de maduración y de caja de la empresa. ....	135
Tabla 58: Estado de flujos de efectivo de Porcelanas Lladró S.A. ....	137
Tabla 59: Estado de flujos de efectivo estructurado para el análisis.....	138
Tabla 60: Estado de cambios en el patrimonio neto de Porcelanas Lladró S.A. ....	141

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Los hermanos Lladró.....	16
Ilustración 2: La empresa Lladró. ....	18
Ilustración 3: La ciudad de la porcelana. ....	20

## Índice de figuras

Figura 1: Segmentación mercado europeo del sector cerámico. ....	31
Figura 2: Importaciones del producto 6913 (cerámica decorativa) por país en 2008...	34
Figura 3: Importaciones del producto 6913 (cerámica decorativa) por país latinoamericano en 2008.....	35
Figura 4: Exportaciones del producto 6913 (cerámica decorativa) por país en 2008. ...	36
Figura 5: Exportaciones del producto 6913(cerámica decorativa) por país latinoamericano en 2008.....	37
Figura 6: Análisis DAFO.....	46
Figura 7: Las cinco fuerzas de Porter.....	70
Figura 8: Organigrama de la compañía Lladró. ....	93



Figura 9: Conclusión análisis RPO y FTO de la empresa. .... 139

## Índice de gráficos

Gráfico 1: Exportaciones de la Comunidad Valenciana..... 51

Gráfico 2: Evolución del Comercio Exterior en la Comunidad Valenciana..... 54

Gráfico 3: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2008. ... 105

Gráfico 4: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2009. ... 105

Gráfico 5: Partidas del activo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de activo). .... 106

Gráfico 6: Partidas del patrimonio neto y el pasivo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de patrimonio neto más el pasivo)..... 107

Gráfico 7: Evolución del ratio de liquidez de Porcelanas Lladró S.A. .... 110

Gráfico 8: Evolución del ratio de endeudamiento de Porcelanas Lladró S.A..... 114

Gráfico 9: Evolución del Resultado del Ejercicio de Porcelanas Lladró S.A..... 124

Gráfico 10: Fórmula del cálculo del plazo de cobro. .... 127

Gráfico 11: Evolución de la Rentabilidad Económica de Porcelanas Lladró S.A. .... 129

Gráfico 12: Fórmula del cálculo del plazo de existencias..... 132

Gráfico 13: Fórmula del cálculo del plazo de productos en curso. .... 132

Gráfico 14: Fórmula del cálculo del plazo de cobro de clientes..... 133

Gráfico 15: Fórmula del cálculo del plazo de pago a los proveedores..... 133

Gráfico 16: Ciclos de maduración y de caja de 2008 y 2009..... 136



# CAPÍTULO 1:

# INTRODUCCIÓN

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Resumen.

Los hermanos Lladró (Juan, José y Vicente) comenzaron a crear sus propias figuras y estatuillas en un pequeño horno que construyeron ellos mismos en el patio de la casa paterna en la localidad de Almácer.

Tras formarse y reunir el dinero necesario, consiguieron en el año 1953 crear la empresa Lladró, la que se convertiría en una de las más importantes fábricas de porcelana de Europa, ya que actualmente controla el 70% del mercado mundial de la porcelana de lujo, y cuya marca está posicionada como una de las más reconocidas a nivel mundial en la porcelana de lujo.

Porcelanas Lladró S.A. se dedica a la fabricación y venta de cerámica, porcelana, loza, azulejos y alfarería en general.

Dado su objeto social, se puede decir que Lladró es una empresa industrial, que en sus inicios producía sus productos de forma artesanal, y al incrementar su volumen de facturación, pasó a producir en cadena. No obstante, en el proceso de elaboración sus productos pasan por diseñadores, escultores, decoradores, pintores, artistas,... altamente cualificados y experimentados, que hacen que cada una de sus piezas sea única y de gran calidad.

La empresa de los hermanos Lladró se enmarca dentro del sector cerámico.

- A nivel europeo, la Unión Europea es uno de los mercados líderes en el mundo para los regalos de cerámica y artículos decorativos.
- A nivel nacional, la producción del sector cerámico español y sus ventas en el mercado nacional en el año 2010 se han visto significativamente reducidas, dado que las cifras han disminuido a casi la mitad del que era su valor en el año 2005.

El principal competidor para España en este sector es Italia, país que ofrece un producto de alta calidad, de un prestigioso diseño y con un precio elevado, respaldado en su imagen de país líder del sector. Por todo ello, el sector cerámico español para ser competitivo debe luchar por la diferenciación de sus productos, la calidad y un precio competitivo.

- A nivel local, en el año 2010 el sector cerámico era uno de los más significativos de la Comunidad Valenciana, junto con el sector automovilístico y el de las frutas.

En dicha comunidad autónoma están localizadas el 43% del total de empresas del sector cerámico a nivel nacional.

Por lo referente a las ventas del sector cerámico de la Comunidad Valenciana, estas representan el 69% del total de ventas de este sector a nivel español.

## 1.2 Objeto del Trabajo Final de carrera y justificación de las asignaturas relacionadas.

### 1.2.1 Objeto del Trabajo Final de carrera.

Porcelanas Lladró S.A. es una empresa española de fama internacional, que fabrica figuras de porcelana de alta calidad, ubicada en la localidad de Tavernes Blanques, en la comunidad autónoma de Valencia.

Su objeto social es la fabricación, comercio al por mayor y menor, importación y exportación de objetos de cerámica, porcelana, loza y similares, artículos de regalo, adorno y decoración en general.

En este trabajo de final de carrera se pretende realizar un análisis profundo de la empresa Lladró, para lo cual se van a estudiar la historia, los orígenes y la evolución de la empresa, desde sus inicios en el horno de Almácerca hasta lo que es Lladró actualmente.

Para ello, se realizará un análisis interno de la empresa, en el que se estudiará su misión, visión, objetivos, estrategias, estructura, organización, fortalezas, debilidades,... También se efectuará un análisis económico-financiero de los años 2008 y 2009 de la empresa Porcelanas Lladró S.A. (será de 2008 y 2009 dado que al inicio del presente trabajo todavía no se encontraban disponibles los datos de 2010).

Por otro lado, también se analizará el entorno de la empresa, dado que todos los factores que la rodean influyen en su funcionamiento. En primer lugar se analizará el sector cerámico, sector en el que se engloba Lladró, tanto a nivel europeo, como a nivel nacional y local. Posteriormente se estudiarán los factores políticos, económicos, legales,... que afectan a la empresa, y también realizará un breve análisis de su competencia más directa.

Por último, una vez realizado el análisis económico de Porcelanas Lladró S.A. se extraerán las conclusiones oportunas y finalmente se propondrán medidas y propuestas de mejora para solventar los posibles problemas de la empresa.

### 1.2.2 Justificación de las asignaturas relacionadas.

Capítulo del TFC	<b>2. Situación actual de la empresa</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Economía de la empresa I</li> </ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo se ha identificado la empresa objeto del análisis, Porcelanas Lladró SA, se analizará como surgió, cuáles fueron sus orígenes, cuál ha sido su evolución en el tiempo, etc.</p>

Capítulo del TFC	<b>3. Identificación y análisis del sector</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción a los sectores empresariales</li> <li>- Introducción a la estadística</li> <li>- Economía española y regional</li> </ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo se analizará en profundidad el sector de la cerámica decorativa, a nivel europeo, nacional y local. Gracias a las asignaturas Introducción a los sectores empresariales e Introducción a la estadística, se analizarán las cifras y los aspectos más importantes de este sector, como por ejemplo sus exportaciones, importaciones, mayores productores, amenazas, oportunidades...etc.</p> <p>Al tratarse del sector cerámico, tan relevante en la economía de la Comunidad Valenciana por ser uno de sus sectores más característicos, servirá de apoyo la asignatura Economía española y regional.</p>

Capítulo del TFC	<b>4. Análisis del entorno de la empresa</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión y organización de empresas de servicios</li> <li>- Dirección estratégica y política de empresa</li> </ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo se realiza un análisis PEST (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos) y un análisis de las cinco fuerzas de Porter, esto servirá para conocer el entorno de la empresa, y para ello ha servido de ayuda la asignatura Dirección estratégica y política de empresa.</p>

	Para estudiar el entorno empresarial y hacer un análisis de la competencia se han utilizado los conocimientos adquiridos en la asignatura Gestión y organización de empresas de servicios.
--	--

Capítulo del TFC	5. Análisis interno de la empresa
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de la empresa</li> <li>- Gestión y organización de empresas de servicios</li> <li>- Dirección de recursos humanos</li> <li>- Economía de la empresa I</li> <li>- Dirección estratégica y política de empresa</li> <li>- Dirección de producción y logística</li> </ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo se estudiará todo lo relativo a la empresa Porcelanas Lladró SA.</p> <p>Se explicarán la forma jurídica y de los órganos de gobierno de la empresa, utilizando para ello los conocimientos adquiridos en la asignatura Derecho de la empresa.</p> <p>A continuación se analiza la estructura y la organización como sistema de la empresa, utilizando lo aprendido en las asignaturas de Dirección de recursos humanos y en Economía de la empresa I.</p> <p>Para hablar del proceso productivo que sigue la empresa se utilizan los conocimientos adquiridos en la asignatura Dirección de producción y logística.</p> <p>Por último se realizará el análisis DAFO (debilidades-amenazas-fortalezas-debilidades) de la empresa, se analizan sus estrategias, etc. con la ayuda de asignaturas como Gestión y organización de empresas de servicios y Dirección estratégica y política de empresa.</p>

Capítulo del TFC	<b>6. Análisis económico-financiero</b>
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contabilidad general y analítica</li> <li>- Dirección financiera</li> <li>- Introducción a la informática</li> </ul>
Breve justificación	<p>En este capítulo se analiza la situación económica y financiera de la empresa. Analizando las cuentas anuales, la situación patrimonial, la liquidez, el endeudamiento, etc. con la ayuda de los conocimientos adquiridos en la asignatura Contabilidad general y analítica.</p> <p>Utilizando los conocimientos adquiridos en la asignatura Dirección financiera se analizará la forma de financiarse que tiene la empresa.</p> <p>Para realizar y llevar a cabo todos estos cálculos se utilizará una hoja de cálculo (Excel), conocimientos estos adquiridos en la asignatura de Introducción a la informática.</p>

### 1.3 Objetivos.

Los objetivos que se pretenden conseguir con este trabajo de final de carrera son:

- Conocer la historia, los orígenes y la evolución de la empresa Porcelanas Lladró S.A.
- Estudiar el sector cerámico a nivel europeo, nacional y local.
- Analizar el entorno de la empresa: competencia, factores políticos, económicos, etc.
- Describir cuál es la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
- Estudiar la estructura y el funcionamiento internos de la empresa: organización, proceso productivo, estrategias, etc.
- Analizar la situación económico-financiera de la empresa.
- Proponer medidas para solucionar y/o mejorar la situación económica en la que se encuentra la empresa.

El trabajo final de carrera girará en torno a cumplir cada uno de los objetivos indicados anteriormente, para que el lector comprenda de forma sencilla cómo ha sido la trayectoria empresarial de Porcelanas Lladró S.A. y qué medidas podría tomar la empresa para mejorar su situación actual.



# CAPÍTULO 2:

# SITUACIÓN ACTUAL

# DE LA EMPRESA



## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 2.1 La empresa.

Lladró es una empresa familiar española de fama internacional, que fabrica cerámica decorativa de alta calidad, con sede en la carretera de Alboraya sin número, ubicada en la localidad de Tavernes Blanques, en la comunidad autónoma de Valencia.

Su **objeto social** es la fabricación, comercio al por mayor y menor, importación y exportación de objetos de cerámica, porcelana, loza y similares, artículos de regalo, adorno y decoración en general.

Lladró ha logrado crear una de las más importantes fábricas de porcelanas de Europa, y posicionar su marca como una de las más reconocidas en el mundo. Actualmente fabrican porcelanas desde los 45 hasta más de 30.000 euros.

Sus productos, considerados de alta gama, se venden en todo el mundo, en más de 4.000 puntos de venta y más de 104 países. Casi el 80% de sus piezas van destinadas a la exportación.

La perfección de sus porcelanas y su fina decoración, unido a su gama de colores y brillo han logrado posicionar los productos Lladró en el mercado como piezas codiciadas por los coleccionistas.

### 2.2 Orígenes de Lladró.

Los orígenes de Lladró se remontan a un pequeño taller artesano, construido a mediados de los años cincuenta, concretamente en **1953**, en la pequeña población de Almacera, pueblo rural de las cercanías de Valencia donde la cerámica tiene una arraigada tradición de gran riqueza y originalidad.

Ilustración 1: Los hermanos Lladró.



Fuente: Lladró (2008)

Ocupados en un principio en las labores agrícolas, a partir de los quince años los hermanos Lladró se pusieron a trabajar en Azulejera Valenciana. Al regreso del servicio militar, las aptitudes artísticas de Juan ya eran de dominio general en la zona, lo que le valió para entrar en 1940 como aprendiz en la prestigiosa fábrica Víctor Nalda, donde también se integraron posteriormente sus hermanos José y Vicente, una vez cumplidas sus obligaciones con la patria.

En Víctor Nalda los tres hermanos desarrollaron sus innatas dotes para la decoración. Pero aquello no satisfacía su vocación artística, por lo que se inscribieron en la Escuela de Artes y Oficios de San Carlos, en Valencia, donde José y Juan, por las tardes, estudiaron dibujo, pintura y composición decorativa, mientras que Vicente se dedicó a la escultura. Varios de sus trabajos de aquella época pueden verse en la actualidad en el Museo Lladró de Nueva York.

Los hermanos Lladró empezaron a crear sus propias esculturas en un pequeño horno moruno construido por ellos mismos con material de desecho de los hornos de Sagunto, en el patio de la casa paterna, en Almacera. Tras sus primeros simples experimentos, como platos decorados, pinturas sobre azulejos y algún que otro jarrón, pronto consiguieron los primeros encargos para grandes empresas, como por ejemplo, sencillas flores de cerámica. Todas estas piezas sin un estilo aún propio definido son de gran calidad y de una factura primorosa. Esa actividad no tardó en hacerse incompatible con el trabajo en la fábrica, que finalmente tuvieron que abandonar, principalmente por divergencias con el dueño.

En la **década de los 50**, consiguieron reunir el dinero necesario para crear su propio negocio. Así fue como los hermanos Lladró fraguaron, en **1953**, lo que se convertiría en una empresa de renombre y de vocación universal. Con el tiempo, aquel pequeño negocio de esculturas clásicas se convertiría en un entramado de empresas de actividad diversificada, con negocios inmobiliarios y agrarios, y hasta complementos de piel. No obstante, la empresa que fabrica las porcelanas, en un proceso enteramente artesanal, continuaría siendo el buque insignia de Lladró en la Ciudad de la Porcelana, un complejo levantado en las afueras de Valencia.

Los tres hermanos empezaron a viajar y a visitar ferias nacionales e internacionales del sector para vender sus figuras. El estilo de Lladró, siempre naturalista, ha evolucionado desde el clásico hasta el que incorpora cierto neo romanticismo sentimental.

Debido al éxito de las figuras, al entusiasmo que provocaron en el público y a que la demanda había superado sus expectativas, los talleres de Lladró fueron ampliados en varias ocasiones, hasta que en **1958** la empresa se trasladó a una nueva fábrica en Tavernes Blanques, donde radicarían posteriormente las instalaciones actualmente denominadas “La Ciudad de la Porcelana”, que dieron a la marca “Lladró” proyección internacional. Dicho taller se amplió varias veces y un número creciente de colaboradores multiplicó la obra de los hermanos.

Hoy las esculturas que nacen en la Ciudad de la Porcelana, en un proceso enteramente artesanal, se exportan a más de 120 países, ya que el mensaje humano, el calor y la sensibilidad que emanan sus creaciones, fideliza a los amantes de la porcelana a la empresa.

La producción de Lladró se realiza completamente en la Ciudad de la Porcelana, un recinto creado con la idea de ofrecer las mejores condiciones para desarrollar una labor artística, combinada con el deporte y el ocio. Ha sido ampliada siete veces y actualmente tiene una superficie de más de 100.000 m<sup>2</sup> en los que han llegado a trabajar más de 2.000 personas. Comprende, entre otras instalaciones, tres fábricas, dos talleres de creación, edificios de oficinas, almacenes, instalaciones deportivas, parques, un museo, etc.

La Ciudad de la Porcelana es definido como un espacio abierto a todo el que lo desee conocer, a través de visitas a los talleres se pueden conocer los procesos de producción de las figuras de porcelana Lladró, siendo los materiales empleados para dicha elaboración el secreto mejor guardado de la empresa. También puede visitarse el Museo Lladró, donde uno puede regodearse viendo exquisitas figuras de porcelana y conociendo la historia de esta magnífica empresa, orgullo de Valencia y España.

Se considera que trabajar en su Ciudad de la Porcelana es todo un privilegio. Además de las instalaciones deportivas, Lladró financia un equipo de baloncesto de minusválidos (la empresa emplea a 60 discapacitados), un coro femenino, servicios de atención sanitaria, cursos de inglés, informática o pintura, cocina, tenis y hasta cursos de preparación al parto o campamentos en el extranjero para los hijos de los empleados.

**Ilustración 2: La empresa Lladró.**



**Fuente: Art Technology Group (2003).**

## 2.3 Evolución y desarrollo de la empresa.

### 2.3.1 Década de los años 60.

En **1960** la palabra «*Spain*» se incorporó al logotipo como clara expresión de la vocación exportadora de la empresa.

En el **año 1962**, los hermanos Lladró crean un taller de aprendizaje junto a su fábrica, la Escuela de Formación Profesional, para transmitir a sus colaboradores los conocimientos sobre la elaboración de figuras de porcelana, la experiencia y también, la esencia de su espíritu creativo.

En esta escuela se imparten materias directamente relacionadas con el proceso de creación de la porcelana (dibujo, pintura, escultura, historia del arte, etc.).

La escuela sigue existiendo en la actualidad y en ella se dan a conocer a las nuevas generaciones la visión y la filosofía empresarial de los fundadores.

Actualmente, el Centro de Becas de la Ciudad de la Porcelana mantiene viva esa filosofía, preparando a jóvenes con talento para continuar la labor iniciada por los hermanos Lladró.

En **1965** las esculturas de Lladró empezaron a introducirse en mercados exteriores, principalmente en el mercado norteamericano. Por estas fechas, la empresa exportaba parte de su producción a Canadá y se empezaba a introducir en los Estados Unidos.

Una alianza puntual con una pequeña empresa dedicada a la comercialización de artículos de regalo, Weil Ceramics, fue el inicio de una estrategia a largo plazo, lo cual le permitió una estructura propia comercial en Estados Unidos y conseguir una enorme implantación que le ayudó a entrar con fuerza en los diferentes mercados anglosajones.

El **2 de noviembre de 1967** se inicia la construcción de la Ciudad de la Porcelana. Se planifica con la idea de crear las mejores condiciones para desarrollar una labor artística, combinada con el deporte y el ocio.

En la realización de la primera fase de este ambicioso proyecto se emplearán apenas dos años.

Así en el **año 1968**, con una actitud pionera y solidaria no regulada por la ley y una obligación moral, se empezó a incorporar a personas discapacitadas a su plantilla, lo cual influyó positivamente al resto de trabajadores gracias al empeño de estos en demostrar que eran tan capaces como los demás y estimulando así al resto de sus compañeros.

Desde entonces Lladró siempre se ha preocupado por incorporar a personas con algún handicap a su plantilla. Estos colaboradores se han integrado plenamente en el medio laboral y social.

También por estas fechas, a modo de precursora de nuevas y futuras estrategias de diversificación, se crea "Nao" como segunda marca de figuras de porcelana orientada a un público más joven y desenfadado.

El **13 de octubre de 1969**, el entonces ministro de industria, Gregorio López, inaugura las primeras instalaciones de la “Ciudad de la Porcelana”. Los tres hermanos fundadores ven realizado su concepto de un espacio idóneo para la creatividad y el minucioso trabajo artesano. Espacios libres, jardines, zonas deportivas para practicar la natación, fútbol o tenis, zonas de ocio abiertos todo el año a disposición de las familias de los trabajadores para disfrutar del complejo y así crear un clima más favorable entre todos los que participaban en el proyecto.

**Ilustración 3: La ciudad de la porcelana.**



Sede Central del Grupo LLadró en Valencia

**Fuente: Art Technology Group (2003).**

Hasta entonces fabricaban y decoraban piezas de loza, pero pronto decidieron experimentar con otros materiales y otro tipo de diseños. Empezaron con pequeñas figuras que intentaban imitar las de la Royal Copenhagen, consideradas las de mayor calidad. Unas de estas piezas fueron los Tres Reyes Magos, las cuales le regalaron los tres hermanos al papa Pablo VI, pero éste los recicló obsequiando una estatua a cada uno de los astronautas que viajaron a la Luna en **1969** -Armstrong, Aldrin y Collins-, porque consideró que eran los mensajeros de Dios en el mundo exterior.

Por estos años, los hermanos viajaron por primera vez a EEUU y la empresa inició su expansión por el territorio nacional y puso el primer eslabón de una cadena de tiendas en el extranjero con su implantación en Estados Unidos, donde la empresa consigue el tercio de su facturación global.

### **2.3.2 Década de los años 70.**

Los **años 70** traen el afianzamiento de Lladró para el mercado norteamericano. Se produjo el cambio en el logotipo reflejando la asociación existente entre ciencia y arte, bases de la creación en porcelana, uniendo el antiguo símbolo químico y la versión más estilizada de un “campanillo”, siendo la flor que se encontraba en la comarca donde tuvo su nacimiento Lladró, así como la impresión del apellido de los fundadores.

En **1970** se incorporó la línea Gres, con la escultura de una muchacha leyendo. En este nuevo material los hermanos Lladró y su equipo creativo descubren todo un mundo de posibilidades expresivas. Los peculiares tonos terrosos y la luminosidad natural del Gres fascinan a la clientela y a los críticos, especialmente en las reproducciones de la naturaleza o en temas exóticos.

En el **año 1971**, surge la línea de los jarrones, un excelente medio de expresión para los pintores de la empresa. En la superficie cristalina despliegan toda su maestría dando vida, sobre todo, a motivos florales al estilo oriental, y aves.

En **1973** Lladró afianza su presencia en el mercado norteamericano mediante la compra del cincuenta por ciento de las acciones de la empresa Weil Ceramics & Glass.

Durante el **año 1974** se incorpora el nuevo logotipo consistente en el perfil de una flor de lis de color azul. A partir de entonces, este símbolo aparece en la base de todas las figuras de Lladró.

En el mismo año se introduce en el mercado la "Colección Élite", donde se encuentran esculturas más complejas en técnica.

### 2.3.3 Década de los años 80.

El 30 de septiembre de **1982** se constituyó como sociedad anónima Porcelanas Lladró.

Este mismo año se produce uno de los grandes hitos a nivel piezas, "Puesto de flores", una pieza con cientos de flores tal vez *una de sus mejores creaciones*.

Las flores desde un principio han tenido un significado importante en la obra Lladró. Su elaboración requiere un alto grado de especialización, por lo que un grupo de artistas se dedica en exclusiva a esta tarea. Pétalo a pétalo van creando pequeñas obras únicas que fascinan por su delicadeza.

El **20 de enero de 1984**, los hermanos Lladró abren las puertas al futuro permitiendo la incorporación de tres de sus hijos, uno por cada hermano, al Consejo de Administración de la empresa.

Rosa, hija de Juan Lladró, Mari Carmen, hija de José Lladró, y Juan Vicente, hijo de Vicente Lladró, realizaron un largo aprendizaje y un intenso programa de preparación antes de asumir las tareas de mayor responsabilidad de la compañía, incluyendo las que se desarrollan en el comité de creatividad.

Rosa, licenciada en Bellas Artes, se encarga de la imagen, la representación y la sociedad de coleccionistas; Juan Vicente, arquitecto, supervisa la creatividad y el I+D del producto, y Mari Carmen, licenciada en Empresariales, controla la dirección comercial estratégica, la logística y la distribución en Asia-Pacífico.

Este año también se construye el edificio de escultores, emblemático conjunto dentro de la Ciudad de la Porcelana.

En el **año 1985**, nace la Sociedad de Coleccionistas reuniendo a lo largo de quince años a más de cien mil amantes de la porcelana de arte, que disfrutaban de ciertas ventajas a la hora de adquirir productos de tirada limitada.

En numerosos eventos y galas, celebrados en distintos países, sus miembros tienen ocasión de conocerse y compartir su pasión por las creaciones de Lladró.

En **enero de 1986**, Lladró firma el acuerdo de Joint Venture con el grupo Mitsui, hasta el momento distribuidor de sus porcelanas en Japón. A consecuencia de esta alianza se crea la filial Bussan Lladró en Tokyo (Japón), tras esto siguieron China, Australia, Estados Unidos y Reino Unido.

Lladró es accionista mayoritario de esta nueva sociedad.

El **18 de septiembre de 1988** se inaugura el Museo y Galería Lladró de Nueva York, en un edificio restaurado que conserva todo el encanto urbanístico de los años veinte situado en la calle 57 de Manhattan. Esto, junto con la fundación de las empresas Lladró USA y Ordal Australia, que se dedicarán respectivamente a la distribución de las porcelanas Lladró en los mercados norteamericano y australiano, Lladró confirma su expansión internacional.

#### 2.3.4 Década de los años 90.

**Los años noventa** confirman el éxito de la trayectoria artística y profesional de los hermanos Lladró, cuyas obras recibirán importantes galardones y se exhibirán en varias ciudades de todo el mundo.

El renombre adquirido por las esculturas Lladró propició que en el **año 1991** fuera expuesta una selección de las mismas en el exclusivo Museo del Hermitage, en San Petersburgo. Desde entonces, dos piezas forman parte de la colección permanente de este emblemático museo: Carroza siglo XVIII y Don Quijote.

Lladró está presente en el Pabellón de Valencia en la Exposición Universal de **1992** en Sevilla. En él se exhiben sus piezas más emblemáticas junto con una exposición que detalla las fases de la creación de una escultura de porcelana. Lladró se une a otras firmas líderes de Valencia en el patrocinio del pabellón que rinde homenaje a esta industriosa y creativa región de España.

En **1993**, la empresa recibe el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en el apartado Internacionalización, en reconocimiento a su extraordinario desarrollo internacional.

Este galardón, convocado por el Ministerio de Industria Español, pretende incentivar el esfuerzo de las empresas españolas por aumentar y mejorar su competitividad en el mercado nacional e internacional.

Durante el año **1994**, Lladró recibe el Premio a la Mejor Empresa Española.

En **1995** se celebra el décimo Aniversario de la Sociedad de Coleccionistas Lladró en el Reino Unido. El lugar escogido para celebrarlo es Blenheim Palace, un espectacular palacio, residencia de los duques de Marlborough, situado en Woodstock.

El **18 de junio de 1996** se inaugura el Centro Lladró en Madrid, la primera tienda propia de Madrid, siendo esto un acontecimiento histórico. Al acto, presidido por el alcalde de Madrid y por los miembros de la familia Lladró, asisten numerosos representantes del mundo económico, artístico y social de la capital española.

Con motivo de la apertura de la nueva sede, se instala una exposición especial que reúne alrededor de medio centenar de obras inspiradas en la ciudad de Madrid.

El **26 de marzo de 1997**, el Centro Lladró de Beverly Hills se inaugura con una exuberante fiesta amenizada por muestras de folclore valenciano, en presencia de algunas de las divas de Hollywood, como Lauren Bacall o Tippi Hedren.

El edificio de excepcionales dimensiones, con un atrevido diseño de gran elegancia, es una obra común de Juan Vicente Lladró, Rafael Tamarit y el renombrado arquitecto americano Ki Suh Park. Situado en 408 North Rodeo Drive, uno de los centros comerciales más afamados del mundo, contiene una exposición permanente de obras Lladró.

También durante este mismo año, Lladró recibe nuevamente el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, esta vez en el apartado Capacidad para Competir.

En el **año 1999** se inaugura el Centro Lladró en Las Vegas, ubicado en el espectacular hotel-casino "The Venetian".

#### 2.3.4 Década del '00.

En **2000**, se inaugura en el corazón de Sydney un Centro Lladró, donde los amantes de la porcelana pueden admirar una amplia selección de esculturas. Las creaciones de Gres y de porcelana están allí expuestas en cuidados ambientes especialmente diseñados para realzar los valores artísticos de cada obra.

En el **año 2001** nace Lladró Privilege, un programa innovador de fidelización de clientes, destinado a prolongar el cometido de la Sociedad de Coleccionistas Lladró. Este nuevo concepto de servicio está pensado para ofrecer un trato todavía más cercano y especial a los amantes de las porcelanas Lladró.

Sin embargo, toda esta gran expansión de la empresa valenciana tuvo un punto de inflexión al tener que cerrar 2.000 puntos de venta. De esta manera Lladró prescindía de aquellos distribuidores que no estaban cuidando la imagen de artículo de lujo de sus figuras y que las mezclaban con productos de la competencia e incluso con imitaciones. El objetivo de esta medida, que les supuso un descenso en su facturación de un 17%, era demostrar su apuesta clara por la calidad, frente a la cantidad.



En **2002** Lladró recibe por tercera vez el Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial, en esta ocasión en la categoría Gestión de la Marca Renombrada.

Este mismo año, la multinacional sufrió las *primeras pérdidas* de su historia desde que se fundó la compañía. Estas malas cifras se deben al estancamiento económico de EEUU, país que aporta más de la mitad de las ventas del grupo.

Tras cincuenta años al frente de la empresa, en **2003** los tres hermanos fundadores ceden su testigo a la segunda generación Lladró. Desde entonces, dos hijos de cada uno de ellos les representan proporcionalmente en el Consejo de Administración. A él se incorporan los miembros más jóvenes de la segunda generación: David, Ángeles y María José Lladró.

Este mismo año se presenta en distintas ciudades de España el proyecto "Manos a la obra", una iniciativa de Lladró y Ayuda en Acción para proteger y mejorar los medios de vida de más de 300 familias de alfareros de Zautla (México).

También por esta época, los hermanos Lladró han abierto filiales en todo el planeta, tiene 9.700 puntos de venta repartidos por España, Estados Unidos, Canadá, Alemania, Bélgica, Italia, Reino Unido, Japón, Hong Kong, Singapur, Panamá y Australia.

En el **año 2004**, las tres familias Lladró acuerdan confiar la gestión ejecutiva de Lladró a un consejero delegado y director general de reconocida trayectoria en el sector de las marcas internacionales de lujo, Alain Viot, el cual abandona el Grupo Richemont (propietario de marcas como Cartier, Alfred Dunhill o Chloé) para asumir dicho cargo.

El Consejo de Administración, integrado hasta ese momento por seis miembros de la segunda generación Lladró, incorpora como consejeros externos independientes a José Luis Ferrero (Nutrexpa) y Rafael Fraguas (IESE).

Este mismo año se fusionaron las sociedades Porcelanas Lladró S.A., Sociedad Unipersonal (sociedad absorbente) y su sociedad participada al 100% Lladró S.A. (sociedad absorbida).

En el **año 2005**, la empresa se convierte en patrocinadora oficial del China Team, primer equipo de vela chino que participa en la XXXII América's Cup, que se celebra en Valencia.

Lladró impulsa el proyecto Re-Cyclos, a través del cual importantes diseñadores crean nuevos objetos partiendo de piezas clásicas de Lladró.

Este mismo año, la empresa catalana Supergrif llega a un acuerdo con Lladró y se pone en marcha una nueva línea de producto, Lladró Baño, centrado en grifería de diseño básicamente.

Desde **2006** Lladró encuentra colaboración por parte del diseñador Jaime Hayón, Asesor Artístico de la marca.

Este mismo año la empresa se hace con el 100% del capital y el control de la firma de la joyería de lujo *Carrera y Carrera*.

En el **año 2007**, las tres ramas de la familia, que se repartían la empresa al 33%, han alcanzado un acuerdo societario por el que *Juan Lladró y sus cuatro hijas controlarán la división histórica de la compañía, Lladró Comercial, sociedad que agrupa tanto el negocio de la porcelana, con sus marcas, Lladró y Nao, como el de joyería, con Carrera y Carrera*. De forma inversa, *la división inmobiliaria estará controlada por la familia de los dos hermanos que dejan el negocio tradicional*. Viot seguirá como consejero delegado y Rosa Lladró como presidenta.

Al cierre del ejercicio de **2007**, Lladró Comercial, empresa matriz de los negocios cerámicos del imperio familiar, arrastra abultados números rojos, que se elevaban a 28,1 millones de euros. En **2008 y 2009** caen el 20% de las ventas de la multinacional, lo que lleva a la familia Lladró a acometer un Expediente de Regulación de Empleo (ERE), por el cual *despiden al 45% de la plantilla de producción* de la firma valenciana de cerámica decorativa. (En 2008 Porcelanas Lladró tenía 780 empleados y en 2009 su plantilla se reduce a 481 trabajadores).

En **2008** Porcelanas Lladró S.A. realizó un ERE y el **25 de Septiembre de 2009** las autoridades laborales aprobaron un ERE destinado a reducir la plantilla, en el que se establece que la sociedad constituirá un Plan de Prejubilaciones para aquellos empleados afectados por el ERE con 56 años cumplidos en la fecha del acuerdo o que los cumplan hasta el 31 de diciembre del año 2012.

En **2008 y 2009** la empresa ha firmado convenios con el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) en virtud de los cuales este organismo financiará una parte de las indemnizaciones derivadas de los mencionados ERES en el momento de hacerse efectivo el pago de las mismas a los trabajadores afectados.

A **31 de diciembre de 2009** la totalidad del capital social de Porcelanas Lladró S.A. pertenece a Lladró Comercial S.A., sociedad dependiente de Sodigei (Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A.). Por ello la sociedad *Porcelanas Lladró S.A. tendrá un carácter unipersonal*, siendo su accionista único, Lladró Comercial S.A.

Durante el año 2009 su actividad principal ha sido la fabricación de artículos y esculturas de porcelana y su posterior venta a una sociedad del grupo al que pertenece. La sociedad realiza una parte significativa de sus operaciones con empresas del grupo.

En **octubre de 2010**, Porcelanas Lladró recibe a 300 empleados afectados por el ERE que vuelven a incorporarse a sus puestos de trabajo bajo la fórmula de fijos discontinuos. Estos trabajadores pertenecen a las secciones de pintura, pegado, embalaje y moldes.

El **29 de noviembre de 2011** tuvo lugar en el *New Museum* de Nueva York la presentación de *The Guest*, la nueva colección de Lladró Atelier, producto de la

colaboración entre el diseñador español Jaime Hayón, el norteamericano Tim Biskups y el estudio japonés Devilrobots.

En Estados Unidos, Lladró ha llegado a un acuerdo exclusivo con la tienda neoyorquina The Future Perfect para su comercialización en exclusiva hasta finales de año, momento a partir del cual se distribuirá a nivel nacional en una selecta red de firmas vinculadas al mundo del diseño.

El grupo de porcelanas decorativas Lladró ha decidido trasladar su tienda de Nueva York, un edificio de ocho plantas en la exclusiva calle 57 en el corazón de Manhattan, a otra zona con mayor tirón comercial **a lo largo de 2012**. El cambio de sede del establecimiento de la firma de los Lladró, inaugurado en 1988, obedece a "razones meramente comerciales y a las oportunidades del mercado inmobiliario", según han reconocido fuentes de la compañía.



# CAPÍTULO 3: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR

## 3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL SECTOR

### 3.1 Identificación del sector.

El **sector de la cerámica decorativa**, que es objeto de estudio, se refiere a la artesanía que deriva hacia artículos de cerámica de carácter decorativo.

La *artesanía* comprende básicamente, las obras y los trabajos realizados de forma manual, con escasa intervención de maquinaria. Habitualmente se trata de objetos decorativos o de uso común, en cuyo proceso se utilizan técnicas de pintura, escultura, dibujo, grabado, moldeado, etc. y que tienen la particularidad de que cada pieza es distinta a las demás. Aunque actualmente la producción de diversos productos cerámicos decorativos se realiza por lotes, dando lugar a piezas prácticamente homogéneas.

Además de la artesanía, en el sector de la cerámica y la decoración también se debe considerar el *menaje de hogar*. Dentro de esta categoría encontraríamos el producto vajilla, de porcelana o de cerámica.

Por otro lado, los códigos arancelarios correspondientes al sector cerámico, según el Sistema Armonizado, se incluyen dentro del **capítulo 69** correspondiente a **productos cerámicos**. En tal capítulo son múltiples los productos comprendidos aunque aquellos relevantes para este estudio son indicados en la siguiente tabla:

Tabla 1: Delimitación arancelaria del sector de la cerámica y la decoración.

Código	Descripción
6911	Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de porcelana
691110	Artículos para el servicio de mesa o cocina
691190	Los demás
6912	Vajilla y demás artículos de uso doméstico, higiene o tocador, de cerámica (excepto porcelana)
6912 00 10	De barro ordinario
6912 00 30	De gres
6912 00 50	De loza o de barro fino
6912 00 90	Los demás
6913	<b>Estatuillas y demás artículos para adorno, de cerámica</b>
6913 10	De porcelana
6913 90 10	De barro ordinario
6913 90 93	De loza o de barro fino
6913 90 99	Los demás
6914	Las demás manufacturas de cerámica
6914 10 00	Manufacturas de porcelana
6914 90 10	Manufacturas cerámicas de barro ordinario
6914 90 90	Las demás

Fuente: TARIC (2010).

## 3.2 Sector de la cerámica decorativa en la Unión Europea.

### 3.2.1 Descripción del mercado. Consumo y producción.

La Unión Europea es uno de los mercados líderes en el mundo para los regalos de cerámica y artículos decorativos (figuras decorativas, estatuillas, jarrones, lámparas, platos decorativos, macetas, etc.), valuados en 858 millones de euros en el **año 2005**, según Eurostat (Oficina Estadística de la Comisión Europea, que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los Estados miembros).

El mercado de los regalos de cerámica y artículos decorativos disminuyó alrededor de un 12% anual durante los **años 2004 y 2005**, según Euromonitor (Proveedor mundial independiente de inteligencia de negocios en industrias, países y consumidores).

- En *Alemania*, el consumo aparente de regalos de cerámica y artículos decorativos decreció en un 3,9% entre el 2004 y el 2005.
- En *Francia*, el consumo aparente en el 2005 llegó a los 105 millones de euros. El consumo francés de regalos de cerámica y artículos decorativos decreció en un 0,2% entre el 2004 y el 2005.

- En Italia, el consumo aparente de estatuillas alcanzó los 100 millones de euros en el 2005. Entre el 2004 y el 2005, el consumo se incrementó en un 2,4% (Euromonitor).
- En España, el consumo está estimado en alrededor de 30 millones de euros. Según el Euromonitor, el consumo español de regalos de cerámica y artículos decorativos ha disminuido en un 0,3% entre 2004 y 2005.
- En el Reino Unido, el consumo aparente de regalos de cerámica y artículos decorativos llegó a los 154 millones de euros en el 2005. Entre el 2004 y el 2005, el consumo se incrementó en un 2,1% según la información de Euromonitor.
- Para los Países Bajos, el consumo aparente de los regalos de cerámica y artículos decorativos está significativamente subestimado (7,6 millones de euros para las estatuillas en el 2005) debido a la falta de información en la base de datos del Eurostat. Según el Euromonitor, el mercado creció alrededor de un 1,9% en el 2005.

### 3.2.2 Segmentación de mercado.

En general, el mercado de los regalos de cerámica y artículos decorativos puede ser segmentado aproximadamente en un segmento alto, medio y bajo. Esta segmentación se aplica no solo a nivel minorista sino también a otros niveles en el mercado, como el de mayoristas e importadores.

El **segmento alto** tiene una cuota de participación que oscila entre un 5 y un 10%. El criterio que utilizan en relación al producto es: materiales de alta calidad, mano de obra calificada, diseño perfecto, niveles de precios altos y productos europeos.

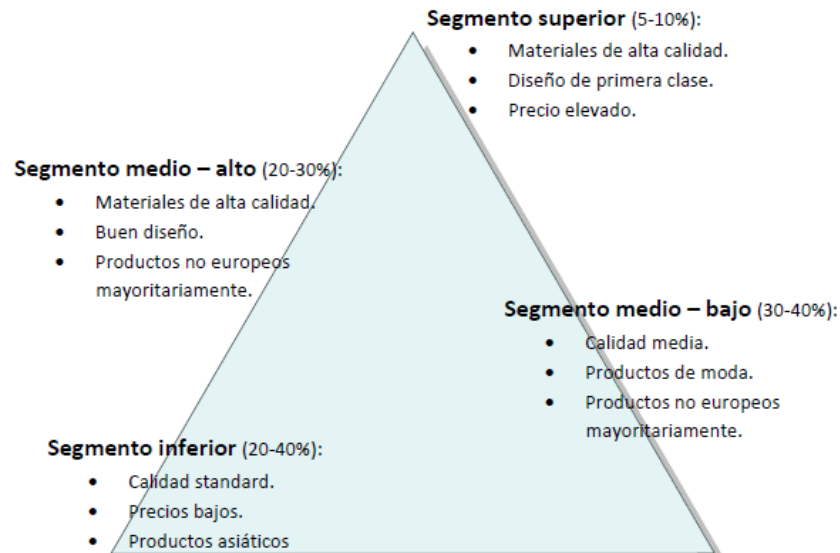
El **segmento medio** a su vez, se subdivide en dos tipos: el *segmento medio-alto* con una participación del 20 al 30%, cuyas características del producto incluyen marcas de tiendas, materiales de alta calidad, buen diseño y mano de obra, colecciones a la moda y la mayoría son productos no europeos. Y el *segmento medio-bajo* con una participación del 30 al 40%, y las características que se buscan en el producto son marcas de tienda, calidad razonable, nivel de precios más bajos y la mayoría de los productos no son europeos.

El **segmento bajo**, con una participación que oscila entre un 20 y un 40%, buscan en los productos las siguientes características: calidad básica, bajo precio, ofertas especiales, marcas menos importantes y la mayoría de los productos provienen del Lejano Oriente.

Los diferentes segmentos de mercado requieren diferentes formas de vender. Por ejemplo, vender al segmento alto del mercado requiere menos énfasis en el precio y más énfasis en la alta calidad y el diseño inusual. Vender a grandes tiendas de departamentos en el sector medio significa que aparte del razonable precio, la mayor atención debe ser puesta en la logística, etiquetado, empaquetado y transporte a

tiempo. Así como también la oferta de productos fáciles para vender. Y para los clientes del sector bajo del mercado, es necesario que ofrezcan los precios más bajos posibles.

Figura 1: Segmentación mercado europeo del sector cerámico.



Fuente: Albizu, Jesús (2010).

### 3.2.3 Producción.

La producción de regalos de cerámica y artículos decorativos en los países de la Unión Europea representó un valor de aproximadamente 637 millones de euros en el año 2006, según la base de datos del Eurostat, y mostró un decremento del 26,5% en el periodo 2002-2006.

La producción de artículos cerámicos es un sector que representa un porcentaje importante de la producción total de la Unión Europea. Los principales países productores de estos artículos son: *Alemania, Italia y España*.

- En *Alemania*, la producción de cerámica decorativa alcanzó los 223 millones de euros, y tuvo una caída notable en el periodo 2002-2006.
- En *Francia*, la producción de artículos decorativos llegó a los 77 millones de euros, y durante el periodo 2002-2006 la producción de estos productos se incrementó considerablemente.
- En *Italia*, la producción de regalos de cerámica y artículos decorativos ha decrecido sustancialmente. La industria de cerámica italiana una vez dominó la producción de regalos de cerámica y artículos decorativos, pero los productos “Hechos en Italia” (made in Italy) han registrado una marcada disminución en los últimos años. Algunos productores han tenido que replantear su producción debido a que China ha introducido en el mercado productos con una calidad competitiva, con muy buenos resultados. Los fabricantes italianos respondieron



colocando de nuevo varias marcas de fábrica, enfocados a segmentos de clase media y alta.

- En España, la producción de cerámica decorativa llegó a los 84 millones de euros. Durante el periodo 2002-2004, la producción de estos artículos decreció en un 32%. El agudo incremento en las importaciones asiáticas ha tenido una gran repercusión en la producción española de regalos de cerámica y artículos decorativos. España ocupa el tercer lugar de Europa en facturación tras Alemania y Francia.

En la *Comunidad Valenciana*, se puede resaltar la zona de Manises y sus alrededores (Valencia), ya que es la zona de producción de cerámica decorativa más importante de España. Por otro lado, también habría que resaltar la zona de La Rambla en Córdoba, con más de 70 empresas.

- En el Reino Unido, la producción de dichos productos llegó a los 29 millones de euros. Durante el periodo 2002-2006, la producción de estos artículos decreció sustancialmente.
- En Holanda, la producción de estatuillas llegó a los 8,4 millones de euros en el año 2006. El crecimiento de la economía holandesa llegó a un estancamiento en el 2002. Durante el periodo 2002-2006, la producción de estos artículos decreció en un 12%, el bajo costo de estos artículos significó la recesión, la cual fue sentida más tarde en este mercado que en los otros. La economía holandesa es muy dependiente de las exportaciones. El resurgimiento en un futuro de los mercados que lo rodean, deberá tener un efecto positivo en la producción de estos artículos.

En definitiva, se podría decir que hay un tipo de productores, encabezados por Italia, que ofrece un producto de calidad, diseño y un precio medio más elevado que el del segundo grupo de países fabricantes, centrados principalmente en zonas en vías de desarrollo o con un nivel de vida inferior al europeo, como pueden ser China, India, Indonesia, Brasil, etc., que centran su estrategia en los menores costes de producción debidos al menor precio de la mano de obra, beneficios fiscales y subvenciones a la producción. Si bien este segundo grupo de productores se consideraba hasta hace poco como fabricantes de un material de baja calidad, en la actualidad algunas de sus empresas ofrecen al mercado un producto que no puede ser considerado de calidad inferior a otros de empresas del primero de los grupos comentados.

Como característica cabe destacar que China basa su fortaleza, principalmente en un bajo precio que consigue gracias a la inexistencia de regulación medioambiental de la producción, a una mano de obra de muy bajo coste y al elevado número de horas que trabaja la fuerza laboral. Como punto débil podríamos citar la poca preocupación por la calidad y/o diseño de algunos de los productores chinos, la distancia física a los principales países consumidores (lo cual afecta negativamente al servicio) y el menor conocimiento de los canales de distribución con respecto a los productores italianos y españoles, tanto es así que es difícil encontrar empresas chinas que ofrezcan a los

distribuidores europeos la posibilidad de importar cantidades de material inferiores a un contenedor, es decir, cantidades mínimas de más de 1.000 metros cuadrados.

### 3.2.4 Canales de entrada.

Los productos pueden llegar por medio de diferentes canales al consumidor final, los más comunes:

- Cadenas de venta al por menor: el número de eslabones en la cadena desde el productor hasta el consumidor está limitada a solo uno.
- Grupos de compra: pueden ofrecer diferentes formas de cooperación desde simple compra e importación, hasta ofrecer una fórmula de tienda completa en una estructura de franquicia.
- Importador/mayorista: se han convertido en un factor dominante en el mercado de los regalos de cerámica y artículos decorativos. Son el vínculo entre el productor y el minorista, quienes usualmente son más pequeños que el importador mayorista.
- Agente: es el intermediario entre el comprador y el vendedor, usualmente trabaja por comisión y representa ya sea al productor, a la organización exportadora, al importador mayorista o al minorista.
- Organización de marketing de exportaciones: cuando los productores individuales son muy pequeños para contactarse con compradores extranjeros, unen sus fuerzas y forman una organización de marketing de exportaciones.

### 3.2.5 Comercio: importaciones y exportaciones.

#### 3.2.5.1 Importaciones.

El total de las importaciones de regalos de cerámica y artículos decorativos de la Unión Europea para el año 2006 alcanzó los 958 millones de euros. En comparación con el 2002, las importaciones han decrecido en alrededor del 3,2% en total.

Al mismo tiempo, el volumen de importación de estos artículos para el año 2006 fue de 747 mil toneladas. Ya que la disminución en el volumen de las importaciones es menor que la disminución en el valor de las importaciones en euros (compare 3,2% a 1,4%), una posible explicación para esta disminución en el valor importado es la fuerte competencia y los precios en declive, así como también la sustitución de los bienes del segmento medio con los del segmento bajo.

- ***Importaciones mundiales de cerámica decorativa.***

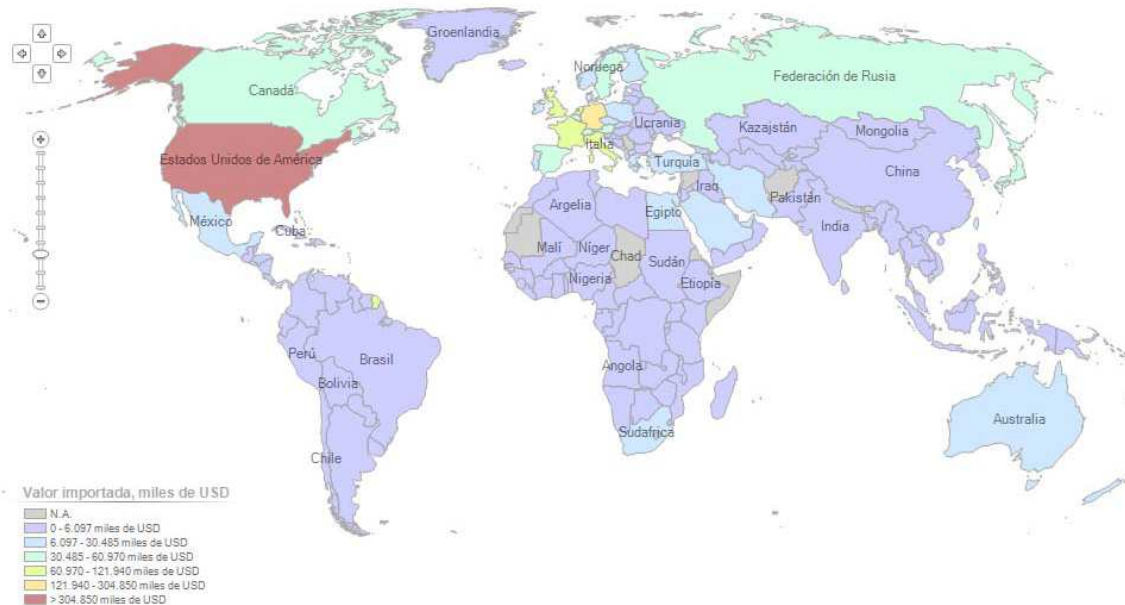
Analizando las *importaciones mundiales de 2008* de estatuillas y demás artículos para decoración fabricados en cerámica, vemos que según la fuente estadística COMTRADE, éstas en el año 2008 fueron de 1.407.403,28 millones de euros, lo que

representó una tasa de crecimiento negativa respecto a la cifra del año 2007 del 2% (en el período 2004-2008 la tasa de crecimiento anual fue del 1%). La tendencia que se observa, por tanto, es decreciente, aunque se puede determinar concluir con la existencia de un claro estancamiento.

Los países con mayor tasa de crecimiento en el período 2004-2008 fueron Irlanda (27%), Taipei Chino (22%) y Rusia (20%), mientras que Hong Kong (-26%), Australia (-9%), Reino Unido y Estados Unidos (-4%, para ambos) fueron los países que experimentaron mayores tasas de decrecimiento.

Los principales importadores mundiales son Estados Unidos (27,01% de las importaciones mundiales), Alemania (10,34%), Francia (6,31%), Italia (6,06%) y Países Bajos (5,85%). En la siguiente figura se observa la distribución de las importaciones de este producto por país en el año 2008.

Figura 2: Importaciones del producto 6913 (cerámica decorativa) por país en 2008.



Fuente: CCI (2008).

Según la fuente estadística COMTRADE, el total de las importaciones de países latinoamericanos en 2008 fue de 30.265,45 millones de euros, lo que representó el 2,15% de las importaciones mundiales.

Los países con mayor tasa de crecimiento en el período 2004- 2008 fueron Brasil (49%), Colombia (27%), Costa Rica y Panamá (15%, para ambos), mientras que Guatemala (-7%) fue el país que experimentó una mayor tasa de decrecimiento.

Los principales países importadores latinoamericanos fueron México (0,66% de las importaciones mundiales), Brasil, Colombia (0,19%, ambos) y Argentina (0,16%). En la siguiente figura se observa la distribución de las importaciones de este producto por país latinoamericano en el año 2008.

Figura 3: Importaciones del producto 6913 (cerámica decorativa) por país latinoamericano en 2008.



Fuente: CCI (2008).

Como conclusión, se podría decir que el mercado mundial para las importaciones de estatuillas y demás artículos de adorno de cerámica, se encuentra estancado. Los países que pueden ser una oportunidad para otros latinoamericanos (México, Chile y Venezuela) son Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia.

El mercado de la Unión Europea se encuentra en contracción, aunque ha experimentado una recuperación en el año 2008.

### 3.2.5.2 Exportaciones

El total de las exportaciones de regalos de cerámica y artículos decorativos de la Unión Europea para el **año 2006** alcanzó los 763 millones de euros. En comparación al 2002, el total de las exportaciones ha decrecido en un 20,5%.

En Alemania, las exportaciones de regalos de cerámica y artículos decorativos han aumentado, mientras que en Reino Unido, Italia, Francia, Holanda y España han disminuido.

Un número de economías emergentes en Asia, como lo son China, Vietnam, India,... con recursos naturales y costes de mano de obra bajos, tienen una industria de regalos y artículos decorativos fuertemente dedicada a las exportaciones a bajo precio. Al mismo tiempo, los fabricantes de la Unión Europea han mudado su producción a estos países para beneficiarse de estas ventajas. Ellos combinan sus sistemas de producción eficientes y de alta calidad, con los bajos costes de mano de obra en los países en desarrollo. Terciarizar su producción con fabricantes contratados más baratos también fue una manera popular de beneficiarse de las condiciones más favorables en estos países.

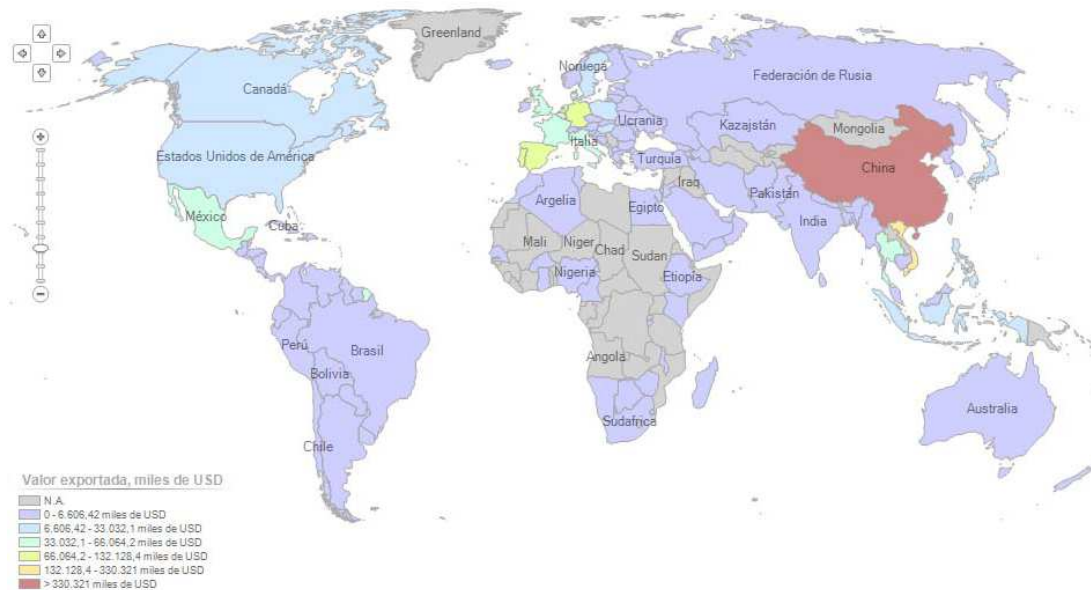
- **Exportaciones mundiales de cerámica decorativa.**

Analizando las *exportaciones mundiales de 2008* de estatuillas y demás artículos para decoración fabricados en cerámica, se observa que según la fuente estadística COMTRADE, éstas en el año 2008 fueron de 1.189.879,87 millones de euros, lo que representó un decrecimiento respecto a la cifra del año 2007 del 5% (en el período 2004-2008 la tasa de crecimiento anual es -1%). La tendencia que se observa, por tanto, es decreciente en dicho año.

Los países con mayor tasa de crecimiento en el período 2004-2008 fueron Bélgica (19%), Países Bajos (14%) y Vietnam (8%), mientras que Hong Kong (-23%), Portugal (-13%) y México (-12%) fueron los que experimentaron mayor tasa de decrecimiento.

Los principales exportadores mundiales son China (38,43% de las exportaciones mundiales), Vietnam (9,93%), Alemania (8,19%), Países Bajos (5,89%) y Portugal (3,76%). En la siguiente figura se puede ver la distribución de las exportaciones de este producto por país en el año 2008.

**Figura 4: Exportaciones del producto 6913 (cerámica decorativa) por país en 2008.**



Fuente: CCI (2008).

Según la fuente estadística COMTRADE, el total de las exportaciones *de países latinoamericanos en 2008* fue de 27.425,36 millones de euros, lo que representó el 2,3% de las exportaciones mundiales. El país con mayor tasa de crecimiento en el período 2004-2008 fue Uruguay (15%), mientras que México (-12%) fue el que experimentó mayor tasa de decrecimiento.

Los principales países exportadores latinoamericanos fueron México (1,74% de las exportaciones mundiales), Perú (0,18%) y Uruguay (0,09%). En la siguiente figura se observa la distribución de las exportaciones de este producto por país latinoamericano en el año 2008.

**Figura 5: Exportaciones del producto 6913(cerámica decorativa) por país latinoamericano en 2008.**



**Fuente: CCI (2008).**

Como conclusión se podría decir que el mercado mundial para las exportaciones de estatuillas y demás artículos de adorno de cerámica, se encuentra estancado. Los países que pueden ser competencia de otros latinoamericanos (México, Perú y República Dominicana) son China, Vietnam, Alemania, España y Portugal.

El mercado de la Unión Europea se encuentra en contracción.

### **Balanzas comerciales del sector cerámico.**

En la siguiente tabla se van a analizar las diferentes balanzas comerciales del sector cerámico del año 2011 de los diferentes países de la Unión Europea.

Los países que más destacan por las exportaciones e importaciones que realizan en este sector son: Francia, Italia, Portugal, Reino Unido, Alemania y Grecia. El país que más resalta por sus exportaciones de productos cerámicos es Francia, y el que más destaca por las importaciones que realiza de estos productos es Italia.

Por otro lado, también destacan por sus balanzas comerciales en el sector cerámico China y Estados Unidos, los cuales están al final de la tabla marcados en verde por no tratarse de países miembros de la Unión Europea.

Se puede ver que China destaca principalmente por el volumen de sus importaciones, mientras que en el caso de Estados Unidos sus exportaciones e importaciones de productos cerámicos están bastante equilibradas, aunque son algo superiores las exportaciones, por lo que finalmente su saldo comercial en 2011 es positivo.

**Tabla 2: Balanzas comerciales europeas de sector cerámico en 2010.**

PAÍS	EXPORTACIONES (Miles de euros)	IMPORTACIONES (Miles de euros)	TASA COBERTURA	SALDO COMERCIAL (Miles de euros)
ALEMANIA	57	227	24,94%	-170
AUSTRIA	29	27	108,92%	2
BÉLGICA	12	6	183,84%	5
BULGARIA	3	0	-	3
FINLANDIA	2	0	-	2
FRANCIA	4.347	266	1.632,17%	4.081
GIBRALTAR	55	0	730.217,87%	55
GRECIA	159	11	1.511,00%	148
HUNGRÍA	19	0	-	19
IRLANDA	11	0	-	11
ITALIA	277	1.211	22,87%	-934
LUXEMBURGO	1	0	2.841,85%	1
MALTA	8	0	-	8
PAÍSES BAJOS	43	21	206,54%	22
POLONIA	57	0	-	57
PORTUGAL	654	312	209,52%	342
REINO UNIDO	395	40	983,46%	355
REPÚBLICA CHECA	17	0	5.860,28%	17
RUMANIA	4	0	-	4
SUECIA	3	20	14,90%	-17
CHINA	9	1.282	0,68%	-1.273
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	188	165	114,51%	24

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia (2010).

### 3.3 Sector cerámico español.

#### 3.3.1 Cifras del sector cerámico español.

Según los datos que ofrece la Asociación Española de Fabricantes de Cerámica (ASCER), el sector alcanzó en el **año 2006** una producción de unos 660 millones de metros cuadrados. Esto, traducido en dinero, supone unas ventas totales por un valor aproximado de 4.200 millones de euros, de los cuales 2.183 millones provienen de la exportación. Se aprecia, por tanto, que tan solo las ventas directas del sector (sin tener en cuenta proveedores de materias primas, servicios, etc.) ya suponen la generación de negocio de un nivel económico elevado y digno de ser apreciado.

Además, el sector genera también más de 26.000 empleos directos, lo cual lo convierte en vital para una economía como la de la provincia de Castellón, ya que alrededor del 80% de las fábricas (unas 190) tienen sus centros productivos en ella, ascendiendo hasta un 86% si nos referimos a empresas ubicadas en la Comunidad Valenciana (más de 200 fábricas). De las 236 empresas que componían el sector en 2006, aproximadamente el 90% tenía un número de trabajadores inferior a los 250, es decir, se podrían considerar PYMES.

Pero esta importancia va más allá de estos datos y no debe ser limitada a los empleos directos que genera la producción de cerámica, sino que hay que tener muy en cuenta todo el volumen de negocio que se genera a partir de esta industria: proveedores de materias primas, esmaltes y fritas, transportes, maquinaria y servicios de mantenimiento, asesorías, consultorías, seguros, empresas de comunicación, periódicos sectoriales, hoteles, ferias y un largo etcétera que de manera más o menos directa se benefician de la riqueza generada por este sector, y más si se tiene presente la concentración de la mayoría de empresas en una sola provincia.

En el **año 2009**, España fue el segundo país productor de cerámica a nivel europeo y el sexto productor mundial, originando unos 21.000 puestos de trabajo (entre empleos directos e indirectos).

La producción en 2009 era de 366 millones de metros cuadrados, lo que supone unas ventas de 2.548 millones de euros. Se puede comprobar la fuerte disminución que se ha producido en las ventas de este sector en el periodo 2006-2009, ya que en 2006 existían unas ventas de 4.200 millones de euros.

En lo referente a las exportaciones de productos cerámicas, en este mismo año España era el segundo país exportador europeo y el tercero a nivel mundial, exportando 1.747 millones de euros a 178 países.

**Tabla 3: El sector cerámico español en 2010.**

<p style="text-align: center;"><b>Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 366 millones de m<sup>2</sup></li> <li>· Segundo país productor europeo y sexto mundial (datos de 2009)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Exportación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 1.747 millones de € a 178 países</li> <li>· Segundo país exportador europeo y tercero mundial (datos de 2009)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 16.200 empleos directos y más de 5.000 indirectos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Ventas totales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 2.548 millones de €</li> </ul>

Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#))



Como se comentaba anteriormente, la producción el periodo 2005-2010 se ha reducido considerablemente, como se puede comprobar en los datos de la siguiente tabla.

Tanto en la producción del sector cerámico español como en sus ventas en el mercado nacional, puede verse como en el año 2010, las cifras se han visto reducidas a casi la mitad del que era su valor en el año 2005. En los valores relativos a las exportaciones de productos cerámicos, se observa como el decremento de las cifras en este periodo no es tan drástico como en la producción y ventas nacionales, aunque la disminución también es bastante significativa, pasando de 3.650,10 millones de euros en 2005 a 2.547,80 millones de euros en 2010.

**Tabla 4: Producción y ventas del sector cerámico (periodo 2005-2010).**

Producción y ventas del sector						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Producción</b>	609,20	608,40	584,70	495,20	324,40	366,00
<b>Ventas mercado nacional</b>	1.609,20	1.799,10	1.871,00	1.460,30	918,00	801,00
<b>Exportación</b>	2.040,90	2.183,10	2.295,00	2.210,90	1.673,20	1.746,80
<b>Ventas totales</b>	3.650,10	3.982,20	4.166,00	3.671,20	2.591,20	2.547,80

Ventas en millones de EUR y producción en millones de metros cuadrados

Fuente: ASCER (2010). ([Ver Anexo 3](#))

Para concluir con este análisis del comercio exterior español, se estudiará la balanza de pagos, los destinos de las exportaciones y los países origen de las importaciones del sector de complementos de decoración en el **año 2011**.

Analizando la balanza comercial española por meses en dicho año, observamos que desde enero hasta septiembre de 2011 el saldo de la balanza es negativo, dado que las importaciones fueron superiores a las exportaciones, excepto en los meses de junio y julio.

Estos datos son más positivos que los que presentaba en el año 2010, dado que en dicho año los saldos fueron negativos durante todo el ejercicio, de modo que todos los meses las importaciones en este sector fueron superiores a las exportaciones españolas.

Tabla 5: Balanza comercial de España con el mundo respecto al sector de complementos de decoración en el año 2011.

	Export. 2011	Import. 2011	Saldo 2011	Cobert. 2011 %	Export. 2010	Import. 2010	Saldo 2010	Cobert. 2010 %
Enero	9.374	27.105	-17.731	34,58	13.479	23.478	-10.000	57,41
Febrero	15.009	29.428	-14.419	51	15.888	26.538	-10.650	59,87
Marzo	17.976	25.209	-7.233	71,31	23.454	30.736	-7.282	76,31
Abril	14.555	22.791	-8.235	63,87	17.019	20.141	-3.123	84,5
Mayo	16.428	30.669	-14.241	53,57	16.447	27.051	-10.603	60,8
Junio	28.030	24.205	3.825	115,8	15.795	28.168	-12.373	56,07
Julio	30.689	20.905	9.784	146,8	15.695	27.488	-11.793	57,1
Agosto	22.784	29.848	-7.064	76,33	11.200	27.584	-16.384	40,6
Septiembre	23.921	33.060	-9.139	72,36	15.468	31.846	-16.378	48,57
Octubre	0	0	0	0	18.986	29.849	-10.863	63,61
Noviembre	0	0	0	0	17.147	23.531	-6.384	72,87
Diciembre	0	0	0	0	13.586	22.686	-9.099	59,89
<b>Total</b>	<b>178.767</b>	<b>243.221</b>	<b>-64.454</b>	<b>73,5</b>	<b>194.164</b>	<b>319.096</b>	<b>-124.932</b>	<b>60,85</b>

Fuente: ICEX (2011).

Ahora se van a analizar los destinos de las exportaciones y el origen de las importaciones que conforman la balanza comercial española en el sector de complementos de decoración en el **año 2011**.

En primer lugar, se observan las exportaciones. Los principales países a los que España exporta sus productos decorativos, son Italia, Francia y Portugal, con valores de 37.000, 34.883 y 29.328 (miles de euros), respectivamente. Dichas cuantías son significativamente superiores a las del resto de países a los que exporta España, dado que en cuarto y quinto puesto encontramos a Estados Unidos y a Alemania, cuyos valores son de 9.244 y 8.718 (miles de euros). Se puede comprobar la gran diferencia en el importe que suponen dichas exportaciones.

Por último, indicar que los últimos países en este ranking de destinos de las exportaciones son Irlanda, Guinea Ecuatorial y Malta, con valores que rondan los 300.000 euros.

Tabla 6: Ranking de los 50 primeros países destino de la exportación española de complementos de decoración.

ORDEN	PAÍSES	IMPORTE
1	Italia	37.002
2	Francia	34.883
3	Portugal	29.328
4	Estados Unidos	9.244
5	Alemania	8.718
6	Reino Unido	5.095
7	Rusia	4.179
8	Japón	3.618
9	China – Hong Kong	2.177
10	Bélgica	2.152
11	México	1.990
12	Marruecos	1.953
13	Arabia Saudita	1.697
14	Grecia	1.617
15	Emiratos Árabes Unidos	1.513
16	Países Bajos	1.482
17	Taiwán	1.309
18	Suiza	1.276
19	Andorra	1.256
20	Polonia	1.140
21	Suecia	1.139
22	Turquía	1.049
23	China	1.041
24	India	1.034
25	Ucrania	1.001
26	Rumanía	935
27	Australia	873
28	República Checa	827
29	Finlandia	784
30	Azerbaiyán	746
31	Israel	721
32	Países – Terr. No Determinados Terc.	653
33	Tailandia	648
34	Líbano	610
35	Egipto	576
36	Singapur	569
37	Venezuela	542
38	Qatar	500
39	Kuwait	484
40	Argelia	429
41	República Dominicana	425

ORDEN	PAÍSES (continuación)	IMPORTE
42	Chipre	420
43	Austria	377
44	Panamá	359
45	Nueva Zelanda	354
46	Sudáfrica	349
47	Kazajstán	335
48	Irlanda	324
49	Guinea Ecuatorial	323
50	Malta	314

Fuente: ICEX (2011).

A continuación se pueden observar los países origen de las importaciones españolas de complementos de decoración en el año 2011.

Los países de los que más importa España son China, Alemania y Francia. Puede verse como la cantidad que importa de China es considerablemente superior a la de los otros países que junto a ella lideran la lista, ya que en 2011 España importó de China por cuantía de 138.615 (miles de euros). Las importaciones de Alemania y Francia están valoradas en 22.606 y 10.260 (miles de euros), respectivamente.

En cuanto a los países de los que España importa menos complementos de decoración, nos encontramos a Nepal, Singapur y Egipto, con cuantías que rondan los 60.000 euros.

Tabla 7: Ranking de los 50 primeros países origen de la importación española de complementos de decoración.

ORDEN	PAÍSES	IMPORTE
1	China	138.615
2	Alemania	22.606
3	Francia	10.260
4	Italia	9.765
5	Polonia	6.828
6	Portugal	6.799
7	India	6.627
8	Indonesia	5.769
9	Vietnam	5.484
10	Bélgica	3.007
11	Países Bajos	2.920
12	Estados Unidos	2.730
13	Tailandia	2.417
14	China – Hong Kong	2.137
15	Hungría	2.089
16	Rumanía	1.670
17	Marruecos	1.443
18	Filipinas	1.392

ORDEN	PAÍSES (continuación)	IMPORTE
19	Reino Unido	1.054
20	Suiza	856
21	México	801
22	Turquía	707
23	Suecia	640
24	Países – Terr. No Det. UE	614
25	Israel	578
26	Lituania	556
27	Taiwán	551
28	Irlanda	435
29	Estonia	330
30	Japón	265
31	República Checa	241
32	Malasia	223
33	Bulgaria	212
34	Sudáfrica	197
35	Austria	177
36	Corea del Sur	155
37	Brasil	137
38	Madagascar	130
39	Pakistán	112
40	Grecia	109
41	Rusia	108
42	Dinamarca	98
43	Perú	90
44	Canadá	88
45	Bangladesh	81
46	Argentina	75
47	Ecuador	75
48	Nepal	65
49	Singapur	64
50	Egipto	64

Fuente: ICEX (2011).

### 3.3.2 Principales productores españoles de cerámica decorativa.

El principal productor español de cerámica decorativa es la empresa **Lladró SA**, empresa objeto del estudio económico que se está llevando a cabo en este trabajo final de carrera.

El **Grupo Sargadelos**, es el segundo productor nacional de cerámica decorativa. El resto de los productores son pequeños en comparación con los indicados y están localizados en varias regiones geográficas españolas: La Rambla en Córdoba, con más

de 70 empresas que acaba de superar recientemente en producción a la zona de Manises debido al cierre de algunas pequeñas empresas en esa zona, es la mayor zona de producción de cerámica decorativa de España.

Manises y sus alrededores, en Valencia, con más de 100 compañías es la segunda zona de producción de cerámica decorativa de España. Ceramher SL, Cerámicas Peralta SL, Cerámicas Perona SA y Torreblanca SL,... son algunas de las empresas más relevantes de la zona. Son también destacables varios fabricantes de pastas de loza y porcelana y de materias primas, como Vicar, Pastas y Barbotinas Cerámicas y Vicente Díez, todas situadas en Manises.

Productos de alta calidad, con un gran número de empresas certificadas con sistemas de aseguramiento de la calidad ISO 9002, reducción de costes de personal, diversificación de los métodos de decoración y asociación de empresas para reducir los gastos generales, son algunas de las principales tendencias observadas en este sub-sector en los últimos tiempos.

### **3.3.3 Principal competidor para España.**

El principal competidor para España en este sector es Italia. La industria cerámica de este país se encuentra concentrada casi en su 80% en las provincias colindantes de Modena y Regio-Emilia, donde, además, también están localizados los principales fabricantes de maquinaria y tecnología para la producción cerámica mundial.

Italia, al contrario que China, tiene unos precios medios más elevados que los españoles, y que han conseguido, entre otros motivos, gracias al “made in Italy”, al prestigio del diseño italiano y a su imagen de país líder del sector (no puede olvidarse que cuando se habla de cerámica en cualquier parte del mundo, Italia es siempre la referencia de distribuidores y clientes).

A la vista de estos datos, el sector español para ser competitivo debe ir más en la línea de trabajo y de orientación al mercado que marca Italia, es decir, luchar por la diferenciación de sus productos, la calidad y el precio medio alto y evitar entrar en una lucha de precios con la producción de países en vías de desarrollo en la que parece que tiene poco margen de maniobra y de beneficio, debido a los más elevados costes de producción con los que debe manejarse el sector español.

### **3.3.4 Análisis DAFO del sector cerámico español.**

A continuación se va a realizar el análisis DAFO del sector cerámico español. El objetivo de dicho análisis es determinar las ventajas competitivas de dicho sector y la estrategia a emplear que más le conviene en función de sus características propias (análisis interno: debilidades y fortalezas) y de las del mercado (análisis externo: amenazas y oportunidades).

Figura 6: Análisis DAFO.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
<b>DEBILIDAD</b> Aspecto negativo de una situación interna y actual.	<b>AMENAZA</b> Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.		
<b>FORTALEZA</b> Aspecto positivo de una situación interna y actual.	<b>OPORTUNIDAD</b> Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.		

Fuente: Elaboración propia (Según datos del blog Psicología de las organizaciones y RRHH).

**DEBILIDADES:**

- Reducida implantación asociativa.
- Insuficiente adaptación de la oferta formativa.
- Limitaciones derivadas del volumen de negocio.
- Desequilibrio territorial.
- Alto nivel de estacionalidad de una parte del sector.
- Sector atomizado y disperso.
- Pérdida de valor de las ferias como canal comercializador.
- Falta de relevo generacional en las empresas cerámicas.
- Falta de adaptación al mercado y sus exigencias.

**AMENAZAS:**

- Competencia de productos industriales.
- Importaciones de países con bajos costes de producción.
- Cambios en la demanda de productos cerámicos.
- Percepción social del sector como caro y obsoleto.

**FORTALEZAS:**

- Alta calidad de los productos cerámicos españoles.
- Factor diferenciador del producto.

- Importancia creciente de los valores etnográficos, como el atractivo turístico del país.
- El sector cerámico español ofrece una gran diversidad de productos (estatuillas, jarrones, vajillas, porcelana para baños, baldosas,...).
- Implantación de las TIC al sector.

#### **OPORTUNIDADES:**

- Nuevas tendencias de consumo y revalorización de productos artesanos.
- Explotación de nuevas tecnologías (nuevas formas de comercialización).
- Posibilidad de explotar sinergias con sectores emergentes como el turismo o la moda.
- Fomento del diseño en los productos contemporáneos.
- Fomento de asociacionismo y cooperación entre productores.
- Nuevos nichos de mercado.
- Apoyo institucional.

### **3.3.5 Estrategias a seguir por el sector cerámico español para competir.**

Las decisiones que debe tomar un sector o una empresa sobre las estrategias que pretende seguir y que van a marcar su actuación en el mercado son, posiblemente, de las más complejas y de mayor importancia que puedan darse. A la hora de decidirse por una u otra estrategia, se deben haber analizado tanto las características del mercado y de los distintos segmentos que lo componen, como los puntos fuertes y débiles del propio sector y de su competencia, así como los distintos aspectos tanto del macroentorno (aspectos demográficos, situación económica, aspectos socioculturales, entorno medioambiental, situación de la tecnología, entorno político y legal, etc.) como del microentorno (características del mercado, proveedores, intermediarios, competencia, etc.) en el que se pretende actuar.

Teniendo en cuenta las características del macroentorno y del microentorno del sector cerámico español, puede hablarse a grandes rasgos de las siguientes estrategias de marketing, agrupándolas en las estrategias que buscan la consecución de una ventaja competitiva, las que se enfocan en el crecimiento y las que enfatizan el aspecto de la posición con respecto a la competencia:

#### **1. Estrategias de desarrollo.**

Dentro de este tipo de estrategias, se encuentran básicamente estrategias de liderazgo en costes, estrategias de diferenciación y estrategias de especialización.



- Liderazgo en costes:

Por lo que se refiere a la estrategia de liderar el mercado en base a un bajo coste, parece que no sea la más adecuada para el sector cerámico español. Ya se ha visto como los fabricantes chinos (y de otros países productores en vías de desarrollo) basan su estrategia en una agresividad muy fuerte con precios bajos, que difícilmente pueden conseguirse en países más desarrollados.

Por el otro lado, si se analizan los precios medios de las exportaciones de Italia puede verse que en 2006 alcanzaron los 10,51 euros por metro cuadrado frente a los 6,50 euros por metro que obtuvo el sector español, lo que supone un aumento del 8,7% con respecto al precio medio de 2005.

Según estos datos, la producción española no está capacitada para competir en precios con países con más bajo coste de producción, pero, por la parte del segmento de mercado de precio más alto, todavía le separa un buen trecho de Italia. Además, por lo general, los consumidores que se mueven orientados por el factor precio suelen ser muy sensibles a las variaciones de los mismos, es decir, si la cerámica española se orienta a un mercado de precio bajo, éste no aceptará fácilmente las subidas de precio que se le pretendan imponer.

Parece lógico pensar que lo más adecuado para el sector sea el abandonar la guerra de los precios bajos y buscar fórmulas que den mayor valor añadido al producto (apreciable por el consumidor) y que permitan la venta a precios mayores. Observando el caso de Italia y se puede pensar que hay un hueco en el mercado para ello.

- Diferenciación:

La estrategia de la diferenciación supone que el producto tiene una cualidad que lo hace diferente de los productos competidores. Por supuesto, esta diferencia debe ser identificable y valorada por el consumidor, ya que de lo contrario, no estará dispuesto a pagar un mayor precio por ese producto. A la hora de buscar la diferenciación, no hay que limitarse tan solo a las características físicas del producto, como por ejemplo, la calidad. Cada vez más, las tecnologías están disponibles para cualquier productor, con lo que será relativamente más fácil encontrar productos de calidad más que aceptable en el mercado. Así, para conseguir ser diferentes, cada vez más, las empresas deberán tener más en cuenta aspectos como los intangibles.

También citado anteriormente: Italia basa parte de su fuerza en aspectos como el “hecho en Italia” o el prestigio de su diseño en distintos campos como la moda, automóviles, motocicletas, etc. La estrategia de la diferenciación parece, por tanto, adecuada para el sector español, si bien deberá centrar sus esfuerzos en encontrar un valor añadido que sea apreciado por los consumidores y difícilmente copiado por la competencia. No parece tarea fácil, pero de lograrlo aportaría numerosos beneficios y una clara ventaja competitiva.

- Especialización:

La tercera de las estrategias de desarrollo viene dada por la especialización. Con ella pretende dirigirse tan solo a un segmento concreto del mercado, a fin de satisfacer sus necesidades y conseguir en él una cuota de mercado elevada. Para ello, habría que analizar con detenimiento los diferentes segmentos que componen el mercado de la cerámica (obra nueva, grandes proyectos, reposición, etc.) y ver si el segmento al que se quiere llegar va a permitir la rentabilidad y viabilidad del proyecto. Por supuesto, se pueden hacer numerosas segmentaciones del mercado, desde el tipo de consumidor hasta distintos países, etc. Esta estrategia parece más adecuada para cada una de las distintas fábricas que componen un sector que para todo él en general.

**2. Estrategias de crecimiento.**

Estas estrategias pretenden alcanzar el crecimiento y expansión de una empresa, tomando como punto de partida los productos y mercados. Así, puede hablarse de penetración de mercados (aumentar las ventas de productos que ya se tienen en cartera y en mercados en los que ya se está presente), desarrollo de nuevos mercados para los productos actuales (canales de distribución nuevos, nuevos países o zonas, nuevas aplicaciones, etc.), desarrollo de productos (desarrollo de nuevas características, nuevos productos para mercados ya existentes,...) y estrategias de diversificación (nuevos productos en nuevos mercados).

Si bien parece que este tipo de estrategias son adecuadas o aplicables por empresas consideradas de forma individual, también es cierto que podría ser importante una labor sectorial a la hora de promover el producto cerámico en nuevas aplicaciones o en nuevos mercados (por ejemplo, la promoción que se está haciendo de la cerámica entre arquitectos, diseñadores, etc.).

**3. Estrategias competitivas.**

Las estrategias competitivas ayudan a definir la actuación del sector o de la empresa según la posición que ocupa en el mercado respecto a sus competidores. Así, teniendo esto en cuenta, se pueden diferenciar la estrategia del líder, la del retador, la del seguidor y la del especialista en nichos o huecos de mercado.

El líder es el que ocupa la posición dominante en el mercado, por tanto, intentará desarrollar la demanda global del mercado, defender su cuota de mercado o incluso intentar ampliarla.

Por lo que se refiere al sector cerámico español, ya se ha visto que no es líder en cantidad de cerámica producida, y que tampoco ocupa esta posición por lo que se refiere al precio de sus productos. Así, parece difícil que estas estrategias puedan ser aplicables.

Sin embargo, sí que es cierto que, en determinados países el producto español sí que ocupa esta posición de líder. Por ejemplo, en el mercado nacional sí que puede decirse que el producto español es el que mayor cuota tiene con diferencia, ya que

está en torno al 96%. En este caso, así como en el del resto de países o zonas en las que la cerámica española ocupe la posición de líder, sí que es adecuada la realización de acciones de cara a potenciar la demanda global, ya que si se potencia el consumo de cerámica, el líder tendrá un mercado más amplio.

Esto que es difícil hacer para una empresa del sector, si que parece más factible para el conjunto de fabricantes, tal y como se ve en la actualidad, con campañas de publicidad de carácter sectorial que fomentan el consumo en televisión, revistas, etc. Es por tanto, una estrategia adecuada en las zonas donde se ocupa un puesto privilegiado con respecto a la competencia. Además, también sería adecuado el aprovechar esta situación para defender y ampliar la cuota de la cerámica española, con campañas que la revaloricen y que la hagan referente del mercado.

Por una parte, parece que en el caso del sector español la competencia venga más determinada por la producción italiana que por los productores que se basan en estrategias de bajo coste, ya que es en la primera en la que se puede ganar más terreno. Así, si se opta por enfrentarse directamente con los productos italianos, habrá que estudiar, encontrar y explotar puntos que puedan diferenciar la cerámica española y que el consumidor sepa apreciar. Por otra parte, en determinadas ocasiones también puede ser factible el hacer frente común ante los ataques de la competencia centrada en el bajo precio. Si bien esto parece posible en un primer momento, también es lógico que una vez conseguido este objetivo, haya que luchar por hacerse con la mayor cuota posible del segmento de mercado de precio medio – alto.

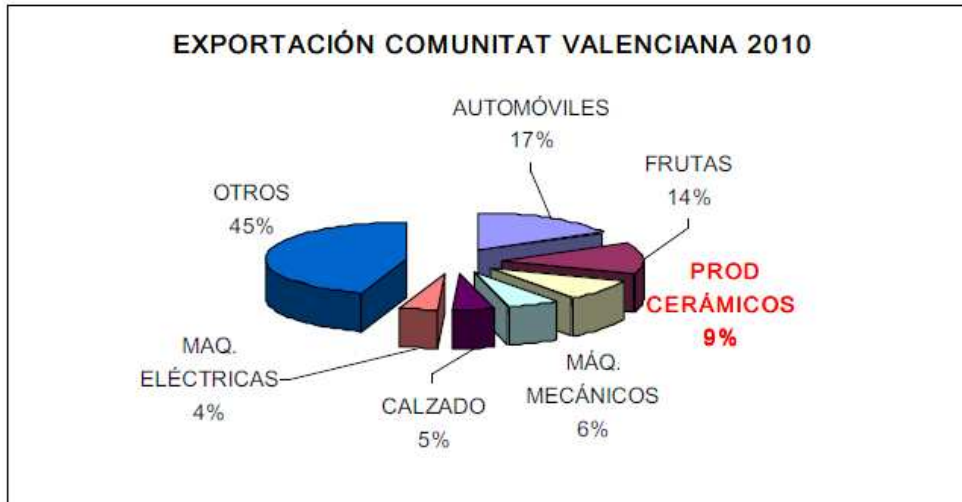
Por último, no parece factible para un sector de la magnitud del español el especializarse en algún nicho de mercado, ya que a buen seguro, no existirán huecos de suficiente tamaño como para asegurar la rentabilidad a todo un sector. Es esta pues, una estrategia que queda para las empresas consideradas de forma individual.

### 3.4 Sector cerámico en la Comunidad Valenciana.

#### 3.4.1. Comercio exterior del sector cerámico en la Comunidad Valenciana.

Analizando el total de las exportaciones de la Comunidad Valenciana en el **año 2010**, puede comprobarse que el sector cerámico es uno de los más significativos (9% sobre el total), junto con el sector automovilístico y el de las frutas, representando el 17% y el 14% respectivamente.

Gráfico 1: Exportaciones de la Comunidad Valenciana.



Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#))

En el sector cerámico, las exportaciones de la Comunidad Valenciana suponen un 85% del total de exportaciones que se realizaron a nivel nacional en este sector. En cuanto a las importaciones de productos cerámicos, del total de las importaciones españolas el 22% corresponde a las que ha realizado la Comunidad Valenciana.

Tabla 8: Comercio exterior del sector cerámico.

**COMERCIO EXTERIOR SECTOR CERÁMICO (69) EN 2010 MILLONES DE €**

CCAA	EXPORT	IMPORT	SALDO	COBERTURA %
COMUNITAT VALENCIANA	1.765	112	1.653	1.576
ESPAÑA	2.086	505	1.581	413
%				
CV/ESPAÑA	84,63	22,13		

Fuente: Aduanas (2010). ([Ver Anexo 3](#)).

El principal destino de estas exportaciones de productos cerámicos valencianos es Francia (con un 12% del valor exportado). Le siguen en importancia Rusia, Reino Unido y Arabia Saudita, estos cuatro clientes principales concentran cerca de la tercera parte del valor de las exportaciones de productos cerámicos (30%).

Entre los principales destinos destacan también Israel y Rusia, con las mayores tasas de aumento en comparación con el año anterior (superiores al 36%).

Tabla 9: Destino de las exportaciones de la Comunidad Valenciana.

**DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES**  
**COMUNITAT VALENCIANA**  
2010 MILLONES DE EUROS

PAIS	EXPORT	% S/T	% CRECIM. EXPORT
FRANCIA	218,40	12	-1,78
RUSIA	103,80	6	35,76
REINO UNIDO	99,85	6	-8,51
ARABIA SAUDÍ	99,54	6	20,35
ESTADOS UNIDOS	71,75	4	5,71
ALEMANIA	69,68	4	-5,56
ITALIA	66,49	4	-0,97
ISRAEL	61,17	3	47,87
ARGELIA	50,51	3	29,80
PORTUGAL	49,88	3	-5,97
GRECIA	40,05	2	-18,84
EMIRATOS ARABES UNIDOS	36,37	2	28,12
MARRUECOS	32,78	2	1,90
PAÍSES BAJOS	30,24	2	-14,74
BÉLGICA	28,54	2	-5,37
POLONIA	27,99	2	-11,16
SUBTOTAL	1.087,04	62	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.765</b>	<b>100</b>	<b>5,63</b>

Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#)).

En cuanto a los proveedores de la Comunidad Valenciana, es decir, los países de los que la comunidad importa productos cerámicos, destacan principalmente China e Italia, ya que entre ambos concentran alrededor del 75% del valor de las importaciones totales.

Entre los principales orígenes sobresalen por sus tasas de aumento en comparación con el año anterior (superiores al 75%) Vietnam y Reino Unido, y sobretodo resaltar el caso de Rumanía, en el que se ha producido un crecimiento del 180% en comparación con el año 2009.

También cabe destacar el caso de Portugal, país en el que se ha producido un decrecimiento del 23% en comparación con el año anterior.

**Tabla 10: Países proveedores de productos cerámicos a la Comunidad Valenciana en 2010.**

PROVEEDORES	2010		2011	
	IMPORT	% S/T	IMPORT	% CRECIM. IMPORT
CHINA	58,82	52,66	37,28	
ITALIA	28,06	25,12	-3,47	
PORTUGAL	7,08	6,34	-23,61	
TURQUÍA	3,49	3,13	23,88	
FRANCIA	2,01	1,80	46,89	
ALEMANIA	1,48	1,32	23,52	
RUMANÍA	0,98	0,88	180,70	
VIETNAM	0,85	0,76	83,00	
REINO UNIDO	0,84	0,75	76,54	
REPÚBLICA CHECA	0,81	0,72	48,39	
SUBTOTAL	104,41	93,47	-	
<b>TOTAL</b>	<b>111,7</b>	<b>100,00</b>	<b>18,72</b>	

Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#)).

Las exportaciones acumuladas durante el último año 2010 del sector cerámico de la Comunidad Valenciana alcanzaron un valor de 1.765 millones de euros, lo que correspondía a un crecimiento algo menor al 6%.

Desde Castellón, en particular, se exportaron productos cerámicos valorados en 1.544 millones de euros (un 87% del total regional y un 74% del total de España).

Tanto en las exportaciones como en las importaciones de la Comunidad Valenciana, puede verse una tendencia creciente desde el año 2002 hasta el año 2007, después se dio una recesión hasta el año 2009, y ya hacia el año 2010 vuelve a darse otro incremento.

El periodo de disminución de las exportaciones entre 2007 y 2009, coincide con los momentos más duros de la recesión económica que está aconteciendo, la cual ha afectado a todos los sectores económicos.

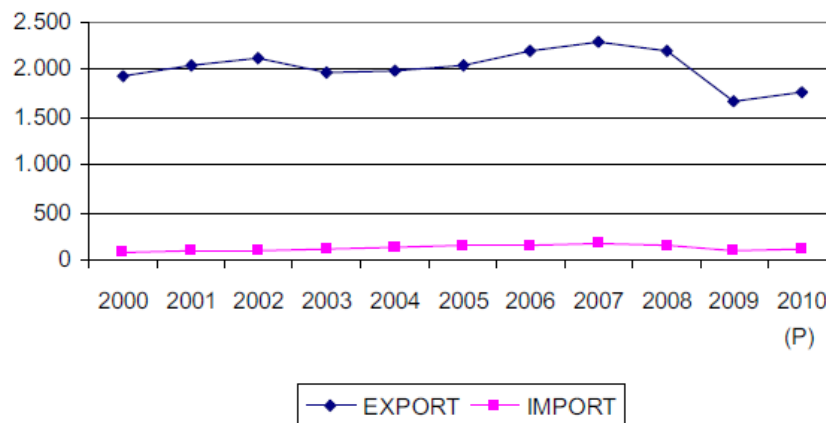
**Tabla 11: Evolución del comercio exterior en la Comunidad Valenciana.**  
SECTOR CERAMICO- MILLONES DE EUROS

AÑOS	EXPORT	IMPORT
2000	1.928	75
2001	2.038	95
2002	2.113	95
2003	1.973	115
2004	1.997	133
2005	2.053	152
2006	2.192	156
2007	2.283	177
2008	2.203	142
2009	1.671	94
2010 (P)	1.765	112

Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#)).

En el siguiente gráfico se puede observar lo comentado en la tabla anterior. La evolución de las importaciones de la Comunidad Valenciana es bastante lineal, manteniéndose entre los 100 y los 150 millones de euros. En el caso de las exportaciones, se ve un fuerte decrecimiento entre el 2008 y el 2009, y posteriormente una ligera recuperación en el año 2010.

**Gráfico 2: Evolución del Comercio Exterior en la Comunidad Valenciana.**



Fuente: IVEX. ([Ver Anexo 3](#)).

Analizando las exportaciones de productos cerámicos por Comunidad Autónoma, puede verse que la comunidad que tiene un volumen de exportaciones más significativo del total nacional es la Comunidad Valenciana, que representa el 85% del total de las exportaciones nacionales.

Las otras tres Comunidades Autónomas más destacadas en este tipo de exportaciones son Cataluña, el País Vasco y Asturias, representando un 7,8%, un 1,54% y un 1,27% respectivamente sobre el total de exportaciones españolas.

Por otro lado, hay que destacar el gran crecimiento que han tenido las exportaciones del sector cerámico en Asturias, dado que ha tenido lugar un incremento del 64% entre 2009 y 2010. Igualmente notable es también el crecimiento que se ha producido en el País Vasco, aunque aquí el aumento ha sido de un 22% en el periodo citado.

**Tabla 12: Exportación de productos cerámicos por Comunidad Autónoma (en miles de euros).**

CCAA	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
<b>COMUNITAT VALENCIANA</b>	<b>1.765</b>	<b>84,63</b>	<b>5,63</b>
CATALUÑA	163	7,80	-7,85
PAÍS VASCO	32	1,54	21,85
ASTURIAS	27	1,27	63,67
ARAGÓN	20	0,94	-2,94
MADRID	18	0,86	-9,74
ANDALUCÍA	16	0,78	-11,81
GALICIA	11	0,53	-13,07
CASTILLA Y LEÓN	9	0,44	-9,05
CASTILLA-LA MANCHA	8	0,39	-20,42
MURCIA	6	0,28	10,11
BALEARES	3	0,15	-10,35
CANTABRIA	2	0,11	-19,76
SIN DETERMINAR	2	0,07	-21,54
RIOJA	2	0,07	24,96
CANARIAS	1	0,07	-28,32
EXTREMADURA	1	0,06	-38,65
NAVARRA	0	0,02	30,59
CEUTA		0,00	
MELILLA		0,00	
<b>ESPAÑA</b>	<b>2.086</b>	<b>100,00</b>	<b>4,26</b>

Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#)).

Ahora se van a analizar los datos relativos al empleo y a las ventas, tanto a nivel nacional como a nivel de la Comunidad Valenciana.

Del total de empresas del sector cerámico a nivel nacional, el 43% de ellas están localizadas en la Comunidad Valenciana, de forma que el 70% del personal empleado en este sector, se encuentra trabajando en empresas valencianas.

En lo referente al importe neto de la cifra de negocios, las ventas del sector cerámico de la Comunidad Valenciana representan el 69% del total de ventas de este sector a nivel español.



El subsector de azulejos es el que más destaca tanto en número de empresas, como en personal empleado y en volumen de ventas dentro del total del sector cerámico, ya que tiene valores considerablemente superiores al de los otros dos subsectores: industria cerámica y productos cerámicos.

Tabla 13: Datos del sector cerámico de la Comunidad Valenciana (en miles de euros).

COMUNITAT VALENCIANA	TOTAL INDUSTRIA C.V	PRODUCTOS CERÁMICOS	AZULEJOS	TOTAL CERÁMICO CV	% TOTAL CERÁMICO /INDUSTRIA CV
Número de empresas	18.513	125	272	397	2
Personas ocupadas	252.832	2.106	17.969	20.075	8
Importe neto de la cifra de negocios	47.815.115	175.865	2.587.735	2.763.600	6
<b>ESPAÑA</b>					
Número de empresas	137.082	600	328	928	
Personas ocupadas	2.199.532	9.302	19.548	28.850	
Importe neto de la cifra de negocios	496.295.808	1.180.605	2.811.988	3.992.593	
<b>% COMUNITAT VALENCIANA/ESPAÑA</b>					
Número de empresas	14	21	83	43	
Personas ocupadas	11	23	92	70	
Importe neto de la cifra de negocios	10	15	92	69	

Fuente: IVE (2009). ([Ver Anexo 3](#)).

Observando los diferentes productos cerámicos que se fabrican en la Comunidad Valenciana y posteriormente son exportados, puede verse que los de mayor peso son las placas y baldosas barnizadas, que representan el 90% del total de las exportaciones del sector cerámico valenciano.

El tercer tipo de producto más significativo sería las estatuillas y demás artículos cerámicos, que suponen el 3% del total de las exportaciones, las cuales estarían valoradas en 46 millones de euros. Este tipo de productos es la principal línea de negocio de la empresa que se está analizando, Porcelanas Lladró S.A.

Tabla 14: Exportaciones por tipo de producto en la Comunidad Valenciana.

2010 MILLONES DE EUROS

PRODUCTOS	EXPORT	% S/T	% VARIAC.
6908 PLACAS Y BALDOSAS, BARNIZADAS	1.589	90	5,01
6907 PLACAS Y BALDOSAS, SIN BARNIZAR	71	4	7,59
6913 ESTATUILLAS Y DEMÁS ARTÍCULOS	46	3	15,60
6905 TEJAS, ELEMENTOS DE CHIMENEA,	20	1	2,20
6910 FREGADEROS (PILETAS DE LAVAR)	15	1	33,65
6911 VAJILLAS Y ART. USO DOMÉSTICO DE PORCELANA	8	0	49,67
6902 LADRILLOS, PLACAS, BALDOSAS Y	8	0	20,85
6914 LAS DEMÁS MANUF. DE CERÁMICA	4	0	10,92
6912 VAJILLA Y DEMÁS ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO DE CERAMICA	2	0	-42,26
6901 LADRILLOS/LOSAS CERÁM. DE HARINAS SILICEAS	2	0	39,61
6909 APARATOS Y ARTÍCULOS, DE CERÁMICA PARA USOS TÉCNICOS	1	0	26,11
6903 LOS DEMÁS PRODUCTOS CERÁMICOS	1	0	18,85
6904 LADRILLOS DE CONSTRUCCIÓN	0	0	-88,54
6906 TUBOS, CANALONES Y ACCES. TUBERÍAS	0	0	
<b>TOTAL CERÁMICO</b>	<b>1.765</b>	<b>100</b>	<b>5,63</b>

Fuente: IVEX (2010). ([Ver Anexo 3](#)).

Pasando ya a analizar los **datos del sector cerámico** de la Comunidad Valenciana en el **año 2011**, cabe destacar que en el periodo de Enero a Junio el valor de las exportaciones de productos cerámicos alcanzaron un crecimiento del 8%, con un valor de 9,2 millos de euros.

Además, dichos productos fueron el tercer grupo de productos más exportados, a continuación de los automóviles y las frutas, representando un 8% sobre el total.

### 3.4.2. Comercio exterior de cerámica decorativa en la Comunidad Valenciana.

Los datos de las exportaciones de cerámica decorativa en la Comunidad Valenciana correspondientes al periodo de enero a junio del año 2010, han alcanzado un valor de 25 millones de euros y han experimentado un crecimiento del 45% con respecto al mismo periodo del año anterior. De este modo, la Comunidad Valenciana se sitúa como la primera autonomía española más exportadora de estos productos con un 85% del total nacional.

Según los datos del Informe de Comercio exterior realizado en Octubre de 2011 sobre el sector de la cerámica decorativa en la Comunidad Valenciana, puede verse cómo las exportaciones de este tipo de cerámica de dicha comunidad autónoma suponen alrededor del 80% del total de exportaciones a nivel nacional, y el 30% del total de las importaciones.

De igual modo, según la estructura dentro de la Comunidad Valenciana, se observa que la provincia de Valencia es la que mayor peso tiene dentro del total de exportaciones e importaciones dentro de la comunidad. También cabe comentar que las provincias de Castellón y Valencia son las que mayor cobertura del sector presentan.

Y por último, también indicar que debido al periodo de recesión económica que está aconteciendo actualmente, la provincia de Castellón es la que ha experimentado cambios más significativos en cuanto a sus exportaciones e importaciones en octubre de 2010 respecto con las cifras que se daban en dicha provincia en el mismo mes del año 2009.

**Tabla 15: Comercio exterior de la Comunidad Valenciana en octubre de 2010.**

<b>Comercio Exterior / octubre 2010 / Miles euros</b>						
	Miles euros			% variación sobre año anterior		
	Export	Import	Saldo	Cobertura %	Export	Import
ESPAÑA	5.836,5	2.010,1	3.826,5	290,4%	5,6%	13,2%
C. VALENCIANA	4.622,6	583,2	4.039,3	792,6%	-2,0%	59,1%
ALICANTE	59,8	74,0	-14,2	80,8%	3,3%	627,1%
CASTELLON	1,2	0,1	1,1	1127,3%	6100,0%	-98,6%
VALENCIA	4.561,6	509,1	4.052,5	896,0%	-2,1%	46,0%

Fuente: Dirección Territorial de Comercio Exterior de Valencia (2010). ([Ver Anexo 4](#)).

Se observa que en el periodo de enero a octubre del año 2010, la tendencia es la misma que la que podía verse en la tabla anterior con datos del mes de octubre únicamente. Lo único que cabe señalar es que durante el año 2010 no se observa decrecimiento con respecto a 2009 ni en las importaciones realizadas por la provincia de Castellón ni en las exportaciones de Valencia.

De igual modo, sigue dándose un crecimiento significativo de las exportaciones de la provincia de Castellón, pero la tendencia general del año 2010 no es tan sumamente alta como el crecimiento que se da en estas exportaciones en el mes de octubre.

Tabla 16: Comercio exterior de la Comunidad Valenciana en el periodo Enero-Octubre de 2010.

Comercio Exterior / Ene-Oct 2010 / Miles euros						
	Miles euros			% variación sobre año anterior		
	Export	Import	Saldo	Cobertura %	Export	Import
ESPAÑA	45.215,3	18.322,4	26.892,9	246,8%	21,9%	5,9%
C. VALENCIANA	37.764,1	5.327,8	32.436,3	708,8%	27,8%	9,6%
ALICANTE	292,9	580,6	-287,7	50,4%	-22,8%	1,5%
CASTELLON	35,0	37,8	-2,8	92,7%	252,8%	19,8%
VALENCIA	37.436,2	4.709,5	32.726,8	794,9%	28,4%	10,6%

Fuente: Dirección Territorial de Comercio Exterior de Valencia (2010). ([Ver Anexo 4](#))

Observando el análisis del ranking de exportaciones por comunidad autónoma realizado en este mismo informe durante el mes de octubre de 2010, se puede comprobar, como ya se había comentado anteriormente, que la Comunidad Valenciana es la que lidera a nivel nacional el ranking de exportaciones de cerámica decorativa, ya que supone el 80% del total de las exportaciones españolas, seguida de Cataluña, Madrid, y Andalucía, que suponen un 14%, un 4% y un 2%, respectivamente.

En el caso de los datos de las exportaciones de la Comunidad Valenciana en 2010 en comparación con los de octubre de 2009, puede verse que este sector ha sufrido un decrecimiento del 2%, mientras que en Madrid y en Cataluña se ha dado un fuerte crecimiento en este sector, dándose un aumento del 111% en Madrid y del 66% en Cataluña.

Tabla 17: Ranking de exportación por Comunidad Autónoma en Octubre de 2010.

<b>Ranking de EXPORTACIÓN por CC.AA.</b>					
	Miles euros				
	octubre 2010	% sobre total	octubre 2009	% sobre total	Crecimiento
C.Valenciana	4.622,6	79,2%	4.718,9	85,4%	-2,0%
Cataluña	798,7	13,7%	481,4	8,7%	65,9%
Madrid	225,5	3,9%	106,9	1,9%	111,0%
Andalucía	107,7	1,8%	107,4	1,9%	0,2%
Castilla-León	26,5	0,5%	34,4	0,6%	-23,0%
Castilla-La-Mancha	17,5	0,3%	1,3	0,0%	1266,4%
Murcia	9,8	0,2%	29,6	0,5%	-67,0%
Baleares	8,6	0,1%	0,3	0,0%	3336,0%
Galicia	7,9	0,1%	6,9	0,1%	14,7%
Canarias	7,7	0,1%	7,5	0,1%	1,7%
Aragón	1,5	0,0%	24,2	0,4%	-93,9%
Extremadura	0,9	0,0%	5,1	0,1%	-82,2%
Navarra	0,8	0,0%	0,8	0,0%	-2,6%
Asturias	0,7	0,0%	0,0	0,0%	-
Pais Vasco	0,5	0,0%	2,3	0,0%	-79,9%
La Rioja	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Cantabria	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Ceuta	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Melilla	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-

Fuente: Dirección Territorial de Comercio Exterior de Valencia (2010). ([Ver Anexo 4](#)).

Puede observarse que en el periodo de enero a octubre del año 2010, la tendencia es la misma que la que se presentaba en la tabla anterior con datos del mes de octubre únicamente. Lo único que cabe señalar es que durante el año 2010 la tercera posición del ranking la ocupa Andalucía, mientras que en el mes de octubre en esta posición se encuentra la comunidad de Madrid.

Con respecto al mismo periodo del año 2009, puede verse que en la Comunidad Valenciana sí que se da crecimiento en dicho periodo, concretamente un crecimiento de alrededor de un 28%. También se da un fuerte aumento en las comunidades de Andalucía y Madrid con respecto al mismo periodo del año anterior, de un 23% y un 33% respectivamente. Por el contrario, en Cataluña se da un decrecimiento del 7%, mientras que en el mes de octubre se observaba un crecimiento de alrededor de un 66%.

Tabla 18: Ranking de exportación por Comunidad Autónoma en el periodo Enero-Octubre de 2010.

<b>Ranking de EXPORTACIÓN por CC.AA. - acumulado</b>					
Miles euros					
	Ene-Oct 2010	% sobre total	Ene-Oct 2009	% sobre total	Crecimiento
C.Valenciana	37.764,1	83,5%	29.547,5	79,7%	27,8%
Cataluña	3.826,9	8,5%	4.126,5	11,1%	-7,3%
Andalucía	1.524,9	3,4%	1.143,7	3,1%	33,3%
Madrid	1.078,1	2,4%	879,4	2,4%	22,6%
Castilla-León	192,8	0,4%	307,6	0,8%	-37,3%
Galicia	152,2	0,3%	228,7	0,6%	-33,4%
Extremadura	151,2	0,3%	181,1	0,5%	-16,5%
País Vasco	134,3	0,3%	209,1	0,6%	-35,8%
Murcia	133,5	0,3%	117,4	0,3%	13,7%
Castilla-La-Mancha	89,4	0,2%	149,6	0,4%	-40,2%
Canarias	61,6	0,1%	37,5	0,1%	64,4%
Baleares	25,9	0,1%	21,8	0,1%	18,8%
La Rioja	24,8	0,1%	5,8	0,0%	331,3%
Aragón	24,1	0,1%	49,9	0,1%	-51,8%
Navarra	13,6	0,0%	14,9	0,0%	-8,9%
Asturias	13,6	0,0%	11,3	0,0%	19,8%
Cantabria	0,0	0,0%	0,1	0,0%	-100,0%
Ceuta	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Melilla	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-

Fuente: Dirección Territorial de Comercio Exterior de Valencia (2010). ([Ver Anexo 4](#)).

Ahora se va a analizar cuáles son los países que importan la cerámica decorativa, tanto a nivel nacional como a nivel de la Comunidad Valenciana. Los mayores importadores de cerámica decorativa española son Portugal, Italia y Estados Unidos, que importan cuantías valoradas entre 700.000 y 900.000 euros.

Del total de exportaciones a Portugal, las que realiza la Comunidad Valenciana suponen el 85%, de las que se realizan con Italia, un 88%, y de las de Estados Unidos, un 91%.

En los casos de las exportaciones a Italia y a Estados Unidos, tanto a nivel de la Comunidad Valenciana como a nivel nacional, puede observarse que ha tenido lugar una recesión de las exportaciones entre octubre de 2009 y octubre de 2010. Sin embargo, en este mismo periodo se ha dado un crecimiento de las exportaciones de cerámica decorativa a Portugal, y este incremento ha sido mucho más notable en las exportaciones realizadas por la Comunidad Valenciana, siendo este de un 111%.

Tabla 19: Ranking de países importadores de cerámica decorativa en octubre de 2010.

Ranking de países EXPORTACIÓN C. Valenciana - España						
	Comunidad Valenciana			España		
	Miles euros		Crecimiento	Miles euros		Crecimiento
	octubre 2010	octubre 2009		octubre 2010	octubre 2009	
PORTUGAL (D.01/01/86)	753,3	356,8	111,1%	892,8	493,9	80,8%
ITALIA	747,0	938,1	-20,4%	848,9	1.003,5	-15,4%
ESTADOS UNIDOS	671,4	970,8	-30,8%	737,5	1.039,4	-29,0%
REINO UNIDO	379,7	472,5	-19,6%	386,3	486,5	-20,6%
HONG-KONG	320,2	203,6	57,3%	325,2	204,6	59,0%
RUSIA (D.01/01/92)	300,3	0,0 -		332,8	0,3	100745,5%
JAPÓN	194,0	720,7	-73,1%	217,1	735,6	-70,5%
INDIA	114,3	152,9	-25,2%	415,7	154,4	169,2%
TAIWÁN	112,9	41,2	173,8%	114,0	41,2	176,7%
SINGAPUR	112,2	18,0	523,2%	116,6	18,0	547,9%
FRANCIA	81,4	23,2	251,3%	288,9	237,1	21,8%
BÉLGICA (D.01/01/99)	59,2	17,1	246,9%	69,8	24,0	190,7%
COREA DEL SUR (REP. DE C	56,0	0,0 -		59,7	0,5	12597,9%
UCRANIA (D.01/01/92)	53,9	0,0 -		53,9	0,0 -	
SUIZA (D.01/01/95)	53,5	28,5	87,5%	70,6	43,3	62,9%

Fuente: Dirección Territorial de Comercio Exterior de Valencia (2010). (Ver Anexo 4).

En cuanto a los países que importan la cerámica decorativa a nivel nacional en el periodo de enero a octubre de 2010, puede observarse que al igual que en los datos del mes de octubre, los mayores importadores son Portugal, Italia y Estados Unidos, aunque en posiciones diferentes en el ranking. En primer lugar está Estados Unidos, en segundo Italia y en cuarto Portugal. En tercer lugar en este periodo se encuentra Japón, cuyas importaciones en el mes de octubre de 2010 ocupaban el séptimo lugar del ranking.

Del total de exportaciones a Estados Unidos, las que realiza la Comunidad Valenciana suponen el 93%, de las que se realizan con Italia, un 92%, de las que se hacen con Japón, un 96,5%, y de las de Portugal, un 79%.

En los casos de las exportaciones a Estados Unidos, Japón y Portugal, tanto a nivel de la Comunidad Valenciana como a nivel nacional, se ve que ha tenido lugar un notable incremento de exportaciones entre 2009 y 2010, dándose unos crecimientos de entre el 50 y el 60%.

Tabla 20: Rankings de países importadores de cerámica decorativa en el periodo Enero-Octubre de 2010.

**Ranking de países EXPORTACIÓN C. Valenciana - España - acumulado**

	Comunidad Valenciana			España		
	Miles euros		Crecimiento	Miles euros		Crecimiento
	Ene-Oct 2010	Ene-Oct 2009		Ene-Oct 2010	Ene-Oct 2009	
ESTADOS UNIDOS	8.265,0	4.939,3	67,3%	8.877,6	5.634,0	57,6%
ITALIA	5.300,2	5.076,3	4,4%	5.737,3	5.702,0	0,6%
JAPÓN	4.907,5	3.093,8	58,6%	5.080,6	3.199,9	58,8%
PORTUGAL (D.01/01/86)	4.359,5	2.927,7	48,9%	5.507,1	3.974,7	38,6%
REINO UNIDO	3.145,0	3.270,4	-3,8%	3.234,4	3.395,1	-4,7%
HONG-KONG	2.047,1	1.454,7	40,7%	2.079,4	1.469,6	41,5%
RUSIA (D.01/01/92)	1.343,6	675,4	98,9%	1.398,7	790,9	76,8%
INDIA	1.120,4	970,8	15,4%	1.424,5	978,6	45,6%
FRANCIA	575,4	616,6	-6,7%	2.326,7	2.707,6	-14,1%
SINGAPUR	505,4	469,2	7,7%	528,4	470,4	12,3%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	404,8	234,0	73,0%	520,9	302,6	72,2%
TAIWÁN	352,4	328,5	7,3%	372,8	334,9	11,3%
SUIZA (D.01/01/95)	332,8	148,1	124,7%	558,1	443,1	26,0%
TAILANDIA	311,5	157,0	98,4%	312,6	157,0	99,2%
MÉXICO	289,1	232,1	24,6%	312,7	274,7	13,8%

Fuente: Dirección Territorial de Comercio Exterior de Valencia (2010). ([Ver Anexo 4](#)).





# CAPÍTULO 4:

# ANÁLISIS

# DEL ENTORNO

# DE LA EMPRESA

## 4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

### 4.1 Entorno empresarial.

El entorno empresarial puede ser de dos tipos:

- **Estable:**

Es cuando el entorno es: *estático* (cambios poco importantes, producidos lentamente), *simple* (los componentes y relaciones de estos son homogéneas y fácilmente comprensibles), y *cierto* (facilidad para prever el cambio de los factores).

- **Turbulento:**

Es cuando el entorno es: *dinámico* (cambios importantes, producidos rápidamente), *complejo* (existen muchos factores difíciles de controlar), e *incierto* (dificultad para prever los cambios del entorno).

El entorno actual, debido a la crisis que está afectando a España desde 2007 hasta la actualidad (año 2012), para las empresas, incluyendo al Grupo Lladró, es en general muy turbulento. Esta es la situación actual en los países desarrollados, pero no siempre ha sido así. A continuación se va a analizar la **evolución del entorno empresarial**:

**1ª Era de la producción en masa** → Principios del Siglo XX (Hasta los años 30 en EE.UU., y los 50 en España).

El entorno era muy estable (estático, simple y con baja incertidumbre). Esto propiciaba que la principal preocupación de las empresas fuese la reducción de los costes. Se crea una mentalidad de producción que deriva en la especialización y la división del trabajo. Aparece la cadena de montaje, cuyo fin es aumentar la producción reduciendo el coste. Las empresas no se preocupan por vender, ya que existe mucha más demanda que oferta.

**2ª Era de marketing en masa** → A partir de los años 30 en EE.UU., y los 60 en España.

El entorno es relativamente estable. Los consumidores tienen satisfechas las necesidades básicas, por ello el mercado empieza a estar saturado y se produce una demanda de productos más diferenciados. Se crea una mentalidad de mercado que deriva en la idea de que el cliente es muy importante; hay que observarlo y comprenderlo. La oferta empieza a ser superior que la demanda, por ello hay que añadir valor al producto propio diferenciándolo del de la competencia. El marketing intensivo es ahora muy importante, ya que hay que vender lo que se ha fabricado.

**3ª Era Post-industrial** → Desde principios de los años 50 en EE.UU., y los 70 en España.

El entorno es ahora turbulento (complejo, dinámico e incierto). Las difíciles condiciones económicas, como el aumento del paro o de la inflación, dan como resultado que se frene el consumo y se incremente la competencia. Los rápidos cambios tecnológicos y la globalización provocan un mayor esfuerzo por parte de las empresas para mantenerse y mejorar. Nuevos factores sociopolíticos, como la creación de sindicatos, asociaciones de consumidores, ecológicas, etc., aumentan todavía más este esfuerzo.

**4ª Actualmente (año 2011)** → Es un momento más avanzado que la era post-industrial, con un entorno mucho más turbulento: continuas crisis económicas y políticas, procesos de cambio social, interrupción en el mercado mundial de potentes economías, de países hasta ahora subdesarrollados, etc.

Analizando ahora la empresa propiedad de los hermano Lladró, se puede comprobar que los momentos por los que ha pasado, encajan bastante bien dentro de las etapas del entorno empresarial comentadas anteriormente. Si se comparan:

**Tabla 21: Momentos pasados por la empresa Lladró.**

MOMENTOS PASADOS POR LA EMPRESA	ETAPAS
Comienzo de la actividad de la empresa en 1953.	<b>Era de la Producción en Masa</b>
Inesperado aumento de la demanda.	
Traslado de la empresa a una nave industrial en 1958.	
Incorporación de escultores, químicos, decoradores...	
Incorporación de la palabra “Spain” al logotipo Lladró en 1962.	<b>Era del Marketing en Masa</b>
Inauguración de la Escuela de Formación Profesional en 1962 para transmitir conocimientos, experiencia y la esencia de su espíritu creativo.	
Construcción del complejo “Ciudad de la Porcelana” (1ª fase), desde 1967 hasta 1969.	
Surge la línea de jarrones (Diversificación) en 1971.	<b>Era Post-Industrial</b>
Lladró se afianza en EE.UU. comprando el 50% de Weil Ceramics & Glass.	
Nace la Sociedad de Coleccionistas en 1985.	
Crea la filial de Tokio en 1986.	
Se inaugura el Museo y Galería Lladró de Nueva York en 1988.	
Todas las acciones y situaciones que se describen en este trabajo.	<b>Momento Actual (2011/2012)</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Lladró.

## 4.2 Análisis del entorno genérico: ANÁLISIS PEST.

El entorno genérico, son todos aquellos factores que afectan a las empresas de una sociedad. Estos factores se pueden dividir en político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Se va a estudiar cómo afectan dichos factores a la empresa que analizada.

- **Factores Económicos:**

La economía española entró en recesión en el cuarto trimestre del año 2008, tras caer un 1,1%. En el tercer trimestre de este mismo año, la economía había registrado una contracción del 0,3%. Todo esto es debido a la crisis económica que está aconteciendo a nivel mundial.

Una de las principales consecuencias que durante el año 2008 tuvo sobre la economía española dicha crisis económica es un **fuerte crecimiento del desempleo**. Durante el año 2008 un gran número de empresas presentaron Expedientes de Regulación de Empleo (EREs), algunos ejemplos de estas empresas son:

- Bridgestone: 2.463 empleos
- Burberry: 250 empleos
- Delphi : 800 empleos
- Iveco: 1.000 empleos
- Nissan 1.500 empleos
- Ono: 1.300 empleos
- Porcelanas Lladró: 275 empleos
- Ryanair: 800 empleos
- Sony España: 275 empleos
- Telefónica Móviles: 700 empleos

A continuación puede verse la **evolución de la tasa de desempleo español** en el periodo 1999-2011. Se puede observar como la tasa de desempleo iba reduciéndose desde 1999 hasta 2008, pero en 2008, con el inicio de la crisis económica se ve como cada vez va incrementándose de forma muy acentuada, pasando de una tasa del 11,3% en 2008 a una del 21,52% en 2011, es decir, prácticamente se ha duplicado la tasa de paro española en dicho periodo de crisis.

**Tabla 22: Evolución de la tasa de desempleo español.**

AÑO	TOTAL
2011	21,52
2010	20,1
2009	18
2008	11,3
2007	8,3
2006	8,5
2005	9,1
2004	11
2003	11,5
2002	11,5
2001	10,5
2000	13,9
1999	15,7

Fuente: Finanzas.com (Consultada en línea en enero de 2012)

Otra de las consecuencias de la crisis económica en España, es la **reducción de la producción industrial**. Se observa en la siguiente tabla que dicha producción ha descendido durante el año 2011. Esto es debido a un descenso de las ventas, lo que provoca que las empresas, como es el caso de Lladró, tengan que reducir su nivel de producción y, como se ha comentado anteriormente, tengan que recurrir a los Expedientes de Regulación de Empleo y a los despidos.

**Tabla 23: Evolución de la producción industrial anual española.**

AÑOS	PRODUCCION INDUSTRIAL
AGO - 2011	0,3
JUL - 2011	-2,3
JUN - 2011	-1,9
MAY - 2011	0,0
ABR - 2011	-1,5
MAR - 2011	-0,5
FEB - 2011	3,6
ENE - 2011	2,8

Fuente: Finanzas.com (Consultada en línea en enero de 2012)

También señalar que la crisis económica está afectando a multitud de países, por lo que ha disminuido el poder de adquisición y a causa de esto **ha disminuido el turismo** que acude a España, lo que afecta a la empresa objeto de estudio (Lladró), ya que disminuirán las ventas de los turistas que se llevan sus productos cerámicos como souvenirs y regalos para sus familiares y amigos.

- **Factores Socioculturales:**

Hay dos perspectivas. Por un lado, los factores socioculturales de los países en transición, con economías que ya sí influyen a nivel mundial, y que los costes bajos de sus materias primas, de su mano de obra, etc. hacen que el resultado sea unos productos de precios más bajos que los europeos y de calidad similar. Esto, unido a la crisis económica que se citaba en el apartado de factores económicos, perjudica a la economía europea, dado que los clientes occidentales preferirán comprar dichos productos más asequibles.

Por otro lado, los factores socioculturales de los mercados, ya sean occidentales o no, a los que va dirigido el producto. Tanto occidente como oriente están evolucionando sus costumbres y gustos (debido a razones educativas, demográficas, etc., dependiendo del caso), debido a este dinamismo, la marca debe evolucionar con ellos, para aprovechar nuevos nichos de mercado, y consolidar los ya existentes.

- **Factores Político-Legales:**

Teniendo en cuenta que Lladró está presente en 123 países, estos factores resultan un tanto inciertos, ya que le afectarán los cambios políticos y legislativos de todos y cada uno de estos países. También pueden significar para la empresa una mayor o menor facilidad para acceder a los otros mercados, fundamentalmente para entrar en los nuevos mercados emergentes.

A nivel de España, estos factores son importantes, pero hay que tener en cuenta que el sistema político es muy estable, y la legislación y regulación de la actividad económica es bastante flexible y beneficiosa. Puede resultar algo perjudicial para la flexibilidad de la empresa, la gran protección que recibe aquí el trabajador (sindicatos + legislación).

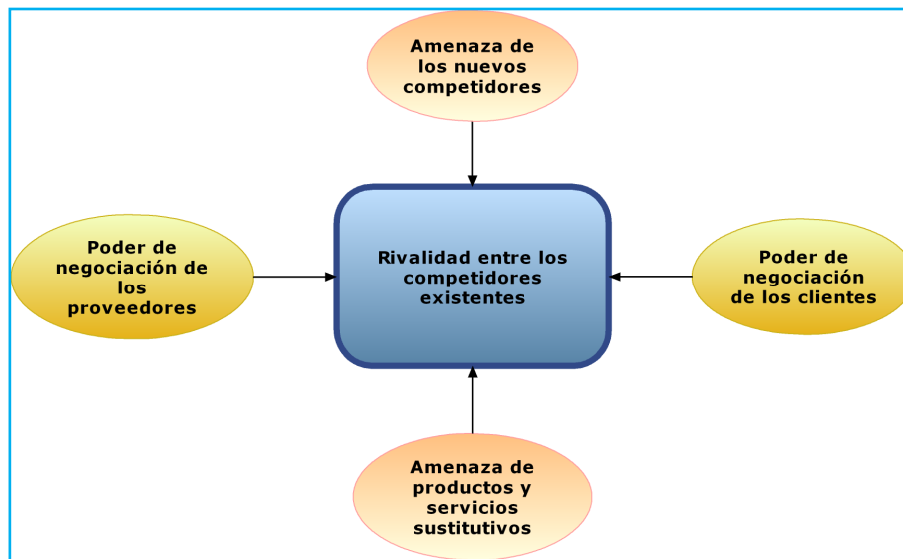
- **Factores Tecnológicos**

Este grupo de factores es de gran importancia para esta empresa. Lladró tiene acceso a las últimas tecnologías, es más, ella misma desarrolla muchas de las tecnologías que utiliza, siendo así pionera en el sector, lo que añade valor a la empresa y le da una gran ventaja competitiva; además le proporciona un mayor “saber hacer” (know how) así como un aumento de las barreras de entrada contra los competidores.

### 4.3 Análisis del entorno específico: PORTER.

Según Michael Porter (1982), existen cinco fuerzas competitivas en el entorno específico de la empresa que influyen directamente sobre los resultados de la misma. Estas fuerzas competitivas son: la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos/servicios sustitutivos, la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

Figura 7: Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, Michael (2009).

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

El conjunto de factores que impiden o dificultan la entrada de competidores potenciales al sector porcelana, proporcionando a su vez una ventaja competitiva a empresas como Lladró, ya establecidas, se denominan barreras de entrada, y son las siguientes:

**Diferenciación del producto.**

Para Lladró, ésta sería una de sus principales barreras de entrada contra posibles competidores. El producto Lladró está altamente diferenciado del resto por dos motivos:

1- **El real:**

Por un lado, la alta calidad (como reflejo de ella está su alto precio) es resultado de un cuidado proceso artesanal, en el que cada pieza es realizada a mano por artesanos formados y especializados, y pasa por numerosos controles de calidad.

Por otro lado, el exclusivo servicio post-venta que ofrece Lladró es innovador en muchos sentidos, y ofrece un trato cercano y amigable de la empresa.

## 2- El percibido:

Muy importante, la poderosa imagen de marca que Lladró trata de ofrecer a todos los niveles, es cuidadosamente cultivada por la empresa en todo momento. Tienen muy claro a quiénes va dirigido su producto, y que la exclusividad, el lujo y la imagen es una parte importante de lo que sus clientes desean.

### Ventajas de producción y distribución.

Este también es un punto fuerte de la empresa, ya que está instalada en el mismo sector desde hace mucho tiempo (más de 50 años) y dispone de su propia tecnología ya desarrollada, de un canal de abastecimiento de materias primas ya consolidado, de un diseño de producto y una estética (adquirida con el paso del tiempo y del producto) propia, unos artistas y artesanos formados durante años en la misma organización, que están altamente especializados, de un sistema de producción perfectamente departamentalizado y jerarquizado, etc.

Quizás una de las cosas más importantes para la empresa sea su canal de distribución: Lladró ha cuidado especialmente este área, llegando a sacrificar una gran parte de sus ingresos puntuales (en 2001 cerró más de 2000 puntos de venta) para quedarse únicamente con los establecimientos que cumplieran los elevados requisitos de calidad exigidos.

### Efecto aprendizaje y experiencia.

Es una empresa con una larga experiencia. Lo que mejor ha hecho en todo este tiempo ha sido crear valor, en forma de imagen y en forma de arte. El “saber hacer”, tanto en lo que se refiere a sus creaciones artísticas por parte de sus artesanos, como en lo que se refiere al desarrollo de sus canales de distribución y su producción.

### Necesidad de capital.

La imagen exclusiva que se necesita reflejar en forma de publicidad, patrocinios, iniciativas culturales, colaboraciones, y demás actividades que impliquen prestigio, supone una necesidad extra de aporte de capital aparte del inherente a la propia actividad.

En principio, podría considerarse que no hay muchos competidores potenciales para la marca valenciana. Únicamente alguna de las diversas marcas de gran lujo de otros sectores, asociándose con una empresa especializada en porcelana, podría llegar a lanzar productos en competencia directa con Lladró; aun así, la experiencia y el “saber hacer” cuentan mucho.



Otra opción sería, a mucho más largo plazo, que alguna de las otras marcas tradicionales fabricantes de porcelana, consiguiera ganar tanto prestigio y popularidad entre el público como lo ha hecho Lladró.

A pesar de todo esto, debido a la crisis económica y a los cambios en las tendencias decorativas y en los gustos de los consumidores, se podrían considerar como competidores los productos de cerámica decorativa que provienen de los países emergentes y que se venden a precios muy bajos.

- **Productos Sustitutivos:**

Existen un sin fin de productos sustitutivos para el que ofrece Lladró al público, basta con que sea un producto de lujo y decorativo.

Quien se compra una figurita de porcelana de lujo lo hace porque quiere, y está claro que no la necesita. El día que no la quiera, por motivos económicos, porque no le guste la forma de la figura o porque “ya no se lleve”, simplemente comprará lo que entonces le apetezca (o pueda) o lo que esté de moda en ese momento. Por lo tanto, los esfuerzos de Lladró en gran parte tienen que ir encaminados a hacer que el público sí quiera comprar sus productos, ir a venderlos donde el público sí pueda comprarlos e innovar en sus creaciones para adaptarse a lo que se lleva en cada momento.

- **Rivalidad entre competidores**

Lladró ha alcanzado una cuota de mercado del 70%, la verdad es que no se puede decir que tenga muchos competidores dentro de su sector; pero quizás sí fuera de él.

Dentro de la porcelana se podrían distinguir dos niveles:

- **Precios altos:** Lladró ofrece piezas cuyo valor de venta varía entre 50€ y 35.000€. En el rango más alto de precios, es el líder indiscutible, nadie fabrica esos productos en una cantidad suficiente como para ser significativa.
- **Precios bajos:** En el rango más bajo de precios, la cosa cambia. Existen otras empresas que también producen porcelana o cerámica cuyos precios varían entre los 20€ y los 200€. Por ello se podría decir que en su gama más baja sí tiene competencia directa, pero tampoco es un hecho relevante, ya que en realidad sería competencia para los productos de la segunda marca de Lladró.

La competencia más importante es la que le hacen otras marcas de lujo ajenas a la porcelana. Aunque no sean del mismo sector, y el producto sea totalmente distinto, el cliente para el que van dirigidos, sí es el mismo, y como estos productos no son especialmente necesarios se puede pasar fácilmente de uno a otro.

Por estos motivos, podría decirse respecto al atractivo del sector, que existe un alto grado de concentración y gran diferenciación de productos; aunque si se miran desde el punto de vista del cliente, puede ser que ya no se diferencien tanto.

En este punto también se podría incluir la producción de copias falsas que se realiza en China, fundamentalmente, del producto Lladró. Se ha llegado a decir que puede haber hasta 35.000 operarios trabajando en este mercado.

Esto, más que competencia, es un problema, pero a fin de cuentas también resta ventas a la empresa.

- **Poder Negociador de Clientes y Proveedores:**

Se puede decir que ni proveedores ni clientes disfrutan mucho de tal cosa.

Por un lado, las materias primas para la elaboración de la porcelana, así como de los tintes (aun más importante), no son más que minerales que ellos se encargan de mezclar. Los adquieren al extranjero; y la industria extractiva de ese tipo de minerales es muy abundante y económica en países poco desarrollados.

En definitiva, los proveedores de la empresa no tienen un gran poder negociador, ya que las materias primas que precisa la empresa no son exclusivas de un solo proveedor en el mercado, sino que existen infinidad de proveedores que se las pueden ofrecer, por lo que la empresa podrá adquirirlas en uno u otro en función de las condiciones que estos le ofrezcan.

Por otro lado, los clientes, aparte de los consumidores finales (que ya se ha explicado lo que les motiva), serían las Boutiques y grandes superficies, que distribuyen su producto. En este sentido su política de exclusividad, anula el poder negociador que estos pudieran tener.

Cualquier boutique que quiera ofrecer a sus clientes los productos de la empresa Lladró, no negociará en precios, dado que espera diferenciarse de la competencia y crear ante sus clientes una imagen de calidad y prestigio.

En cuanto a los negocios que se dediquen a la venta de productos decorativos de todo tipo, este tipo de empresas tampoco tienen un gran poder negociador con la empresa, si quieren vender productos Lladró, tendrán que adaptarse a las condiciones de la empresa.

#### 4.4 Análisis de la competencia.

A continuación se van a analizar las principales empresas competidoras de Porcelanas Lladró S.A. En primer lugar se enumeran los competidores, y a continuación se analizarán brevemente de forma individual.

Los competidores nacionales a analizar son los siguientes:

- Cerámicas Rosi
- Arte Regal Import S.L.
- Ceramiques Graupera S.A.
- Sanctuarium de las Almas

Y los competidores internacionales a analizar son:

- Boxer
- Crestani Ceramiche
- F.L. Orgia
- Moorcroft Pottery

Ahora se van a ir analizando uno a uno:

➤ **CERÁMICAS ROSI**

Cerámicas Rosi es una empresa familiar ubicada en Talavera de la Reina que lleva más de 50 años en el sector de la cerámica. Prácticamente toda la vida, pues les viene de una gran tradición familiar. Actualmente cuentan con clientes importantes en el ámbito nacional, y su cerámica es enviada a todos los países del mundo.

Desde el bisabuelo de Justo Canales, Pedro Paciencia, que era un buen ceramista alfarero, pasando por su abuelo José Canales, que fue encargado de alfarería de la prestigiosa y conocida Fábrica de cerámica Talaverana de J. Ruiz de Luna. También sus tíos, José Paciencia y Timoteo Paciencia, este último fue uno de los alfareros más conocidos en España en los años 50 y 60 por su alta producción y calidad. También cabría destacar a Justo Canales Robledo, tío de su padre, quien fue un buen pintor de cerámica, a su primo Alberto Arias Paciencia, ceramista, y a los más importantes de todos, a sus padres Justo y Rosi, que son unos grandes profesionales de la cerámica.

Justo Canales está ahora al frente del negocio. Estuvo en la escuela de artes aplicadas de Talavera, hizo varios cursos de pintura y su padre le enseñó el torno. No siendo muy amante de exposiciones y concursos, en 1996 expuso sus piezas en el museo Ruiz de Luna de Talavera de la Reina. Fue tercer premio de cerámica en el Certamen Regional de Artes Plásticas para jóvenes de 1988, celebrado en el museo provincial de Ciudad Real, y en 1989 abrió su propio taller de cerámica.

Entre los muchos trabajos realizados por esta empresa, los más importantes a destacar son:

- Recuperación y reproducción de albarellos para los Monasterios de España como Oseira y Samos.
- Realización de rótulos para calles de diversas Ciudades de España como Casco antiguo de Pozoblanco, Almazan, Fuenlabrada de Los Montes, Mendaza, etc.
- Colaboración con su cerámica para la decoración de series importantes de Televisión Española, como Águila Roja, y la Serie Bandolera de Antena 3.
- Destacar el éxito de sus dedales de cerámica saliendo en varios medios de comunicación y estando en exposiciones muy importantes de coleccionismo.
- Realización de diversos trofeos. Campeonato de España y del Mundo de Parapente, Campeonatos de golf, placas conmemorativas para ciclistas profesionales, etc.
- Decoración de varios hoteles, fabricación de regalos para importantes congresos, etc.

➤ **ARTE REGAL IMPORT S.L.**

Arte Regal Import S. L. es una empresa dedicada a la importación y exportación de artículos de decoración, regalo, menaje, jardinería, etc., desde el año 1997. En la actualidad, disponen de oficinas permanentes en Asia, para la búsqueda y control de calidad de sus artículos, y trabajan alrededor de 9.000 referencias vivas de las cuales por lo menos el 50% se renueva anualmente, dependiendo de las temporadas.

Trabajan tanto con proveedores asiáticos, como europeos y cada vez tratan de incorporar más productos españoles. Exigen a sus proveedores seriedad en las fechas de entrega, buena relación calidad-precio y, por supuesto, que sus fabricados aprueben cualquier normativa europea que le corresponda.

Disponen de una red comercial permanente en España, Francia, Italia y Portugal.

Sus instalaciones se componen de una exposición en Valencia de 1.000 m<sup>2</sup> y otra en Oporto de 500 m<sup>2</sup> aproximadamente. Sus depósitos de almacenamiento tienen una superficie aproximada de 28.000 m<sup>2</sup> en total, los cuales están totalmente paletizados. Disponen de una flota propia de camiones (14 vehículos industriales) para la entrega rápida de sus productos, y cuentan con un departamento de logística, que trabaja con importantes empresas de transporte, tanto nacional como internacional.

➤ **CERAMIQUES GRAUPERA S.A.**

Ceràmiques Graupera es una empresa con más de 60 años de experiencia en el sector, que ha sabido fusionar las raíces de la cerámica tradicional, con el diseño de los productos modernos, manteniendo la esencia natural de la cerámica.

Dicha empresa está localizada en Breda, que es una pequeña población de la provincia de Gerona, situada en el valle del Montseny. Es famosa por su industria alfarera, dado que su subsuelo está formado por unas extraordinarias tierras compuestas de sedimentos calcáreos y refractáreos.

Algunas industrias, como por ejemplo la cosmética y la alimentaria, se utilizan sus productos como envase, destacando la óptima conservación del producto que ofrece su cerámica, y la belleza exterior de sus piezas.

La inquietud de la empresa hacia un mejor servicio la incita a implantar en su actividad diaria los siguientes principios:

1. Conocimiento y satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, así como los requisitos legales y reglamentarios que resulten de aplicación en cada caso.
2. Servicio constante al cliente para poder gestionar incidencias que pudieran presentarse.
3. Compromiso a una mejora continua en sus procesos productivos y de gestión que les permita ser competitivos con su relación calidad-precio, mediante un consumo responsable de recursos y la reducción de emisiones contaminantes.
4. Implicar al personal en cada proceso con su formación y desarrollo asegurando así un buen sistema de operación.
5. Compromiso de mejorar e innovar tecnológicamente sus instalaciones, incrementando así el respeto por el medio ambiente, la seguridad y competitividad, y convertirlas en las más avanzadas del sector.

#### ➤ **SANCTUARIUM DE LAS ALMAS**

La empresa Sanctuarium de las Almas está situada en la ciudad de Barcelona y vende tanto al público en general como a tiendas y mayoristas. Sus artículos son de la máxima calidad y están preparados para ser utilizados tanto en rituales como en elementos de culto ó decorativos.

Fabrican figuras en porcelana articulada para rituales, alta magia, decoración y souvenirs con ropas artesanales, sus accesorios y complementos. Las figuras son piezas únicas numeradas, y están confeccionadas y montadas totalmente a mano, controlando la calidad y procedimientos artesanales para obtener imágenes siguiendo patrones de maestros y especialistas en cultos y rituales.

Las imágenes son confeccionadas en porcelana y llevan una estructura metálica que les permite una gran diversidad de posiciones. Usan ropas removibles (de velcro), totalmente cosidas individualmente y pueden cambiarse y lavarse. Miden aproximadamente unos 42-45 cm de alto y pesan unos 750 grs.

Los pedidos son elaborados separadamente, siendo confeccionados artesanalmente por personas dedicadas a este arte. No trabajan con stock de mercaderías, sino que personalizan sus figuras conforme a las preferencias de sus clientes si ellos así se lo indican.

➤ **BOXER**

La inspiración, la poesía, los conocimientos y el amor por la cerámica, son las cualidades que distinguen a Boxer Ceramiche S.R.L. desde 1985. Su fundador, Silvestro Lancerin, es quien controla y dirige la empresa a día de hoy, y sigue dando a sus productos la sofisticación, el gusto, la innovación y la imaginación que hizo famoso el “*Hecho en Italia*” (Made in Italy).

En estos años la empresa ha permanecido fiel a la tradición, a la artesanía y al trabajo manual en la producción de sus artículos, pero todo ello sin descuidar la evolución de las tendencias, de las modas y el gusto de sus clientes.

Fabrican artículos decorativos de cerámica para la casa, pero en todo este largo periodo la empresa se ha especializado en la producción de animales de cerámica, haciendo de ello algo distintivo de la empresa, y consiguiendo con ello ser conocidos y apreciados tanto en Italia como en otros muchos países.

➤ **CRESTANI CERAMICHE**

Crestani Ceramiche se fundó en 1977 por la inspiración y la pasión de Giannino y Donatella Crestani por la cerámica de calidad superior. Las creaciones de la empresa incorporan las habilidades manuales y la artesanía de la renombrada tradición de cerámica de la provincia de Vicenza, dando como resultado objetos de cerámica clásica, pero con un estilo moderno y contemporáneo.

Desde sus colecciones clásicas a sus líneas de diseño contemporáneas más recientes, la empresa presta especial cuidado en cada creación, realizando a mano cada decoración y haciendo de cada una de sus piezas, una pieza única.

Los puntos fuertes de las creaciones de Cerámica Crestani son sus decoraciones, el uso de Swarovski, sus acabados especiales y los colores de fuego que utilizan, como son el platino, el oro y el bronce. Las decoraciones son hechas a mano, haciendo que cada pieza sea única.

**F.L. ORGIA**

La tradición, la flexibilidad y la fiabilidad son las palabras más importantes en su empresa. Desde 1965 la familia Campagnaro crea en su fábrica de cerámica, localizada en una región de Venecia (Italia), nuevas formas y nuevas decoraciones, siempre con normas de producción de buena calidad y siempre con una relación directa con todos sus clientes. Esto es gracias a la comunicación profunda con ellos, que en la empresa es cultivada y desarrollada, usando sus sugerencias en la

formación de nuevas líneas y decoraciones diferentes, lo que les permite alcanzar un diseño más personal.

Todos sus artículos son diseñados y hechos a mano, y decorados por las manos expertas de sus artesanos, que pasan a las nuevas generaciones los secretos de este arte. Cada nueva forma y coloración pueden ser personalizadas bajo petición de sus clientes. Sus productos cuentan con el certificado de “*Hecho en Italia*”, lo que garantiza su calidad y origen.

Los procesos de trabajar la arcilla siguen los procesos y técnicas antiguos, utilizando tan sólo algún aparato mecánico y nuevos hornos automatizados que ayudan a la empresa a ser más exactos y a garantizar una calidad de acabado más perfecta.

### ➤ **MOORCROFT POTTERY**

Al principio, en 1897, fue fundado como un pequeño estudio dentro de una empresa grande de cerámica, pero pronto James Macintyre y la Compañía Moorcroft hicieron su seña en el sector de la cerámica al mundo.

Los diseños vinieron de Guillermo Moorcroft, de 24 años, quien personalizó cada pieza de cerámica producida con su propia firma o iniciales. Pasados unos años, concretamente en el año 1912, Guillermo se marchó a una nueva fábrica en el Camino Sandbach, donde la cerámica Moorcroft todavía se fabrica hoy.

Tras la muerte de Guillermo Moorcroft en 1945, su hijo mayor, Walter, asumió la dirección y el diseño de la empresa.

Finalmente, en 1984, la familia vendió la mayoría de sus acciones de la empresa, y ya desde el año 1993, la empresa Moorcroft es controlada por la familia Eduardo.

La empresa se distingue por un estilo de diseño distintivo, y ofrece a sus clientes un valor añadido por las habilidades y la artesanía de su mano de obra.

El método de producción que seguía Guillermo Moorcroft en 1897 es casi exactamente el mismo que se sigue hoy en día. La mayor parte de las piezas son conectadas al torno para perfeccionar su forma. Los colores están basados en óxidos metálicos y son aplicados a mano, un color con cuidado siendo lavado sobre el otro para permitirles mezclarse juntos en altas temperaturas, en primer lugar con el pote de arcilla y luego con el vidriado transparente. De esta forma se consigue el esplendor de color que se ha consolidado como sello de la marca de la empresa.

Para concluir con este análisis de la competencia, se recogen las conclusiones obtenidas en la siguiente tabla:

Tabla 24: Conclusiones sobre la competencia de Porcelanas Lladró S.A.

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	PRODUCTOS	DIFERENCIACIÓN
<b>CERÁMICAS ROSI</b>	Talavera de la Reina	Artículos de cerámica decorativos y de regalo de gran tradición familiar.	Destaca por sus dedales de cerámica y la fabricación de trofeos para conocidos campeonatos.
<b>ARTE REGAL IMPORT S.L.</b>	Sede en Valencia y en Oporto.	Importa y exporta artículos decorativos, regalos, productos para jardinería,...	Trabaja principalmente con productores asiáticos, aunque está intentando introducir productores españoles poco a poco.
<b>CERAMIQUES GRAUPERA S.A.</b>	Breda (Gerona)	Artículos cerámicos.	Sus productos son utilizados como envases para cosméticos y para alimentos.
<b>SANCTUARIUM DE LAS ALMAS</b>	Barcelona	Figuras de porcelana articulada.	Productos para rituales y elementos de culto. No tienen stock de mercaderías, personalizan las figuras según las preferencias de los clientes.
<b>BOXER CERAMICHE S.R.L.</b>	Italia	Artículos decorativos de cerámica para la casa.	Su especialidad es la producción de animales de cerámica, fabricados de forma artesanal y manual.
<b>CRESTANI CERAMICHE</b>	Vicenza (Italia)	Objetos de cerámica clásica, con un estilo moderno y contemporáneo.	Su mayor fortaleza es el uso de Swarovski y de los colores fuego en sus decoraciones.
<b>F.L. ORGIA</b>	Venecia (Italia)	Artículos decorativos de arcilla y de cerámica.	Cultivan una relación directa con sus clientes, por lo que sus diseños son más personalizados.
<b>MOORCROFT POTTERY</b>	Camino Sandbach (Reino Unido)	Piezas de cerámica con un estilo y diseño distintivo.	El esplendor de color de sus figuras se ha convertido en el sello de la marca de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las empresas.



# CAPÍTULO 5:

# ANÁLISIS INTERNO

# DE LA EMPRESA

## 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

### 5.1 Tipo de empresa.

Se va a analizar la empresa desde tres diferentes perspectivas:

#### 1 - Criterio Económico:

Esta perspectiva se refiere a la forma de negocio en la que se desenvuelve la empresa y a la magnitud en que lo hace.

Se divide en:

#### - Actividad

Según la actividad que realiza una empresa, esta, se puede clasificar en:

- Sector Primario - Empresas agrícolas o extractivas.

Son las que se dedican a obtener bienes y recursos de la naturaleza, es decir, materias primas, para después venderlas.

- Sector Secundario - Empresas industriales o manufactureras.

Son las que adquieren las materias primas y las transforman en **productos** total o parcialmente terminados para posteriormente venderlos.

- Sector Terciario - Empresas comerciales o de servicios.

Son las que adquieren los productos terminados, haciéndolos llegar hasta sus destinatarios finales. O bien, crean utilidad mediante la prestación de servicios.

Lladró es una gran empresa inmersa en más de una actividad. Este análisis, por simplificar, estudiará únicamente su área de porcelana artística, la División Regalo.

Ésta se enmarca fundamentalmente en el sector secundario, es decir, es una empresa industrial.

Mediante un proceso totalmente artesanal, cientos de operarios especializados, transforman ideas y sustratos de minerales en obras de arte con forma de figurita de porcelana, listas para ser expuestas.

Por ello, se puede matizar que Lladró es una *empresa industrial* que, con una estructura de *producción artesanal* en sus inicios, transformada (al aumentar el volumen de facturación) en *producción en cadena*, obtiene un producto de consumo, esto es, destinado al consumidor final.

Por otro lado, cabe señalar que Lladró también distribuye su producto, e incluso tiene tiendas propias, así que en lo relativo a esa actividad, esta empresa se enmarcaría también en el sector terciario.

#### - **Tamaño**

Lladró, en criterios económicos, no se encuentra dentro del grupo de las PYMES, sino que es una **Gran Empresa Industrial**.

- Las PYMES son aquellas que tienen como máximo 250 empleados, y en el caso de Lladró, la plantilla de trabajadores es de más de 2.000 personas (2.050 sólo en la Ciudad de la Porcelana).
- La facturación de Lladró en 2005 superó los 130 millones de euros, y en el caso de las PYMES la facturación anual no debe exceder los 50 millones de euros.
- Solamente los Fondos Propios de la empresa en 2004 ya ascendían a 111,3 millones de euros, cuando en las PYMES el balance general anual no debe exceder los 43 millones de euros.

#### 2 - **Criterio Jurídico:**

Se refiere a la forma que adquiere la empresa (y el empresario) como entidad propia, según la cual se regulan sus relaciones, tanto con su entorno, como con la ley. El tipo de forma que adquiriera dependerá de varios factores:

##### - **Propiedad del Capital**

Una empresa puede ser pública, privada o mixta, dependiendo de quien sea la persona, personas o institución que haya aportado el capital o controle la empresa total o parcialmente.

Lladró es una empresa totalmente privada ya que todo el capital está en manos de accionistas privados, estos son en su totalidad la familia Lladró, por ello es además una empresa familiar.

##### - **Forma Jurídica**

El empresario, que es la persona que figura como titular o miembro de una empresa, no tiene que ser una persona física (en este caso recibe el nombre de comerciante) que haga frente personalmente a las responsabilidades en las que incurra esta, sino que puede ser perfectamente una persona jurídica, es decir, un ente jurídico, creado específicamente para ser el centro de imputación y responsabilidad, distinto de los miembros que integran la empresa.

En este caso, Porcelanas Lladró adopta la forma de una Sociedad Anónima, en la cual una de las seis descendientes que forman el Consejo de Administración, es la presidenta de la empresa (Rosa Lladró, hija de uno de los fundadores).

Se puede decir por tanto, que en criterios jurídicos, Porcelanas Lladró es una **Empresa Privada con forma de Sociedad Anónima Unipersonal**.

### 3 - Ámbito Geográfico:

Esta perspectiva se refiere al ámbito geográfico, tanto en el que se encuentra la propiedad del capital de la empresa, como al del mercado o mercados en los que actúa.

Porcelanas Lladró es una empresa 100% española. Es propiedad de la familia valenciana Lladró, que sólo en contadas ocasiones ha tenido que recurrir a aportaciones exteriores.

Respecto a su ámbito de negocio, Lladró se sitúa entre las principales empresas multinacionales españolas, distribuyendo su producto en más de 123 países.

Las ventas de Lladró al extranjero suponen el 80% sobre su total, considerándose una empresa multinacional cuando esas representan más del 20%.

Por todo lo anterior, se puede decir finalmente que, ***Porcelanas Lladró es una Gran Empresa Multinacional Industrial Española con forma de Sociedad Anónima Unipersonal***, en la que su accionista único es Lladró Comercial S.A., de forma que lo que produce Porcelanas Lladró S.A. se lo vende a Lladró Comercial, por ello como se verá posteriormente en el análisis, las deudas que predominan son con empresas del grupo o asociadas, y por ello los plazos de cobro a los clientes son tan amplios.

## 5.2 Objetivos y decisiones de la empresa.

El sistema de objetivos de la empresa Lladró se desarrolla en tres distintos niveles, así como los conflictos que se pueden plantear entre ellos.

### 1er Nivel —→ Misión ó Fin

Es la idea general de lo que los fundadores de la empresa quisieron que fuese, la cultura empresarial que los tres hermanos han impreso en ella a lo largo del tiempo. Se resume en dos objetivos:

- Mantener la identidad propia: el carácter familiar y paternalista de la empresa.
- Mantener la filosofía de productos especiales: identificados con sentimientos, prestigio, lujo, etc.

### 2º Nivel —→ Objetivos generales

Son los que la empresa se propone alcanzar a largo plazo, analizando tanto la situación interna, como el entorno. En este caso son las medidas adoptadas por Alain Viot en el “Plan Estratégico Lladró 2004-2008” para sacar a la empresa de los números rojos.

Hasta el 2001 Lladró siempre había obtenido beneficios, pero durante ese año y el siguiente sufrió una caída de ventas del 24%, e incurrió en pérdidas por primera vez en su historia. Esas pérdidas se han venido repitiendo a nivel del Grupo Lladró (por ejemplo, 700.000€ sobre una facturación de 160 millones de euros en 2003). Hacer que la empresa no tenga pérdidas (cosa que les está ocurriendo actualmente) y siga creciendo como empresa líder del sector, es el principal objetivo. Para ello se adoptan dos medidas fundamentales:

**1º Recortar stocks** (Este objetivo se aplica en el ámbito interno).

La existencia de altos niveles de stocks en los últimos años supone una pérdida de eficiencia y un gran gasto para la empresa. Estos se deben reducir drásticamente, y ya que no aumentan las ventas, la mejor forma es disminuir la producción.

Se elaboró un plan para reducir la producción un 25%, 1.100 empleados de los talleres trabajaban solo 4 días por semana. En 2006, un expediente de regulación de empleo eliminó 35 días del calendario laboral, lo que supuso una disminución del stock del 13%.

**2º Plan de futuro** (Este objetivo implica tanto el ámbito interno como el entorno de la empresa).

Este plan de futuro se orientó en dos sentidos:

**-Diversificación del producto.**

Aparición en el mercado de productos Lladró que no fueran de porcelana, con el fin de repartir riesgos en los momentos de crisis. Estos productos eran:

- Uso doméstico (velas, soportes, fragancias, colgantes...).
- Joyería propia.

Asociación con otras empresas, creando filiales, para diversificar en proyectos más arriesgados:

- Lladró Bath (Filial del Grupo resultado de la alianza con la empresa Barcelonesa Supergrif).
- Carrera & Carrera (Lladró compro en 2001 el 58% de de esta marca fundada en 1885, y posteriormente, se hizo con el 42% restante. Esta ocupa el puesto 11 de la joyería mundial, y su objetivo es llegar a competir con dos de las cinco grandes, Bulgari y Chopard).

**- Nuevos mercados (y reactivación de los existentes).**

Por un lado, Lladró debía reactivar sus ventas en sus mercados tradicionales. Estos son mercados ya maduros como EE.UU., España o Reino Unido, en los que los niveles económicos y hábitos de consumo han variado lentamente en los últimos años, pero en los que los gustos y las modas lo hacen más rápidamente.

Para conseguirlo, este objetivo se marcó dos metas:

- Orientar el producto hacia un público más joven.
- Conseguir una estética de la marca más acorde con la corriente de decoración contemporánea.

Se fichó a Alain Viot para realizar el diseño de la estrategia que permitiera la consecución de estos objetivos. Él es el encargado de renovar los estilos y rediseñar los productos hacia un estilo más vanguardista, además de cambiar la forma de comunicar la imagen de la marca.

Por otro lado, entrar a los mercados emergentes, por dos razones:

- Lladró ya no puede crecer mucho más en sus mercados tradicionales.
- Existen países hasta ahora subdesarrollados, en los que empieza a haber una importante población con recursos, y hábitos consumistas.

La introducción en el Mercado Asiático es otro de los grandes objetivos de Lladró. Existían dos grandes metas:

- *Aumentar la presencia en India:*

Para su consecución, se propició la constitución de la filial “Lladró India Private Ltd.”, para el desarrollo de una red de tiendas en régimen de Joint-Venture, con un distribuidor local.

- *Aumentar la presencia en China:*

En este país se estima que existen ya cerca de 100 millones de ricos. El objetivo es que China represente el 7 o 10 % sobre el total de sus ventas.

Para empezar, Lladró promocionó su imagen-marca en este país mediante el patrocinio del barco “China Team” participante en la Copa América de Vela (aporta 45 millones de euros junto con las marcas Tag Heuer y Whisky Chivas), con objetivo de vincularse a un deporte exclusivo y emergente en ese país.

Tanto los objetivos de diversificación, como los de Implantación y reactivación de mercados, se enmarcan dentro del “Plan Estratégico Lladró 2004-2008” diseñado por sus directivos. Este plan establece las siguientes etapas:

**Tabla 25: Etapas del Plan Estratégico de la empresa.**

<b>2004</b> - Llegada de Alain Viot a la empresa	Formulación de la estrategia
<b>2005</b> - Periodo de Adaptación	Implementación y control de la estrategia
<b>2006</b> - Periodo de Transición	
<b>2007</b> - Punto de Inflexión	
<b>2008</b> - Beneficios Estables	

Fuente: [www.lladró.com](http://www.lladró.com) (2011).

Algunas de las acciones que se realizan para la consecución de este plan son las siguientes:

Planes de formación, cambios organizativos, mejora de procesos (calidad, control de stocks, aplicaciones informáticas, innovación...), búsqueda de nuevos mercados (apertura de nuevos puntos de distribución, promoción de la marca...), reactivación de los existentes (mejora de las tiendas, cambio de imagen, nuevos productos...).

En lo que respecta al objetivo de mejorar la comercialización de su producto, cabe señalar que Lladró destinó 8 millones de euros en 2006 para crear 27 nuevas tiendas (2 propias en Las Vegas y San Francisco, y 25 asociadas en lugares como Rusia, India o Puerto Rico), además de más de 100 proyectos de mobiliario corporativo.

Todas las tiendas se sitúan dentro de un proyecto de proyección y expansión por todo el mundo. Se busca un nuevo concepto de decoración en la tienda que mejore la exposición de las nuevas líneas de productos, incorporando nuevas tecnologías como: presentaciones más depuradas, catálogos en 3D, aplicaciones informáticas más útiles que mejoran la comunicación con cada tienda, etc.

Todas estas iniciativas propician la aparición del siguiente nivel de objetivos.

### 3er Nivel —→ OBJETIVOS OPERATIVOS

Son los que se fijan en todas las unidades y niveles que componen Lladró. Aparecen en el día a día del funcionamiento de la empresa y pueden ser:

- Los plazos, forma, localización, etc. durante la apertura de una nueva tienda.
- Las campañas de temporada, escaparates, ventas, etc. de cada tienda.
- Las actividades o funciones del programa Lladró Privilege.
- Las distintas acciones, en forma de patrocinio de “China Team”, publicidad, etc. que se desarrollan para darse a conocer en el mercado chino.
- La forma, orientación, o elaboración de la campaña de publicidad 2007.
- Las acciones cotidianas en las fábricas y talleres de la “Ciudad de la Porcelana”.

Todas estas acciones y aún muchas más, dan lugar al establecimiento de multitud de objetivos operativos.

La existencia de tal cantidad de objetivos debe ser armoniosa, todos se sitúan jerárquicamente dentro del sistema de objetivos de Lladró y no debe haber contradicciones entre ellos.

### Conflicto entre objetivos.

Puede pasar que la consecución de un objetivo A facilite o dificulte la consecución de un objetivo B, dependiendo de cómo suceda esto se puede decir que estos dos objetivos son:

- Complementarios
- Incompatibles
- Mixtos

Al ser Lladró un gran sistema muy complejo, existe en él una gran diversidad de objetivos a todos los niveles; éstos a veces pueden perseguir metas incompatibles. Algunos de los principales **conflictos entre objetivos** en la empresa son:

**Tabla 26: Conflictos entre objetivos.**

<i>Objetivo de reducir stocks.</i> (Reducir la producción = E.R.E.)	<b>VS</b>	<i>Objetivo de aumentar la satisfacción de sus trabajadores.</i>
<i>Objetivo de crecer.</i> (Aumentar la distribución)	<b>VS</b>	<i>Objetivo de mantener una imagen artesanal.</i> (Producto hecho a mano).
<i>Objetivo de atraer clientes jóvenes.</i> (Tendencias contemporáneas)	<b>VS</b>	<i>Objetivo de mantener estética Lladró en los diseños.</i> (Parte esencial de la imagen de la marca)

Fuente: Empresa Lladró.

### Responsabilidades sociales

Lo que respecta a este área, es algo que el Grupo Lladró siempre ha cuidado mucho ya que, entre otras cosas, está impreso en la filosofía paternalista que implantaron los fundadores.

#### - **Responsabilidades Básicas:**

Algo que siempre ha tenido muy en cuenta la dirección de Lladró, ha sido que tenía que representar a Valencia allá donde fuese. Por eso estuvo presente en el pabellón de Valencia en la EXPO 92, o por eso organizó una fiesta típica con folklore y comida valenciana en la inauguración del Centro Lladró en Rodeo Avenue, Beverly Hills, con la presencia de grandes estrellas de Hollywood.

También ha estado presente en multitud de exposiciones, como por ejemplo, en el Hermitage.



Otro proyecto que realizó al respecto, fue el patrocinio de uno de los barcos de la Copa América de Vela, evento que promociona a Valencia a nivel internacional.

- **Responsabilidades de Prioridad Social.**

Desarrolla actividades con esta orientación, como por ejemplo son:

- Controles de calidad laboral y Prevención de Riesgos Laborales (P.R.L.).
- Campañas de salud laboral.
- Posee instalaciones deportivas y jardines para el libre uso por parte de sus empleados.
- Realiza continuos controles medioambientales (Departamento de gestión de residuos).
- Fomenta la promoción laboral.
- Lladró pone a disposición de sus trabajadores servicios y becas para el acceso a la universidad y módulos de formación profesional.

- **Responsabilidades de Cambio Social.**

Lladró también se involucra especialmente en este sentido:

- Museo Lladró.  
Es un espacio abierto a visitantes en colaboración con programas turísticos, que atrae a más de 12.000 personas al año.  
El museo consta de una selección de figuras Lladró, además de la colección privada de la familia (con obras de artistas españoles y valencianos como Sorolla).
- Adhesión a la iniciativa “Pacto Mundial” (Global Compact), promovida por el ex-Secretario General de la Naciones Unidas, Kofi Annan, y que recoge 10 principios en materia de Derechos Humanos.
- “Cátedra Lladró de Arquitectura para el Hábitat”.  
Creada conjuntamente con la Universidad Politècnica de Valencia, y dirigida por el profesor Rafael López, pretende impulsar y potenciar actividades de I+D y formación, centradas en la promoción y diversificación del uso de la porcelana, introduciéndola en la arquitectura.

### 5.3 La empresa como sistema.

Lladró Comercial es un gran sistema empresarial compuesto por una dirección general y una serie de áreas funcionales, a su vez organizadas de forma similar. La empresa es un conjunto de elementos interdependientes y con objetivos específicos,

relacionados por una estructura organizativa, que tratan de obtener unos mismos objetivos globales.

A continuación, se van a dividir y a analizar los diferentes subsistemas que componen Lladró Comercial SA:

### **SUBSISTEMA DE MANAGEMENT**

Lladró, como cualquier empresa, está compuesta por distintos subsistemas que están entre sí interrelacionados en base a un subsistema mayor, llamado *subsistema del Management*. El *Management* consiste en todas las actividades que se llevan a cabo en la organización y gestión de una empresa, y mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos de la misma.

### **SUBSISTEMA SERVICIOS**

La división servicios es la que se encarga de las inversiones de la empresa hacia otras actividades distintas de la principal, como son inversiones en explotaciones agrícolas, desarrollo de nuevas tecnologías, desarrollo del museo Lladró, y principalmente, inversiones financieras.

Algunas de estas actividades proporcionan grandes ingresos a la empresa distintos de los de su principal actividad productiva. Por ello puede decirse que actúa como medio de financiación. Es una parte tan rentable de la empresa, que cada vez adquiere más importancia. Hace años esta división no existía, y toda esta actividad se englobaba bajo la dirección general.

### **SUBSISTEMA INMOBILIARIO**

Esta división de la organización, igual que la anterior, se encarga de invertir en otro sector. Desarrolla actividades como promotor inmobiliario o gestor de propiedades.

### **DIVISIÓN REGALO**

Es la parte de Lladró Comercial que se encarga de la actividad principal, es decir, producción, distribución y comercialización de cerámica decorativa. Para ello se divide entre las siguientes áreas funcionales:

#### **- SUBSISTEMA DE PRODUCCION**

La producción del Grupo Lladró es bastante amplia: figuras de porcelana decorativa, productos Lladró Bath y los productos de las filiales de las que es propietario, como Carrera & Carrera.

Centrándose en las figuras de porcelana de la marca Lladró, tanto su producción como todo el proceso (desde la creación del diseño hasta el empaquetado) se realiza íntegramente en la “Ciudad de la Porcelana”. Este es un magnífico ejemplo de *diseño preestablecido del sistema productivo*.

En lo que se refiere a la *organización del factor trabajo*, Lladró funciona de la siguiente manera:

1º En los **talleres de creación** es donde nace cada pieza, diseñada por los mejores artistas de la porcelana a nivel internacional. Estos diseños, siempre impregnados de una estética propia de la marca, se caracterizan por ser únicos, ya sea porque pertenecen a series limitadas, o porque cada año Lladró va renovando los que llevan demasiado tiempo en producción. También cabe destacar, que una vez retirada la pieza de la producción, es destruido el molde original.

2º El **diseño** pasa de los talleres de creación a la fábrica de moldes donde artesanos, formados durante años en la fábrica, obtienen los mismos. Cada molde solo se podrá usar 2 o 3 veces.

3º En las otras dos **fábricas** los moldes se utilizan para hacer las figuras; éstas posteriormente se pulen, montan, decoran, barnizan y finalmente se cuecen. Todo este proceso está realizado por cientos de operarios, encargados, jefes de planta, y jefes de sección, que se controlan y responden jerárquicamente unos ante otros, y todos ellos ante la dirección de su división.

4º Las figuras de porcelana, una vez acabadas, son preparadas para su **distribución** bajo pedido, o bien son almacenadas a la espera de éste; labor que lleva a cabo el departamento de logística.

Al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades, existen departamentos que trabajan hacia la *maximización de la eficiencia* de este subsistema. Esto se realiza mediante el control y ejecución de programas de calidad, programas de incentivo laboral a todos los niveles, asignación de cuotas de trabajo para los empleados, mantenimiento de instalaciones, sanidad, etc.

#### - **SUBSISTEMA COMERCIAL**

Este área de la empresa está dividida en dos partes:

- La **Dirección Comercial**, que se encarga de la distribución, de los servicios comerciales, de la fuerza de ventas, etc.
- La **Dirección de Desarrollo de Producto y Marketing**, que se encarga del marketing, del desarrollo del producto, del servicio a los consumidores, etc.

La primera de ellas, la *Dirección Comercial*, está relacionada con las tareas de distribución, servicios hacia la red de tiendas, merchandising, promoción hacia la sociedad, etc.

Puede señalarse, con respecto a la distribución (quizás su actividad más importante), el desarrollo de la aplicación informática “**BtoB**” como herramienta fundamental para la comunicación y relación entre fábrica (logística más comerciales) y tiendas.

La creación por parte de la empresa de esta aplicación sobre tecnología ATG, significa un notable ahorro en tiempo y costes en las transacciones de información con sus más de 4.000 tiendas:

- Se ahorran costes en faxes, teléfono, y sobre todo personal del departamento comercial, se evitan desplazamientos innecesarios.
- Cuando el comercial de Lladró se desplace a cada establecimiento, solamente tendrá que transmitir información referente al marketing de escaparates, promociones, etc. ya que la información sobre stocks y ventas, así como los catálogos, se transmiten de forma automática.

Todo esto maximiza tiempos y resultado, a la vez que cambia la forma de trabajo mejorando la fuerza de ventas. Hay que señalar que al ser Lladró una gran multinacional, su organización comercial se divide por territorios.

Por otro lado, este programa, entre otras cosas, también transmite información en tiempo real sobre el “Programa Privilege” cuando el cliente lo solicita en la tienda, cosa muy útil de cara al servicio ofrecido.

La parte del departamento de Dirección de Desarrollo de Producto y Marketing, se encarga del marketing estratégico y operativo y está constantemente analizando la situación de los principales mercados en los que Lladró opera tradicionalmente como son EE.UU (llegó a representar un 40% de su facturación en 2001), Japón, Reino Unido, Australia o España. Esta es una tarea difícil, al ser muchos y muy distintos, y a la vez fundamental para la empresa, porque su cuota global de mercado es muy grande y el poder aumentarla depende de ello.

Actualmente este departamento ha adquirido todavía más importancia, ya que la empresa ha experimentado un proceso de cambio. Por un lado, su introducción en mercados emergentes como China, India o Rusia, y por el otro, la reorientación de la estética de su producto, lo que implica mayor presión sobre el desarrollo de este.

En lo que concierne a la parte de servicio a los consumidores que desarrolla este departamento, hay tres actividades a resaltar:

- Sociedad de Coleccionistas: Fue creada en 1985 y reúne a más de 100.000 personas amantes de las figuras Lladró. Eventualmente realizan actividades entre sus socios.
- Programa Lladró Privilege: Es un programa innovador de fidelización de clientes, cuyo objetivo es prolongar el cometido de la Sociedad de Coleccionistas Lladró. Es un club VIP entre los clientes del que se forma parte pagando una tarifa especial.

- Ofrece un trato cercano y personal de la empresa organizando cada cierto tiempo actividades culturales, visitas a la Ciudad de la Porcelana, catálogos especiales, etc.
- LAP: Es el programa de seguridad Lladró, un tipo de seguro opcional.
- **SUBSISTEMA DE COMUNICACIÓN**

Esta es la parte de la empresa que pone en contacto las distintas áreas funcionales entre sí y con el entorno.

Lo más llamativo puede ser la parte relativa a la publicidad, ya que tiene gran influencia en la imagen pública dada por la empresa.

- **SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS**

Este es el encargado de mantener las buenas relaciones laborales dentro de la empresa, algo imprescindible dentro de una organización de más de 2000 personas, y sin las cuales la coordinación entre todos sus departamentos sería imposible.

Otra de las misiones de este sistema es la de llevar a cabo las iniciativas y programas de salud laboral, formación, promoción, etc. entre todos los empleados.

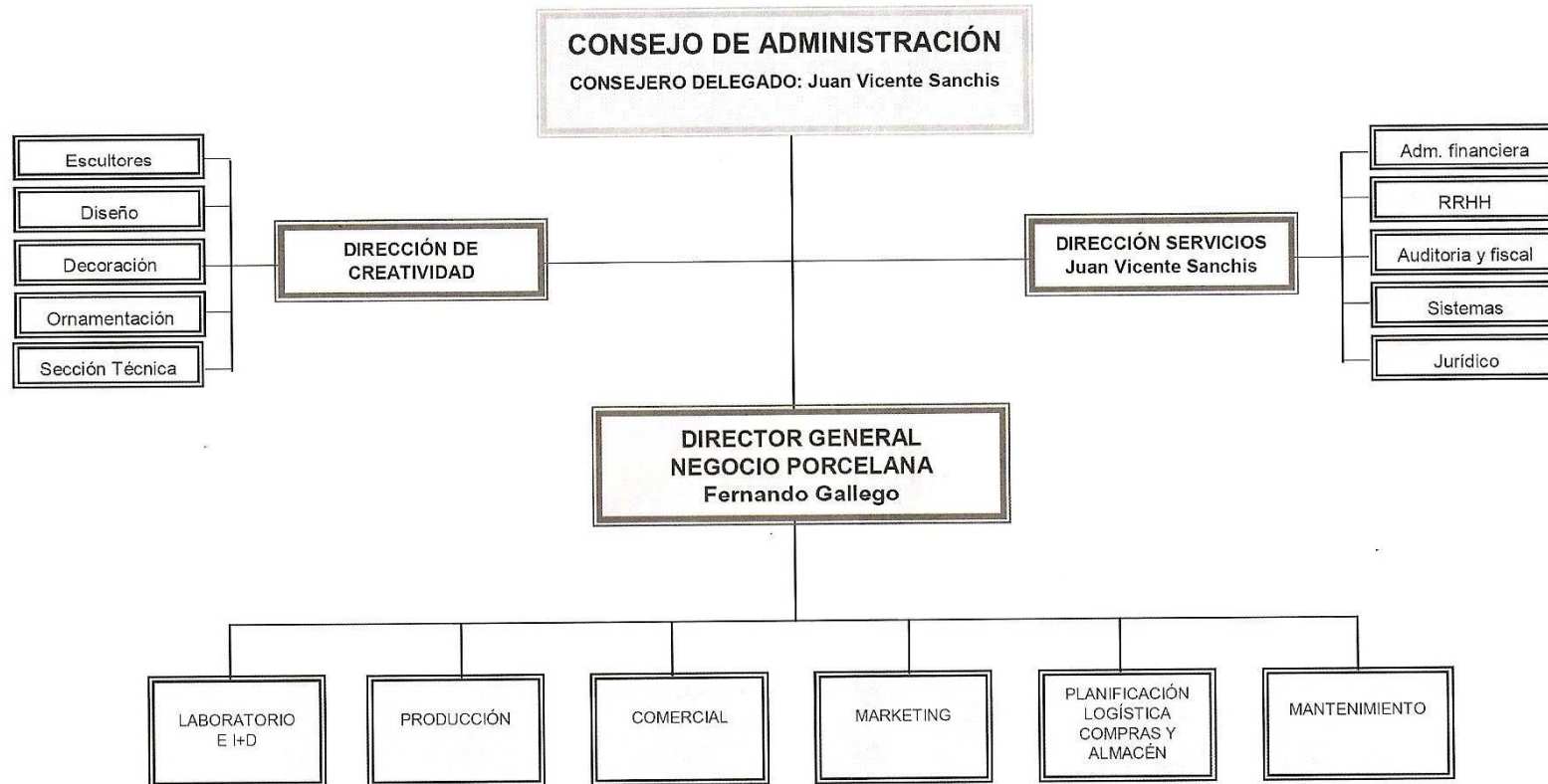
## 5.4 La organización de la empresa.

A continuación puede observarse una representación gráfica básica y aproximada de la **estructura organizada formal** de la empresa, es decir, de las relaciones existentes entre los miembros que conforman Lladró, entendiendo como miembros a las unidades de acción o decisión:

Figura 8: Organigrama de la compañía Lladró.

ORGANIGRAMA COMPAÑÍA LLADRÓ

MARZO 2012



Fuente: Porcelanas Lladró S.A. (Marzo 2012)

Se podría decir que la configuración estructural del Grupo Lladró es una mezcla entre una **estructura multidivisional**, en la que la empresa se divide en unidades organizativas según el tipo de producto (Lladró Bath, Lladró Porcelana, etc.), el tipo de mercado (filiales de distribución divididas por regiones) o el tipo de actividad (regalo, inmobiliaria, etc.), y una **estructura matricial**, ya que unos departamentos tienen influencia directa sobre otros. Existe una autoridad funcional que fluye verticalmente, y una autoridad técnica que fluye horizontalmente.

En Lladró existen varios “sujetos” o departamentos, cada uno de los cuales se encarga de un tipo de toma de decisión:

### **El Consejo de Administración**

El Consejo de Administración se encarga de la toma de decisiones estratégicas, es decir, todas aquellas decisiones que se relacionan con el entorno de la empresa.

Pese a su dimensión multinacional, Lladró continúa siendo una empresa familiar, ya que toda la propiedad reside en sus fundadores, los hermanos Juan, José y Vicente Lladró, y sus descendientes.

Los hermanos Lladró abandonaron el Consejo de Administración de la empresa a finales de 2003, dando paso a un nuevo consejo en el que cada uno de ellos está representado por dos de sus hijos.

Este relevo se inició hace unos 20 años, con la incorporación, en 1984, de Rosa, Mamen y Juan Vicente Lladró, al Consejo de Administración de la empresa y a otros ámbitos directivos de la misma. A ellos se sumaron paulatinamente los consejeros más jóvenes, David en 2001 y Ángeles y María José Lladró en 2003. Los tres adquirieron experiencia profesional en la empresa antes de asumir sus cargos.

Todos los miembros del Consejo acordaron delegar sus funciones ejecutivas en un consejero delegado y director general con una amplia trayectoria en marcas de proyección mundial.

Desde septiembre de 2004, este cargo es ocupado por Alain Viot, directivo francés con 17 años de experiencia en la multinacional Richemont, donde coordinaba la implantación mundial de firmas tan exclusivas como Cartier, Piaget, Dunhill o Montblanc.

Viot ocupa un cargo en el Consejo de Administración junto con otros dos consejeros externos e independientes: el copresidente de Nutrepa, Ignacio Ferrero, y el profesor de la escuela de negocios IESE, Rafael Fraguas, ambos con gran experiencia en la gestión de empresas de gran tamaño.

Es Alain Viot quien, a día de hoy, orienta el rumbo de la empresa, y quien establece los objetivos generales de la misma, como consejero delegado, mientras Rosa Lladró es la presidenta de Porcelanas Lladró S.A.

### **Los directivos y jefes de áreas funcionales**

Los directivos y jefes de las áreas funcionales de Lladró se encargan de la toma de decisiones tácticas de la empresa, es decir, aquellas decisiones que afectan a las áreas funcionales de la empresa. Las acciones y decisiones aquí son más reversibles, y menos comprometidas.

En Lladró, para llevar a cabo estas decisiones, encontramos los siguientes departamentos:

- **Departamento Comercial y de Marketing.** Este departamento es el que se encarga de difundir la marca de la empresa Lladró, de seleccionar dónde ubicar los establecimientos para la venta de productos Lladró en el extranjero, de conseguir nuevos destinos para sus exportaciones, etc.
- **Departamento de Producción.** Todas las esculturas de Lladró, desde el primer boceto de una pieza hasta su paso por el horno, se elaboran en un proceso enteramente artesanal. En él intervienen artistas y artesanos especializados que con su trabajo diario han hecho que la porcelana Lladró sea admirada mundialmente y que cada pieza sea una obra única
- **Departamento de Recursos Humanos.** Uno de los principales activos de Lladró son sus empleados (artistas, diseñadores, artesanos, pintores,... con gran experiencia), ya que gracias a ellos consiguen crear sus figuras de porcelana de gran calidad. La selección, contratación, formación y motivación de estos trabajadores depende de este departamento.
- **Departamento Financiero.** Es el encargado de establecer cuáles son las necesidades financieras de la empresa, de estudiar el coste de la deuda que se está utilizando (que como se analizará posteriormente, es considerablemente abundante), de definir la política de dividendos y de elegir aquellos proyectos en los que Lladró debe invertir.
- **Departamento destinado a la Innovación y la Calidad.** Una de las claves del éxito de Lladró está en haber creado un producto de gran calidad artística y técnica. Cada escultura debe superar varios controles durante su proceso de elaboración que aseguran su perfección. Aquellas que no cumplen los requisitos exigidos, son destruidas. Por otra parte, la calidad no es solo un atributo indiscutible de las creaciones Lladró. Es, por extensión, un factor imprescindible en la cultura de la empresa.

### **Los encargados y operarios de tareas en las áreas funcionales**

Los encargados y operarios de tareas en las áreas funcionales se encargan de la toma de decisiones operativas, es decir, las decisiones que hacen referencia a las actividades y acciones cotidianas en el funcionamiento de Lladró.



Dentro de este grupo, se encuentran los talleres artísticos, donde artistas y artesanos trabajan realizando los productos que más tarde serán vendidos; la fábrica, donde los empleados ultiman los detalles de los productos; las oficinas, que se encargan de un trabajo más bien administrativo, como es el tema del marketing, la contabilidad de la empresa o incluso comercial, como puede ser la tramitación de los pedidos; los comerciales, que se encargan de dar a conocer y vender los productos de Lladró; o las tiendas propias de la empresa, donde se venden todas las creaciones.

Como cualquier empresa, Lladró, desde el momento de su fundación, ha seguido un proceso de dirección y planificación estratégicas. En este proceso, primero de todo, surge lo que se denomina la fase de la formulación, es decir, determinar qué hace la empresa, qué podría hacer la empresa, qué es lo que quiere hacer, y qué es lo que debe hacer. Es en esta fase cuando se analizarán, también, las aspiraciones de los directivos, las oportunidades y las amenazas que presente el entorno, y las capacidades internas de la empresa para enfrentarse a ese entorno.

En este período inicial de la empresa, se distinguen tres fases:

- En una *primera fase*, llamada de inteligencia, se trata de identificar el problema estratégico. Para ello se debe:
  - Realizar un diagnóstico estratégico mediante un análisis DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades).
  - Fijar una serie de objetivos generales de la empresa, dependiendo del resultado del análisis estratégico.
  - Determinar un GAP estratégico, es decir, diferenciar entre lo que hace la empresa, y lo que desea hacer.
- Una *segunda fase*, llamada de concepción, donde se trata de buscar instrumentos que hagan posible la realización de los objetivos que la empresa se haya fijado. En este caso, y sabiendo que entre los objetivos de Lladró estaba el volver a subir las ventas de sus productos, y reposicionarse en el mercado, decidieron contratar a alguien de la sabiduría y experiencia en este campo como Alain Viot.
- Una *tercera fase*, llamada de elección, donde se evalúa cada una de las alternativas y propuestas. Esto es competencia de la Junta de Administración de Lladró.

## 5.5 Análisis DAFO de la empresa.

La mayor de las **Debilidades** de la empresa Lladró, sobretodo en sus comienzos, era la poca especialización de sus empresarios y directivos, así como la poca experiencia en el mercado laboral de los mismos. Los fundadores de la empresa eran artesanos que no habían tenido ningún tipo de preparación previa como empresarios. No obstante, con el paso de los años, y pese al carácter familiar de la empresa, los descendientes de los fundadores, ahora en la Junta Directiva, han realizado formación orientada a su preparación como empresarios; además, la contratación de un empresario de la talla de Alain Viot como consejero delegado de Lladró es siempre un punto a favor en la empresa. Se podría decir, por tanto, que lo que en un principio podría ser una de las mayores debilidades de Lladró, con el paso de los años se ha corregido, convirtiendo la formación y preparación de sus directivos, diseñadores, etc. en una de las **Fortalezas** de la empresa.

También podría considerarse como **Fortaleza** la perfección que se busca en todos los productos que se crean desde Lladró, exigiendo en ellos unos requisitos mínimos, como ya se ha comentado, para lo que hace falta una preparación de todos sus empleados. Es muy importante para el funcionamiento de la empresa su cadena de producción. Una gran **Fortaleza** de la empresa sería la calidad de sus productos, llegando a ser dicha calidad un factor diferenciador de los productos de la empresa, por ello otra **Fortaleza** de la empresa sería su imagen y marca, y al poseer tiendas y establecimientos en varios países, estos establecimientos son un canal que puede utilizar la empresa para potenciar su marca.

Otra de las grandes **Fortalezas** de la empresa es la heterogeneidad de los productos que ofrece, el cliente puede encontrar productos cerámicos decorativos de diversos estilos.

En cuanto a las **Amenazas** y las **Oportunidades** de Lladró, debe decirse que Lladró es, prácticamente, pionera en su terreno. Es una empresa reconocida internacionalmente, con un amplio mercado no solo en España, sino en el resto del mundo. *Una de las grandes amenazas para Lladró es el mercado chino, pero la empresa ya lo está combatiendo, reconvirtiéndolo en una de sus múltiples oportunidades.* Lladró cuenta con un plan estratégico de futuro, donde busca una diversificación de su producto, ampliarse a nuevos mercados, y reactivar los ya existentes. Lladró busca entrar en nuevos mercados potenciales, como son la constitución de la filial Lladró India Private Ltd., o el cada vez más creciente mercado asiático, donde por ejemplo, en Japón, Lladró ya tiene una filial, varios acuerdos cerrados y más de 120 puntos de venta por el país. Esto se debe a que sus competidores se dedican principalmente a la fabricación de vajillas, un producto que durante los años ochenta incrementó sus ventas de una forma considerable, pero que al tratarse de un producto de compra no repetitiva, se ha producido una saturación del mercado en cuanto a oferta y adquisiciones. Se plantea así la posibilidad de que se produzca una reorientación de la compra hacia este tipo de producto. La otra razón

está en la occidentalización en los gustos japoneses en cuanto al diseño y la decoración.

Por otro lado, a pesar de que la empresa esté intentando convertir a los nuevos mercados emergentes en una oportunidad para su negocio, dichos mercados no dejan de ser una gran **Amenaza** para Lladró, ya que estos mercados ofrecen productos muy similares a los que ofrece la empresa, pero a más bajo coste, de forma que para Lladró resulta muy complicado competir en precios con ellos.

También cabe destacar como **Amenaza** para la empresa el hecho de que la sociedad está cambiando sus gustos, y sus tendencias y modas a la hora de decorar sus hogares. Cada vez se utilizan menos las estatuillas, jarrones, etc. de cerámica en la decoración, por lo que la empresa tendría que ir innovando en sus diseños y productos, para amoldarse a las nuevas tendencias sociales.

Esto último, los cambios en las tendencias y gustos de los clientes, si la empresa lo sabe manejar a su favor, orientando sus nuevas creaciones hacia estas nuevas modas, creando diseños actualizados, podría convertirse en una gran **Oportunidad**, ya que podría conseguir nuevos clientes y también afianzar los que ya tiene.

## 5.6 Proceso productivo de la empresa.

Cada obra Lladró es el fruto de un laborioso proceso artístico. Los escultores trabajan alentados por su inspiración, pero además llevan a cabo, cuando la obra lo requiere, un minucioso proceso de documentación. Es el caso de piezas o colecciones que reflejan otras culturas, en las que todos los detalles se cuidan al máximo.

La forma de elaboración parte de una idea, el escultor realiza el primer esbozo de la nueva figura en barro, luego será examinado y aprobado por el Comité de Creatividad. En tanto el boceto en barro es reproducido en escayola dando lugar a un primer molde, del que surgirán los moldes definitivos para crear la figura en porcelana, los fragmentos que surgen de los moldes son unidos con pasta líquida de porcelana para obtener la reproducción exacta del modelo original.

Después de la reconstrucción de la figura, viene la decoración, las cuales son seguidas a partir de las indicaciones del escultor, grabándose la superficie de la pieza con los motivos finales, dándole expresión a los rostros de las esculturas y los más mínimos detalles. Tras esto, se pinta la figura.

En aquellas esculturas que representan flores, el proceso de engarzado de pétalos uno a uno, es realizado uno por uno por los artistas de Lladró. Como paso final, la escultura se somete a 24 horas en el horno a más de 1300° C.

Una vez concluido el proceso de elaboración, la escultura pasa por diversos controles de calidad. La mayoría de las piezas llegan perfectas al final del proceso, pero aquellas que no cumplen los estándares de calidad Lladró son destruidas.



Para llevar a cabo todo esto, Lladró cuenta con un amplio grupo de artistas para la creación de las esculturas, en el que cada pintor, ornamentador, artista de flores,... aportan su pasión por lo que hacen y lo mejor que saben hacer.



# CAPÍTULO 6:

# ANÁLISIS

# ECONÓMICO-FINANCIERO

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

A continuación se va a proceder a realizar un análisis económico-financiero de la empresa Porcelanas Lladró S.A. Dicho análisis se efectuará de los años 2008 y 2009, dado que al inicio de este Trabajo de Final de Carrera todavía no estaban publicados los resultados económicos del año 2010.

### 6.1 Análisis de la situación patrimonial de la empresa.

En primer lugar se va a analizar la estructura del balance de situación de la empresa Porcelanas Lladró S.A.

El **balance de situación** es un documento contable integrante de las cuentas anuales que comprende, con la debida separación, el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa, en un momento determinado, que coincide con la fecha de cierre del ejercicio económico o contable.

Para ello, en primer lugar se precisa del balance de situación de la empresa, para después poder organizarlo por masas patrimoniales y proceder al análisis de la situación patrimonial de la misma.

Tabla 27: Tabla del activo del Balance de Situación de la Empresa.

<b>ACTIVO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.342.405,75</b>	<b>2.044.761,25</b>
<b>II) Inmovilizado material</b>	<b>2.005.723,85</b>	<b>674.499,45</b>
Terrenos y construcciones	533.368,83	533.367,69
- Amortización acumulada de las construcciones	417.603	411.803
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	13.076.398,02	11.481.269,76
- Amort. acumulada instal. técnicas y otro inmovilizado	11.186.440	10.928.335
<b>IV) Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>
Instrumentos de patrimonio	0,13	0,13
<b>V) Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>0</b>	<b>5.435,84</b>
Otros activos financieros	0	5435,84
<b>VI) Activos por impuesto diferido</b>	<b>1.336.681,77</b>	<b>1.364.825,83</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>13.167.624,39</b>	<b>20.309.384,01</b>
<b>II) Existencias</b>	<b>3.435.273,07</b>	<b>3.750.249,4</b>
Materias primas y otros aprovisionamientos	2.006.415,3	2.031.682,06
Productos en curso (De ciclo corto de producción)	1.428.857,77	1.718.567,34
<b>III) Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>3.982.412,16</b>	<b>6.198.246,86</b>
Clientes, empresas del grupo y asociadas	3.893.908,53	6.146.367,95
Deudores varios	1.0440	18.225,83
Personal	23.968,55	33.653,08
Otros créditos con las Administraciones públicas	54.095,08	0
<b>IV) Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>5.312.535,54</b>	<b>10.328.941,03</b>
Créditos a empresas	4.875.341,31	9.891.746,8
Otros activos financieros	437.194,23	437.194,23
<b>V) Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>0</b>	<b>6.062,47</b>
Otros activos financieros	0	6.062,47
<b>VII) Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>437.403,62</b>	<b>25.884,25</b>
Tesorería	437.403,62	25.884,25
<b>ACTIVO TOTAL</b>	<b>16.510.030,14</b>	<b>22.354.145,26</b>

Fuente: Cuentas Anuales Porcelanas Lladró SA (Registro Mercantil de Valencia). ([Ver Anexo 1](#)).

Tabla 28: Tabla del Pasivo del Balance de Situación de Porcelanas Lladró SA.

<b>PASIVO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>-48.279.781,8</b>	<b>-44.017.834,78</b>
<b>A1) Fondos propios</b>	<b>-48.279.781,8</b>	<b>-44.017.834,78</b>
<b>1. Capital</b>	<b>594.999,9</b>	<b>594.999,9</b>
<b>3. Reservas</b>	<b>14.717.410,27</b>	<b>14.717.410,27</b>
Legal y estatutarias	119.000,4	119.000,4
Otras reservas	14.598.409,87	14.598.409,87
<b>5. Resultados (negativos) de ejercicios anteriores</b>	<b>-59.330.244,95</b>	<b>-39.594.153,41</b>
<b>7. Resultado del ejercicio</b>	<b>-4.261.947,02</b>	<b>-19.736.091,54</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>53.944.455,63</b>	<b>31.530.504,46</b>
<b>1. Provisiones a largo plazo</b>	<b>2.311.257,68</b>	<b>0</b>
Provisiones por reestructuración	2.311.257,68	0
<b>2. Deudas a largo plazo</b>	<b>3.591.335,77</b>	<b>192.223,02</b>
Otros pasivos financieros	3.591.335,77	192.223,02
<b>3. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>48.000.000</b>	<b>28.000.000</b>
<b>4. Pasivos por impuesto diferido</b>	<b>41.862,18</b>	<b>37.039,23</b>
<b>6. Acreedores comerciales no corrientes</b>	<b>0</b>	<b>3.301.242,21</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>10.845.356,31</b>	<b>34.841.475,58</b>
<b>2. Provisiones a corto plazo</b>	<b>285.795,8</b>	<b>0</b>
<b>3. Deudas a corto plazo</b>	<b>227.536,35</b>	<b>0</b>
Otros pasivos financieros	227.536,35	0
<b>4. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>8.467.345,5</b>	<b>24.394.410,95</b>
<b>5. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	<b>1.864.678,66</b>	<b>10.447.064,63</b>
Proveedores, empresas del grupo y asociadas	480.785,75	678.842,89
Acreedores varios	403.878,92	2.287.220,77
Personal (remuneraciones pendientes de pago)	824.119,25	6.667.589,63
Otras deudas con las Administraciones Públicas	155.894,74	813.411,34
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>16.510.030,14</b>	<b>22.354.145,26</b>

Fuente: Cuentas Anuales Porcelanas Lladró SA (Registro Mercantil de Valencia). ([Ver Anexo 1](#)).

Una vez observado el balance de situación de la empresa, se va a organizar dicho balance según sus masas patrimoniales para poder analizar la situación patrimonial de la empresa.



Tabla 29: Análisis de la situación patrimonial de la empresa.

	2009		2008		
ACTIVO		% sobre total activo		% sobre total activo	% Variación 2008-2009
ACTIVO NO CORRIENTE	3.342.405,75	20,24%	2.044.761,25	9,15%	11,09%
EXISTENCIAS	3.435.273,07	20,81%	3.750.249,4	16,78%	4,03%
REALIZABLE	9.294.947,7	56,30%	16.533.250,36	73,96%	-17,66%
EFFECTIVO	437.403,62	2,65%	25.884,25	0,12%	2,45%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>16.510.030,14</b>		<b>22.354.145,26</b>		
PN + PASIVO		% sobre total Pn + pasivo		% sobre total Pn + pasivo	
PAT. NETO PASIVO NO CORRIENTE	-48.279.781,8	-292,43%	-44.017.834,78	-196,91%	-95,52%
PASIVO CORRIENTE	53.944.455,63	326,74%	31.530.504,46	141,05%	185,69%
PASIVO CORRIENTE	10.845.356,31	65,69%	34.841.475,58	155,86%	-90,17%
<b>TOTAL PN + PASIVO</b>	<b>16.510.030,14</b>		<b>22.354.145,26</b>		
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>2.322.268,08</b>		<b>-14.532.091,57</b>		
<b>VARIACIÓN DEL FM</b>	<b>16.854.359,65</b>				

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

En el año 2008, Porcelanas Lladró SA muestra una estructura patrimonial incoherente que está generando un *fondo de maniobra negativo*, por tanto *no hay equilibrio económico-financiero* (FM<0). En el año 2009, la empresa presenta una *situación económico-financiera coherente*, ya que el fondo de maniobra pasa a ser positivo en este ejercicio económico.

$$FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE$$

Este cambio del fondo de maniobra negativo en 2008 a uno positivo en 2009 se debe a que se produce una mayor disminución en el pasivo corriente que en el activo corriente, lo que significa que la empresa tendrá mayor capacidad para poder hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos, siempre y cuando pueda transformar sus existencias y su realizable en medios líquidos de forma rápida. Y también a que se ha dado un incremento en la financiación a largo plazo ajena, con la que puede cubrir de sobra sus inversiones a largo plazo y también una parte de sus inversiones a corto plazo. A continuación pueden observarse los gráficos de las estructuras de las masas patrimoniales de Porcelanas Lladró S.A. en 2008 y en 2009.

Gráfico 3: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2008.

2008		
ANC 9,15%		
AC 90,85%	FONDO DE MANIOBRA < 0	PNC 141,05%
PN -196,91%		PC 155,86%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del balance de situación.

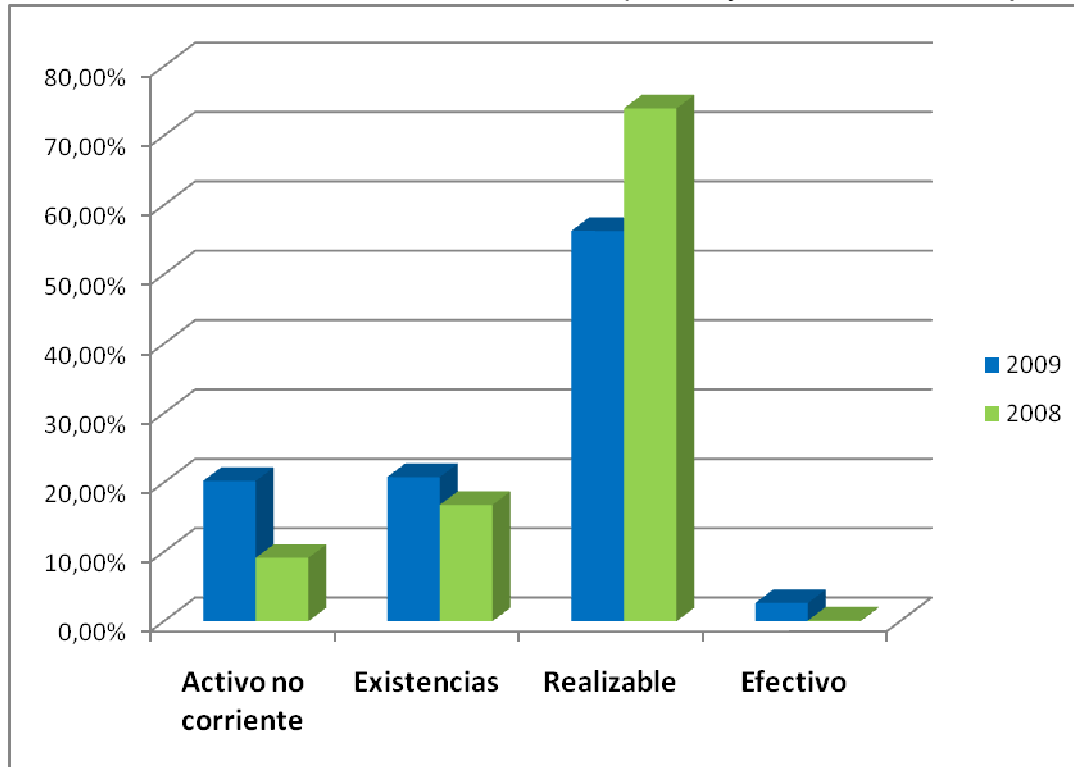
Gráfico 4: Estructura de las masas patrimoniales y el fondo de maniobra en 2009.

2009		
ANC 20,24%		
AC 79,76%	FONDO DE MANIOBRA > 0	PNC 326,74%
PN -292,43%		PC 65,69%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del balance de situación.

A continuación se analizarán las partidas del balance de situación del activo y del patrimonio neto más pasivo de forma separada.

Gráfico 5: Partidas del activo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de activo).



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

El **volumen total del activo** de la empresa ha disminuido en 5.844.115,12 € en el periodo estudiado. Esta minoración del activo se debe a la disminución del activo corriente, ya que en el caso del activo no corriente se ha dado un incremento bastante notable. Se van a analizar ambas masas patrimoniales por separado.

En cuanto al activo no corriente, se da un significativo incremento porcentual de la masa patrimonial del activo no corriente de un año al siguiente, ya que pasa de un 9,15% a un 20,24%. Dicho aumento se debe al notable crecimiento del inmovilizado material, más concretamente al incremento de las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material.

A continuación, en lo referente al activo corriente, se ha producido un decrecimiento de 7.141.759,62 €, lo que supone una disminución porcentual del peso relativo del activo corriente de 11,1%.

Puede observarse que la masa patrimonial de mayor peso es el *realizable*. A pesar de que se da un notable decrecimiento del realizable de 2008 a 2009 (pasa de un 73,96% a un 56,30%), en ambos periodos es la masa más significativa del activo corriente. Esto podría significar que la empresa ha mejorado la gestión de cobro de sus clientes en el periodo estudiado.

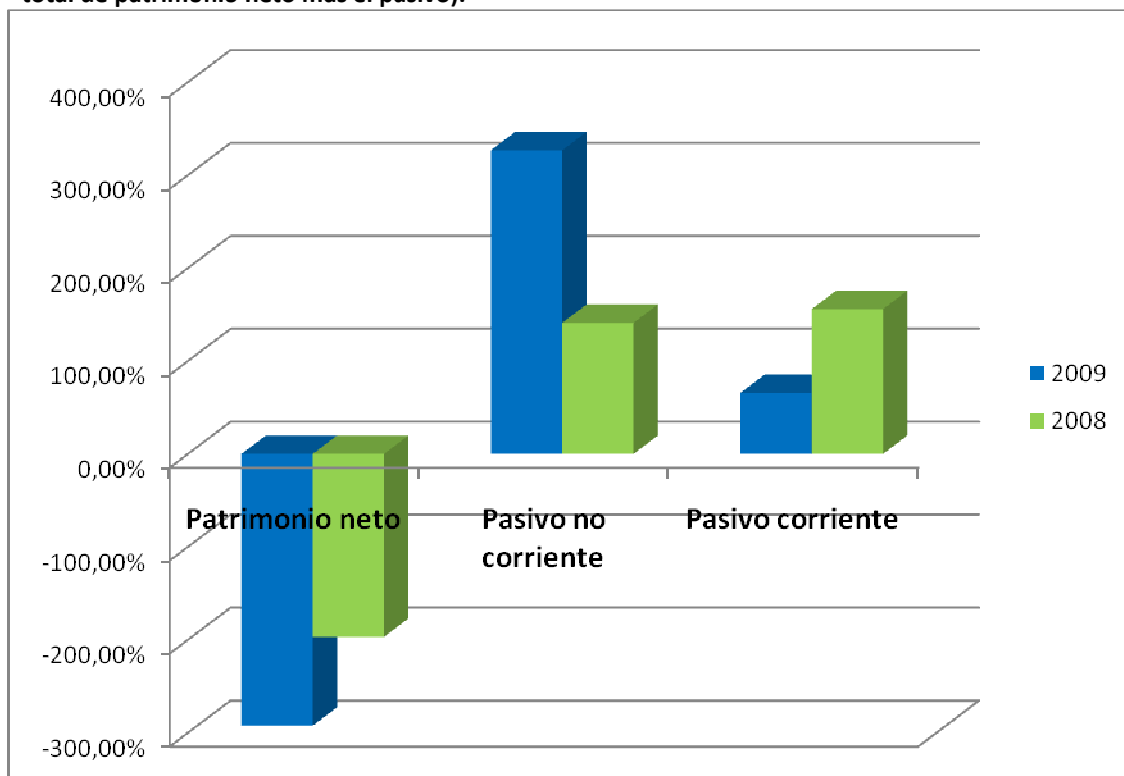
Por otro lado, las *existencias* se han visto disminuidas y el *efectivo* de la empresa se ha visto incrementado entre 2008 y 2009.

Las *existencias* tienen un peso relativo bastante notable dentro del activo corriente, que ha incrementado en un 4,03%. Esto es lógico porque se trata de una empresa industrial (fabrica figuritas y estatuillas de cerámica), por ello tiene grandes stocks de productos. Además también es lógico que haya aumentado el peso relativo de las existencias, dado que en esta época ya estaba viéndose afectada por la crisis económica, de forma que se han vendido menos productos y por ello es natural que haya más productos en sus almacenes.

Por último, en el caso del *efectivo*, a pesar de que se haya visto incrementado su peso relativo entre ambos ejercicios económicos, este sigue siendo bastante insignificante dentro del volumen del activo total.

Por ello, para poder hacer frente a sus deudas corrientes, la empresa debería transformar sus existencias o su realizable en medios líquidos, ya que tan sólo con el efectivo no llegaría a cubrir las en ninguno de los dos ejercicios.

**Gráfico 6: Partidas del patrimonio neto y el pasivo del balance de situación. (Porcentaje sobre el total de patrimonio neto más el pasivo).**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

Desde el punto de vista de la **estructura financiera de la empresa** (*patrimonio neto y pasivo*), tanto en el año 2008 como en el 2009 se observa una situación desequilibrada entre la financiación propia y la ajena.

Lo más significativo es el hecho de que el patrimonio neto de la empresa presente valores negativos en ambos ejercicios económicos. La causa de estas cifras negativas en el patrimonio neto es debida a que la empresa arrastra resultados negativos de

ejercicios anteriores y al resultado del propio ejercicio, que tanto en 2008 como en 2009 es negativo. El resto de componentes del patrimonio neto (capital y reservas) se mantienen constantes en el periodo estudiado.

Analizando los valores que presenta el patrimonio neto, dado que las pérdidas dejan reducido dicho patrimonio neto a una cantidad inferior a la mitad del capital social, la empresa se encontraría en causas de disolución, según el artículo 260 de la Ley de Sociedades Anónimas (*desde el año 2010, artículo 363 de la Ley de Sociedades de Capital*).

Por otro lado, según el artículo 163 de la Ley de Sociedades Anónimas (*artículo 327 de la Ley de Sociedades de Capital desde 2010*), la empresa debería llevar a cabo una reducción de capital con carácter obligatorio, dado que las pérdidas han disminuido su patrimonio neto por debajo de las dos terceras partes de la cifra del capital y ha transcurrido un ejercicio sin haberse recuperado el patrimonio neto.

En el año 2008, el peso relativo del pasivo corriente y el del pasivo no corriente eran bastante similares (155,86% y 141,05% respectivamente), mientras que el patrimonio neto tenía un peso negativo del 196,91%, sobre el total del patrimonio neto más pasivo del balance.

En el año 2009, la importancia relativa del pasivo corriente se ve disminuida a un valor porcentual del 65,69%, mientras que en el caso del pasivo no corriente ésta aumenta a un 326,74%. Por último, en el caso del patrimonio neto, su importancia continúa con valores negativos del 292,43%.

Por todo ello, puede verse como la financiación a corto plazo de la empresa (pasivo corriente), disminuye en el periodo estudiado, mientras que la financiación a largo plazo (patrimonio neto y pasivo no corriente) se incrementa. Por un lado, disminuye el patrimonio neto, por lo que existe una descapitalización bastante notable en la empresa, pero dicha descapitalización está sosteniéndose con un mayor endeudamiento a largo plazo, por lo que aumenta el pasivo no corriente. En el periodo de 2008 a 2009 la cifra de patrimonio neto más pasivo no corriente pasa de valores negativos a positivos.

En ambos ejercicios económicos puede concluirse que *la empresa está notablemente descapitalizada y muy endeudada*. En 2008 dicho endeudamiento se encontraba en equilibrio entre deuda a corto y a largo plazo, pero en 2009 se observa que predomina significativamente la deuda a largo plazo.

## 6.2 Análisis de la situación de liquidez.

Una vez analizado ampliamente el balance de situación de la empresa, se procederá a calcular sus ratios de liquidez y estudiar la situación en la que se encuentra la empresa.

**Tabla 30: Ratios de liquidez de Porcelanas Lladró SA.**

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Ratio de liquidez	1,214	0,583
Ratio de tesorería	0,897	0,475
Ratio de disponibilidad	0,040	0,001
Fondo de maniobra/Activo	0,141	-0,650
Fondo de maniobra/Pasivo corriente	0,214	-0,417

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

En primer lugar se analizará el **ratio de liquidez**, producto del cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Observando la tabla se observa que en ambos ejercicios económicos dicho ratio es inferior al valor 1,5, de modo que se puede decir que la empresa muy probablemente presente problemas de liquidez, que se encuentra en una situación de liquidez ajustada.

**Tabla 31: Datos con los que se calcula el ratio de liquidez.**

	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>Variación</b>
<b>Activo corriente</b>	13.167.624,39	20.309.384,01	-7.141.759,62
<b>Pasivo corriente</b>	10.845.356,31	34.841.475,58	-23.996.119,27

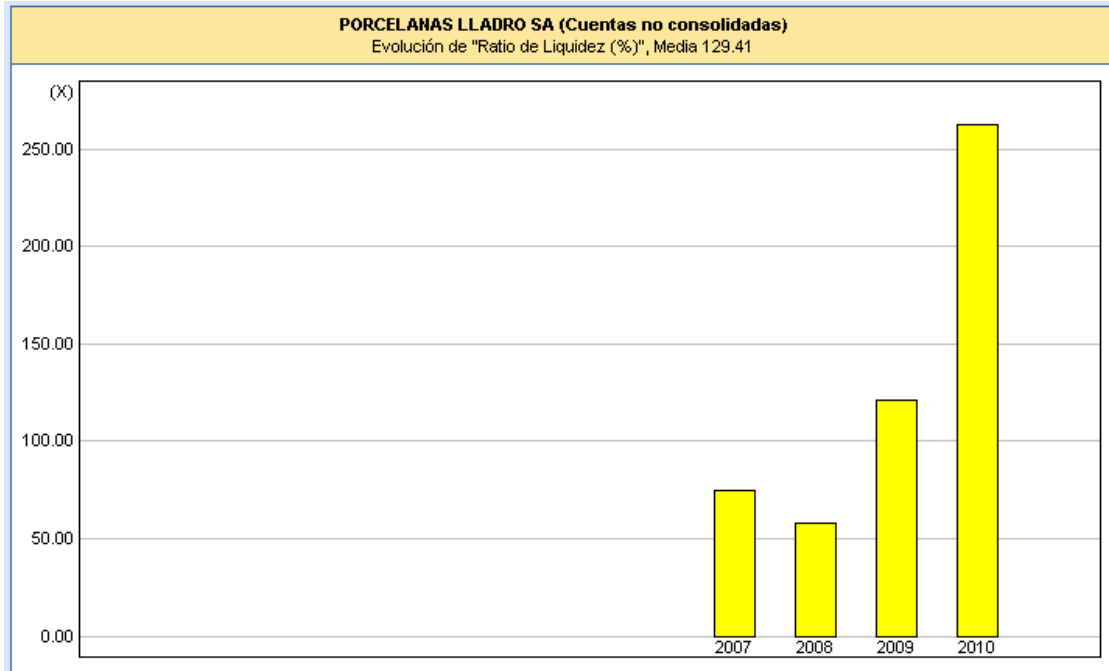
Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En el año 2008, el ratio de liquidez es significativamente inferior a la unidad, de forma que la empresa tendrá graves problemas de liquidez, y su capacidad para hacer frente a sus deudas va a depender de la forma en que realiza sus cobros y sus pagos. Al ser el ratio menor que uno, el fondo de maniobra es negativo, lo que indica una situación de suspensión de pagos técnica.

En 2009, dicho ratio es de 1,21, lo que indica que la empresa pudiera presentar problemas de liquidez.

El ratio de liquidez evoluciona positivamente (aumenta en 2009 respecto a 2008), a causa de la significativa disminución del pasivo corriente de la empresa, más concretamente de sus deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo y de sus acreedores comerciales, cuya disminución es considerablemente superior a la disminución del activo corriente, lo que hace que mejore el ratio de liquidez de la empresa. En el siguiente gráfico puede comprobarse como el ratio de liquidez de la empresa mejoró de 2008 a 2009, y se puede ver también como dicho ratio continuó incrementándose significativamente en el año 2010.

Gráfico 7: Evolución del ratio de liquidez de Porcelanas Lladró S.A.



Fuente: SABI (2011).

Respecto al **ratio de tesorería**, que resulta de sumar el realizable y el efectivo y dividir el resultado entre el pasivo corriente, se podría considerar como valor ideal la unidad, pero en el caso de la empresa objeto de estudio, dichos valores son en ambos ejercicios económicos inferiores a uno. El hecho de que en ambos años los valores del ratio de tesorería sean tan inferiores, indican que la empresa se encuentra muy probablemente en una *situación de suspensión de pagos técnica*.

Tabla 32: Datos con los que se calcula el ratio de tesorería.

	2009	2008	Variación
<b>Realizable + Efectivo</b>	9.732.351,32	16.559.134,61	-6.826.783,29
<b>Pasivo corriente</b>	10.845.356,31	34.841.475,58	-23.996.119,27

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

El hecho de que los valores del ratio de tesorería no coincidan con los valores del ratio de liquidez, muestra que los valores de las existencias son importantes en la empresa, y que a la hora de hacer frente a sus deudas la empresa también precisaría de convertir dichas existencias en líquido, es decir, necesitará venderlas.

A continuación se pasará a analizar el **ratio de disponibilidad**, que es resultado de dividir el efectivo de la empresa entre el pasivo corriente.

**Tabla 33: Datos con los que se calcula el ratio de disponibilidad.**

	2009	2008	Variación
<b>Efectivo</b>	437403,62	25884,25	411519,37
<b>Pasivo corriente</b>	10845356,31	34841475,58	-23996119,27

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Tanto en el año 2008 como en el 2009 la empresa presenta un ratio de disponibilidad por debajo del valor 0,2, lo que indica que Porcelanas Lladró SA es probable que presente problemas a la hora de atender a sus pagos.

En ambos ejercicios económicos el peso relativo del efectivo sobre el total del activo es ínfimo, de forma que la empresa no dispondrá del efectivo necesario para cubrir sus deudas más inmediatas, lo cual le obligará a recurrir a sus inversiones a corto plazo, es decir, al resto de su activo corriente, para poder hacer frente a su pasivo corriente.

Cabe destacar que el ratio en el año 2009 es más favorable que en 2008, debido al incremento del efectivo y a la reducción de las deudas a corto plazo de la empresa, pero aún así, dicho ratio todavía se encuentra alejado de su valor idóneo.

En cuanto al cociente entre el fondo de maniobra y el activo, este informa de la situación del fondo de maniobra respecto al activo, es decir, independientemente del pasivo de la empresa.

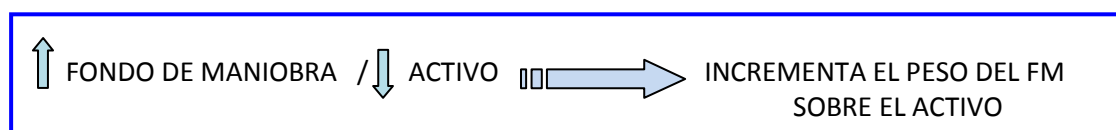
**Tabla 34: Ratio del cociente entre el fondo de maniobra y el activo.**

	2009	2008
<b>Fondo de maniobra / Activo</b>	0,141	-0,650

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En el año 2008, el porcentaje que representa el fondo de maniobra sobre el total del activo de la empresa (el total de sus inversiones) es negativo, dado que el *fondo de maniobra en este ejercicio económico es negativo*, por lo que la información que se obtiene de dicho resultado *no es relevante*.

En el 2009, el fondo de maniobra representa un 14,1% del total del activo de Porcelanas Lladró SA. Como en dicho ejercicio económico el fondo de maniobra ya es positivo, se observa una evolución favorable del peso que representa el fondo de maniobra sobre el total de las inversiones de la empresa. Dicha evolución favorable se debe a que se produce un incremento en el fondo de maniobra y una disminución del activo total de la empresa:





Por último, en cuanto al **cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente**, su resultado informa del peso que representa el fondo de maniobra con respecto a las deudas a corto plazo de la empresa.

**Tabla 35: Ratio del cociente entre el fondo de maniobra y el pasivo corriente.**

	2009	2008
<b>Fondo de maniobra / Pasivo corriente</b>	0,214	-0,417

Fuente: Elaboración propia con los datos de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Como ocurría con el ratio anterior, en el año 2008 la información que puede extraerse de dicho ratio no es relevante y no es útil, dado que el fondo de maniobra era negativo en dicho periodo.

En cuanto a dicho ratio para el año 2009, puede indicarse que su valor (0,214) está muy lejos del valor ideal, ya que lo idóneo es que el valor oscile entre 0,5 y 1. Esto quiere decir que en dicho ejercicio económico el fondo de maniobra es muy ajustado en relación con las deudas inmediatas de la empresa.

#### **Conclusiones sobre la situación de liquidez de la empresa:**

- ✚ El ratio de liquidez mejora en el periodo estudiado. Sin embargo, puede concluirse que la empresa puede presentar problemas de liquidez, e incluso podría llegar a encontrarse en una situación de suspensión de pagos técnica.
- ✚ Debido al escaso valor de su efectivo, la empresa dependerá de su capacidad para convertir en medios líquidos sus existencias y su realizable para poder hacer frente a sus deudas inmediatas. Esto es, la situación de liquidez de la empresa estará condicionada por su capacidad para vender sus existencias y por su política de cobro a sus clientes. Si en el momento de tener que atender sus deudas no pudiera transformar su activo corriente en líquido, podría tener serios problemas de liquidez.

### 6.3 Análisis de la situación de endeudamiento.

A continuación se analizarán los ratios de endeudamiento de Porcelanas Lladró SA, pueden verse dichos ratios calculados en la siguiente tabla:

**Tabla 36: Ratios de endeudamiento de Porcelanas Lladró SA**

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	2009	2008
Ratio de endeudamiento	3,924	2,969
Ratio de autonomía	-0,745	-0,663
Ratio de solvencia o garantía	0,255	0,337
Ratio de calidad de la deuda	0,167	0,525
Ratio de gastos financieros/ventas	0,088	0,073
Ratio de coste de la deuda	0,032	0,054
Cobertura de gastos financieros	-2,483	-15,659

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las cuentas anuales.

En primer lugar se va a analizar el **ratio de endeudamiento**, resultado del cociente entre el pasivo y la suma entre el patrimonio neto y el pasivo. Tanto en el año 2008 como en el 2009, dicho ratio supera el valor 0,6, además lo superan considerablemente, ya que en 2008 el ratio de endeudamiento era de 2,97 y en 2009 de 3,92. Esto significa que la deuda que tiene la empresa es excesiva, por lo que pierde autonomía financiera, y que la empresa se encuentra descapitalizada.

**Tabla 37: Datos con los que se calcula el ratio de endeudamiento.**

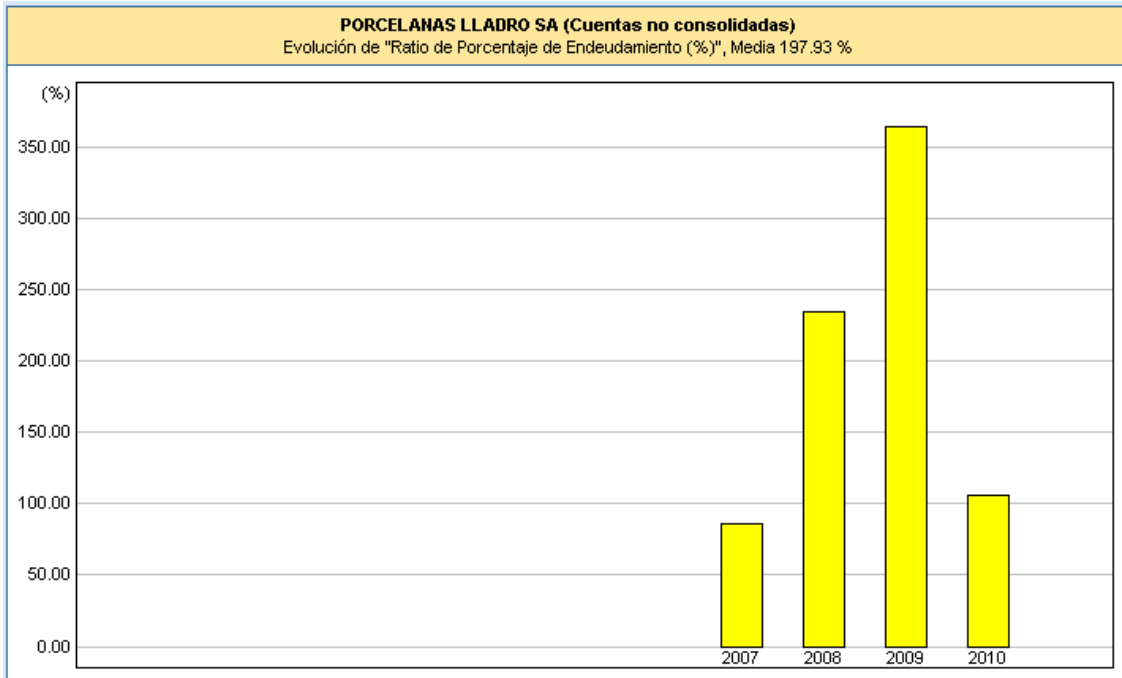
	2009	2008	Variación
<b>Pasivo</b>	64.789.811,9	66.371.980,04	-1.582.168,1
<b>Patrimonio neto + Pasivo</b>	16.510.030,14	22.354.145,26	-5.844.115,12

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

El ratio de endeudamiento aumenta de 2008 a 2009. Este ratio indica que la deuda de la empresa es excesiva, y esta situación de endeudamiento se ve incrementada en dicho periodo debido al incremento del pasivo no corriente, es decir, de las deudas a largo plazo. Además también indica que la empresa se está descapitalizando, lo que puede comprobarse al ver la disminución del patrimonio neto de la empresa, señalando también que dicho patrimonio neto muestra valores negativos tanto en 2008 como en 2009. Por otro lado, el patrimonio neto de la empresa también se está viendo afectado negativamente por los resultados negativos que viene arrastrando.

En el siguiente gráfico se puede ver la evolución del ratio de endeudamiento comentada anteriormente, se observa como el ratio de endeudamiento incrementó considerablemente entre 2007 y 2008, y del mismo modo también aumentó entre 2008 y 2009. Sin embargo del año 2009 al 2010 se observa una significativa disminución del endeudamiento.

Gráfico 8: Evolución del ratio de endeudamiento de Porcelanas Lladró S.A.



Fuente: SABI (2011).

Respecto al **ratio de autonomía**, resultado del cociente entre el patrimonio neto y el pasivo, indicar que su valor ideal estaría dentro del intervalo 0,7-1,5, y en el caso de Porcelanas Lladró SA este ratio tiene valores negativos tanto en el año 2008 como en el año 2009. Que este ratio esté tan lejano al intervalo idóneo, indica que la empresa está muy descapitalizada y que depende totalmente de la financiación ajena.

Tabla 38: Datos con los que se calcula el ratio de autonomía.

	2009	2008	Variación
<b>Patrimonio neto</b>	-48.279.781,8	-44.017.834,78	-4.261.947
<b>Pasivo</b>	64.789.811,9	66.371.980,04	-1.582.168,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Además, que el ratio de autonomía sea negativo se debe a que tanto en 2008 como en 2009 el patrimonio neto de la empresa presenta valores negativos, lo que, como se comentaba anteriormente, indica que dicha empresa se encuentra muy descapitalizada.

Por último, indicar que dicho ratio se ve incrementado en el periodo estudiado, lo que significa que la empresa ha perdido autonomía financiera al disminuir su patrimonio neto entre 2008 y 2009, y también al aumentar su situación de endeudamiento, concretamente su endeudamiento a largo plazo, ya que en dicho periodo la empresa incrementa sus deudas a largo plazo mientras sus deudas a corto plazo disminuyen.

En cuanto al **ratio de solvencia o garantía**, cociente entre el activo y el pasivo, puede observarse que su valor ha disminuido entre 2008 y 2009. Que el ratio de solvencia de la empresa sea inferior a la unidad en ambos ejercicios económicos (0,337 en 2008 y 0,255 en 2009), quiere decir que se encuentra en una *situación de quiebra técnica*, es decir, que *la empresa no posee los activos necesarios para hacer frente a la totalidad de sus deudas*, ni aún en el caso de que consiguiera convertirlos todos en medios líquidos.

Tabla 39: Datos con los que se calcula el ratio de solvencia o garantía.

	2009	2008	Variación
<b>Activo</b>	16.510.030,14	22.354.145,26	-5.844.115,12
<b>Pasivo</b>	64.789.811,9	66.371.980,04	-1.582.168,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

El hecho de que dicho ratio de solvencia disminuya de 2008 a 2009 se debe a que en los activos de la empresa se produce una disminución más notoria que en su endeudamiento. Por ello sus deudas disminuyen, pero disminuyen más los activos con los que podría hacer frente a dichas deudas.

El **ratio de calidad de la deuda**, se calcula dividiendo el pasivo corriente entre el total del pasivo de la empresa. Dicho ratio disminuye en el periodo estudiado. Si dicho ratio se encuentra próximo a cero, es porque prácticamente no existe financiación a corto plazo, y si se encuentra próximo a la unidad, la totalidad de la deuda será a corto plazo.

Tabla 40: Datos con los que se calcula el ratio de calidad de la deuda.

	2009	2008	Variación
<b>Pasivo corriente</b>	10.845.356,31	34.841.475,58	-23.996.119
<b>Pasivo</b>	64.789.811,9	66.371.980,04	-1.582.168,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En el *año 2008*, el ratio de calidad de la deuda de la empresa era 0,525, lo que indica que su *endeudamiento a corto plazo estaba equilibrado con su endeudamiento a largo plazo*.

En *2009*, dicho ratio era de 0,167, es decir, muy próximo al cero, lo que indica que *la gran mayoría de la deuda de la empresa es a largo plazo*. Esta situación de mayor endeudamiento a largo plazo a esta empresa le conviene porque se encontraba en una situación de liquidez ajustada, y le interesa tener deuda de menor exigibilidad.

En relación con el **ratio de gastos financieros sobre ventas**, éste se calcula dividiendo los gastos financieros entre las ventas de la empresa, y lo correcto sería que dicho ratio se encontrara entre el intervalo 0,01-0,015.

**Tabla 41: Datos con los que se calcula el ratio de gastos financieros sobre ventas.**

	2009	2008	Variación
<b>Gastos financieros</b>	1.741.476,52	1.693.038,27	48.438,25
<b>Ventas</b>	19.848.293,7	23.243.447,98	-3.395.154,3

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Tanto en 2008 (0,073) como en 2009 (0,088) el ratio de gastos financieros sobre ventas es superior a 0,015, lo que nos indica que los gastos financieros que soporta la empresa son excesivos. Además cabe resaltar que dichos gastos financieros aumentan en el periodo estudiado.

En cuanto al **ratio de coste de la deuda**, este es el resultado de dividir los gastos financieros entre el pasivo con coste, y se ha calculado tomando como pasivo con coste tan solo la deuda a largo plazo de la empresa, ya que en la deuda a corto plazo la empresa no tiene deuda con entidades de crédito.

**Tabla 42: Datos con los que se calcula el ratio de coste de la deuda.**

	2009	2008	Variación
<b>Gastos financieros</b>	1.741.476,52	1.693.038,27	48.438,25
<b>Pasivo con coste</b>	53.944.455,63	31.530.504,46	22.413.951,2

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Como puede observarse en los datos de la tabla, el pasivo con coste aumenta en este periodo en mayor medida que los gastos financieros, lo que explica que el ratio del coste de la deuda haya disminuido en este periodo. El ratio en ambos ejercicios económicos es bajo, en 2008 la empresa pagaba un interés medio del 5,4% por su deuda, y en 2009 un interés medio del 3,2%. Dichos tipos de interés para el periodo que estamos analizando no se consideran unos intereses elevados, de forma que podemos concluir que la deuda de Porcelanas Lladró SA está bien gestionada.

Respecto al **ratio de cobertura de gastos financieros**, que resulta del cociente entre el resultado de explotación (BAII) y los gastos financieros, puede verse que, debido a que en ambos ejercicios económicos la empresa genera un resultado de explotación negativo, el ratio de cobertura de gastos financieros también resulta negativo en estos años.

**Tabla 43: Datos con los que se calcula el ratio de cobertura de gastos financieros.**

	2009	2008	Variación
<b>BAII</b>	-4.323.641,66	-26.511.578,39	22.187.936,73
<b>Gastos financieros</b>	1.741.476,52	1.693.038,27	48.438,25

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En 2008 dicho ratio era de -15,659, y en 2009 de -2,483, por lo que puede verse una notable mejora en el ratio, debida a la disminución de los resultados de explotación negativos de la empresa, como puede observarse en la tabla anterior.

El hecho de que el ratio sea negativo en ambos ejercicios económicos, indica que la empresa no genera un resultado de explotación suficiente para cubrir sus gastos financieros, para hacer frente a su carga financiera.

#### **Conclusiones sobre la situación de endeudamiento de la empresa:**

- ✚ La empresa está excesivamente endeudada (predomina la deuda con empresas del grupo y asociadas), y por tanto, en este periodo disminuye su autonomía financiera.
- ✚ Tanto en 2008 como en 2009 la empresa se encuentra muy descapitalizada, presentando en ambos ejercicios económicos un patrimonio neto con valores negativos.
- ✚ En 2008 la empresa presenta una deuda equilibrada entre el corto y el largo plazo, mientras que en 2009, casi la totalidad de su deuda es a largo plazo, lo que le conviene dado que su situación de liquidez era ajustada.
- ✚ Porcelanas Lladró SA podría llegar a una situación de quiebra técnica, en la cual no contaría con los activos necesarios para hacer frente a la totalidad de sus deudas.
- ✚ Los gastos financieros que soporta la empresa son excesivos, y el resultado de explotación que presenta es insuficiente para cubrir dicha carga financiera.
- ✚ Porcelanas Lladró SA paga un coste de la deuda bajo, con unos interés acordes al periodo estudiado, de forma que su deuda está bien gestionada.

### **6.4 Análisis de la política de inversión-financiación (EOAF).**

A continuación se va a realizar el **estado de origen y aplicación de fondos (EOAF)**, que es el estado financiero que muestra cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en un periodo de tiempo, y cómo se han invertido. Dicho estado de origen y aplicación de fondos refleja las variaciones producidas en el balance de situación durante un determinado periodo de tiempo, y sirve para analizar la **política de inversión-financiación** que sigue la empresa.

En primer lugar, se organizarán las masas patrimoniales del balance de situación, al igual que se hacía para estudiar su situación patrimonial, pero esta vez desagregando las amortizaciones y el beneficio neto de 2009, ya que ambos constituyen la autofinanciación de la empresa.

Una vez organizadas las masas patrimoniales, se calcularán los aumentos y disminuciones que se producen en cada masa entre los balances de 2008 y 2009. Puede observarse cómo quedaría en la siguiente tabla:

**Tabla 44: Masas patrimoniales del balance con sus variaciones calculadas.**

	2009	2008	Variación
<b>ACTIVO</b>			
Activo no corriente	3.342.405,75	2.044.761,25	1.297.644,5
Existencias	3.435.273,07	3.750.249,4	-314.976,33
Realizable	9.294.947,7	16.533.250,36	-7.238.302,66
Efectivo	437.403,62	25.884,25	411.519,37
			<b>-5.844.115,12</b>
<b>PN+P+AUTOF.</b>			
Patrimonio Neto	-44.017.834,78	-44.017.834,78	0
Pasivo no corriente	53.944.455,63	31.530.504,46	22.413.951,17
Pasivo corriente	10.845.356,31	34.841.475,58	-23.996.119,27
Amortización	11.604.043	11.372.980	231.063
Resultado	-4.261.947,02		-4.261.947,02
			<b>-5.844.115,12</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Las variaciones positivas de los activos y las negativas del patrimonio neto y los pasivos, se considerarán **aplicaciones**, mientras que las variaciones positivas del patrimonio neto y los pasivos y las negativas de los activos, son consideradas **orígenes de fondos**. De este modo, los orígenes de fondos indican las fuentes de financiación de la empresa, mientras que las aplicaciones muestran en qué ha utilizado la empresa dicha financiación. Se muestra así la política de inversión-financiación que sigue la empresa. En la siguiente tabla pueden observarse los orígenes y las aplicaciones de fondos de Porcelanas Lladró S.A.:

**Tabla 45: EOAF de Porcelanas Lladró S.A.**

Aplicaciones		Orígenes	
Aumenta Act. no corr.	1.528.707,5	Aumenta Pasivo no corr.	22.413.951,17
Pat. Neto no varía	0	Amortización	231.063
Resultado < 0	4.261.947,02		
<b>Variación FM</b>	<b>16.854.359,65</b>		
Aumenta efectivo	411.519,37	Disminuye existencias	314.976,33
Disminuye Pasivo corr.	23.996.119,27	Disminuye realizable	7.238.302,66
<b>Variación FM</b>	<b>16.854.359,65</b>		

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

### ¿Cuál es la política de inversión-financiación de la empresa?

A **largo plazo**, la empresa invierte en activo no corriente, principalmente en inmovilizado material, en instalaciones técnicas y otro inmovilizado material. Además la empresa incrementa su pasivo no corriente, de esta forma, intenta cubrir las pérdidas de la empresa con financiación a largo plazo.

Al obtener una variación del fondo de maniobra positiva, durante el ejercicio 2009 los *orígenes a largo plazo* obtenidos al aumentar el pasivo no corriente *financian la totalidad de las inversiones a largo plazo y una parte de las inversiones a corto plazo*.

A **corto plazo**, aumenta el efectivo de la empresa, aunque como se comentaba anteriormente el peso relativo del efectivo sobre el total del activo es casi insignificante. Disminuyen tanto el realizable como las existencias, de forma que la empresa está intentando convertir dichos activos corrientes en medios líquidos para poder hacer frente a su deuda a corto plazo. En el periodo estudiado se ve disminuido el pasivo corriente de la empresa, fundamentalmente debido al decrecimiento de sus deudas con empresas del grupo y asociadas, y a la reducción de sus deudas con acreedores comerciales. Se produce una reestructuración de la deuda de corto plazo a largo plazo.

Al ser positiva la variación del fondo de maniobra, *con los orígenes a corto plazo la empresa no logra financiar la totalidad de sus aplicaciones a corto plazo, por lo que para ello utiliza parte de sus orígenes a largo plazo*.

### ¿Ha sido equilibrada esta política de inversión-financiación?

En principio esta *política de inversión-financiación ha sido equilibrada* porque ha generado una *variación del fondo de maniobra positiva*, y porque financia mediante pasivos a largo plazo las inversiones a largo plazo y parte de la disminución del pasivo a corto plazo.

$$\text{VARIACIÓN FM} = \text{Orígenes l/p} - \text{Aplicaciones l/P} = \text{Aplicaciones c/p} - \text{Orígenes c/p}$$

Los orígenes a largo plazo que ha generado Porcelanas Lladró SA son mayores que las aplicaciones o utilizaciones de fondos a largo plazo. Esto quiere decir que los fondos generados por la empresa a largo plazo crecen más rápidamente que la utilización de estos fondos, por tanto, ellos son suficientes para cubrir todas las aplicaciones a largo plazo, y también podrán hacer frente con ellos a una parte de sus aplicaciones a corto plazo.

$$\text{Orígenes largo plazo} - \text{Aplicaciones largo plazo} > 0$$

Los orígenes a corto plazo de la empresa no han sido suficientes para cubrir todas las aplicaciones o utilizaciones de fondos a corto plazo. Por ello habrá necesitado parte de los orígenes a largo plazo para financiar parte de las aplicaciones a corto plazo.



Orígenes corto plazo – Aplicaciones corto plazo < 0

### **¿Cómo afecta a la situación de la empresa?**

Partía de un fondo de maniobra negativo y pasa a un fondo de maniobra positivo, pero en una situación de liquidez ajustada, la empresa no se encontraba en una situación holgada. El aumento del fondo de maniobra afecta positivamente a la situación de la empresa, la deja en una situación menos peligrosa.

El endeudamiento a corto plazo disminuye, mientras que la deuda a largo plazo aumenta. Esto beneficia a la empresa porque de este modo dispondrá de un mayor plazo para devolver sus deudas, y debido a la situación de liquidez que presenta, esto le favorece.

## **6.5 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.**

La **cuenta de pérdidas y ganancias o de resultados** es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales de las empresas, cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas, es decir, de su resultado económico.

Se va a analizar la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa Porcelanas Lladró S.A. Para ello, en primer lugar se necesita la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, y posteriormente se organizará dicha cuenta de pérdidas y ganancias para poder analizarla.

Tabla 46: Cuenta de pérdidas y ganancias de Porcelanas Lladró S.A.

	2009	2008
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS:</b>		
<b>1. Importe neto de la cifra de negocio</b>	<b>19.848.293,7</b>	<b>23.243.447,98</b>
Ventas	18.865.129,22	21.875.122,51
Prestaciones de servicios	983.164,48	1.368.325,47
<b>2. Variación de existencias de prod. terminados y en curso</b>	<b>-289.709,68</b>	<b>-264.245,83</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>549.907,73</b>	<b>638.868</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-3.083.392,65</b>	<b>-4.213.720,8</b>
Consumo de mat.primas y otras materias consumibles	-2.884.554,82	-4.075.492,07
Trabajos realizados por otras empresas	-198.837,83	-138.228,73
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>102.929,32</b>	<b>164.058,39</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	101.253,07	160.988,91
Subvenciones de explotación incorporadas al rdo. ejercicio	1.676,25	3.069,48
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-16.709.708,29</b>	<b>-38.137.893,42</b>
Sueldos, salarios y asimilados	-13.322.076,8	-31.182.897,02
Cargas sociales	-3.387.631,49	-6.954.996,4
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-5.523.278,46</b>	<b>-7.848.753,24</b>
Servicios exteriores	-5.488.783,82	-7.782.431,54
Tributos	-34.412,65	-65.013,38
Otros gastos de gestión corriente	-81,99	-1.308,32
<b>8. Amortizaciones del inmovilizado</b>	<b>-248.604,6</b>	<b>-1.136.274,47</b>
<b>11. Deterioro y rdo. por enajenaciones de inmovilizado</b>	<b>1.029.921,27</b>	<b>1.041.900</b>
Deterioro y pérdidas	1.029.921,27	1.041.900
<b>13. Otros resultados de explotación</b>	<b>0</b>	<b>1.035</b>
<b>A1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>-4.323.641,66</b>	<b>-26.511.578,39</b>
<b>14. Ingresos financieros</b>	<b>1.104,82</b>	<b>1.767,75</b>
De valores negociables y otros instrumentos financieros		
- De terceros	1.104,82	1.767,75
<b>15. Gastos financieros</b>	<b>-1.741.476,52</b>	<b>-1.693.038,27</b>
Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-1.698.368,23	-1.693.038,27
Por deudas con terceros	-43.108,29	0
<b>17. Diferencias de cambio</b>	<b>-24.514,55</b>	<b>0</b>
<b>A2) RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-1.764.886,25</b>	<b>-1.691.270,52</b>
<b>A3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-6.088.527,91</b>	<b>-28.202.848,91</b>
<b>18. Impuesto sobre beneficios</b>	<b>1.826.580,89</b>	<b>8.466.757,37</b>
<b>A4) RDO. DEL EJERCICIO DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>	<b>-4.261.947,02</b>	<b>-19.736.091,54</b>

Fuente: Cuentas Anuales Porcelanas Lladró SA (Registro Mercantil de Valencia). ([Ver Anexo 1](#)).

Una vez se tiene la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, se estructurará ésta para posteriormente poder analizarla.

Tabla 47: Cuenta de pérdidas y ganancias estructurada para el análisis.

	2009		2008		Ratios de Expansión
Ventas	19.848.293,7	100%	23.243.447,98	100%	<b>0,853930696</b>
Coste de ventas	3.373.102,33	16,99%	4.477.966,63	19,27%	0,753622518
<b>Margen bruto</b>	<b>16.475.191,37</b>	83,01%	<b>18.765.481,35</b>	80,73%	<b>0,877951973</b>
Otros gastos de explotación	5.523.278,46	27,83%	7.848.753,24	33,77%	0,703714118
Otros ingresos de explotación	1.682.758,32	8,48%	1.845.861,39	7,94%	0,911638506
<b>VAB</b>	<b>12.634.671,23</b>	63,66%	<b>12.762.589,5</b>	54,91%	<b>0,989977091</b>
Gastos de personal	16.709.708,29	84,19%	38.137.893,42	164,08%	0,438139257
<b>EBITDA</b>	<b>-4.075.037,06</b>	-20,53%	<b>-25.375.303,92</b>	-109,2%	<b>0,16059067</b>
Amortizaciones	248.604,6	1,25%	1.136.274,47	4,89%	0,218789216
<b>BAII</b>	<b>-4.323.641,66</b>	-21,78%	<b>-26.511.578,39</b>	-114,1%	<b>0,163085034</b>
Gastos financieros y diferencias de cambio	1.765.991,07	8,90%	1.693.038,27	7,28%	1,043089871
Ingresos financieros	1.104,82	0,01%	1.767,75	0,01%	0,624986565
<b>BAI</b>	<b>-6.088.527,91</b>	-30,68%	<b>-28.202.848,91</b>	-121,3%	<b>0,215883435</b>
Impuesto de sociedades	1.826.580,89	9,20%	8.466.757,37	36,43%	0,215735589
<b>Beneficio neto</b>	<b>-4.261.947,02</b>	<b>-21,47%</b>	<b>-19.736.091,54</b>	<b>-84,91%</b>	<b>0,215946861</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

El *beneficio neto* en ambos ejercicios económicos es negativo, pero mejora considerablemente de 2008 a 2009. La mejora del resultado de la empresa no se debe a un incremento en su cifra de ventas, con lo cual se va a estudiar más a fondo la cuenta de pérdidas y ganancias.

Se produce una disminución de la *cifra de ventas* (importe neto de la cifra de negocio) entre los años 2008 y 2009. Este decrecimiento del volumen de ventas se corresponde con una disminución del *coste de ventas*, lo que provoca que en el periodo estudiado incremente el peso relativo del *margen bruto*.

Se puede observar una disminución tanto de los *gastos* como de los *ingresos de explotación* de la empresa. Ambos decrecimientos afectan al *VAB*, aunque la

disminución en este no ha sido significativa, principalmente porque la minoración más notable se produce en los gastos de explotación.

Al observar el Valor Añadido Bruto del año 2009, se observan unos elevados costes variables (16,99%) y unos mucho más elevados costes fijos (27,83%), debidos principalmente a los gastos de personal.

En cuanto a los gastos de personal, estos también se han visto reducidos en el periodo estudiado. Esta es la principal variación, el origen de la variación en los resultados negativos de 2008 frente a los de 2009. Esto se debe a que en dicho periodo la empresa ha tenido que recurrir al despido de trabajadores, a la realización de expedientes de regulación de empleo (E.R.E.) o a la nueva jornada laboral que ha implantado la empresa, que consta de tener 6 meses a los trabajadores en paro y 6 meses en la actividad de la empresa. Por ello, al disponer de una menor plantilla de empleados los gastos que estos le suponen también serán menores.

Debido a esta reducción tan significativa en los gastos de personal, se ha producido una disminución igualmente notable en el resultado negativo del EBITDA de la empresa. También cabe destacar que en ambos ejercicios económicos el resultado del EBITDA ya es negativo, lo que indica que la empresa no tiene potencial para generar tesorería en sus actividades de explotación u operativas.

El peso relativo de las amortizaciones también se ha visto disminuido, aunque dichas amortizaciones son elevadas, ya que aparte de estar todavía amortizando el inmovilizado del que dispone, ha realizado una nueva inversión en inmovilizado, a pesar de no estar pasando por un buen momento económico. Como el EBITDA ya era negativo, el resultado que obtiene la empresa en su BAII (resultado antes de intereses e impuestos) también es negativo.

El peso relativo de los gastos y de los ingresos financieros de la empresa, se mantiene bastante estable en el periodo estudiado, se produce una ligera disminución en los gastos financieros y los ingresos financieros no son significativos. Por otro lado, en 2009 la empresa presenta otros gastos financieros debido a diferencias de cambio. Este incremento de los gastos financieros es negativo para la empresa, dado que ésta no tiene cobertura para la carga financiera, y encima dicha carga financiera aumenta de 2008 a 2009. Todo esto continúa llevándonos a un BAI (resultado antes de impuestos) negativo.

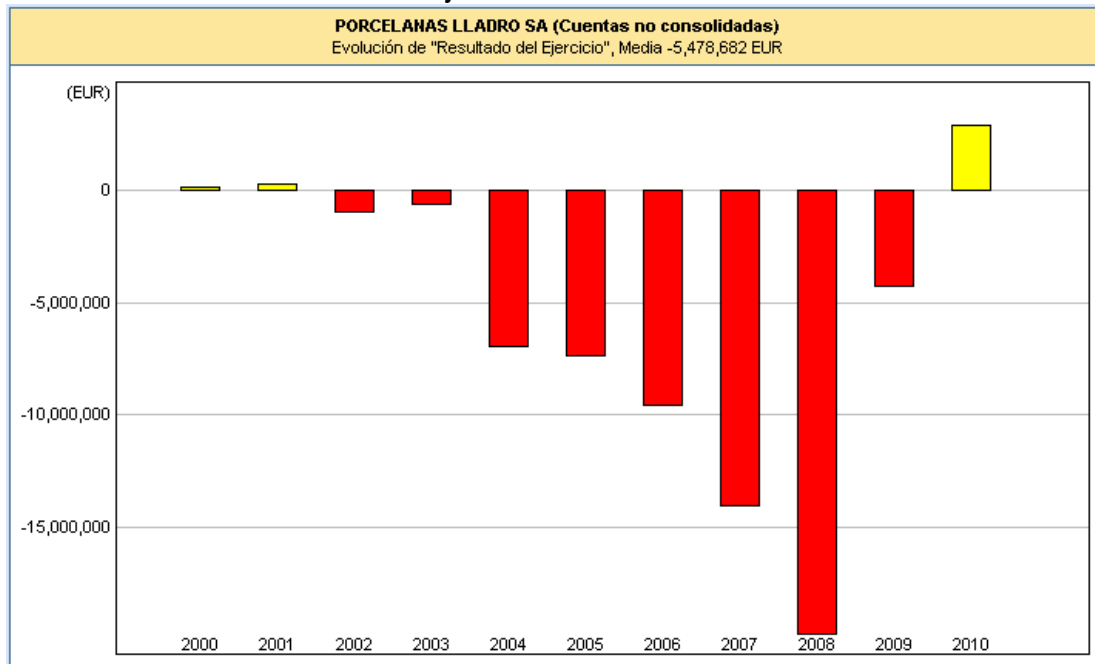
En cuanto a la carga fiscal (Impuesto sobre Sociedades) de la empresa, se produce una disminución entre 2008 y 2009 debido a la reducción de las pérdidas en 2009 con respecto al 2008. El impuesto sobre sociedades de la empresa es positivo, esto se debe a que, como la empresa presenta pérdidas, el impuesto es favorable para la empresa y lo que hace es minorar sus pérdidas.

En último término, y como se comentaba al inicio del análisis, tanto el resultado de la empresa en 2008 como el que obtiene en 2009 son negativos, aunque cabe destacar que se ha producido un incremento muy significativo en el beneficio neto en dicho

periodo, y ello se debe a la disminución de los gastos principalmente de personal que se ha producido en la empresa.

Por otro lado, en el siguiente gráfico puede observarse dicho incremento entre 2008 y 2009 del beneficio neto de la empresa, y además, también se ve que del año 2009 al 2010 este resultado de la empresa continúa incrementándose y comienza a obtener valores positivos.

**Gráfico 9: Evolución del Resultado del Ejercicio de Porcelanas Lladró S.A.**



Fuente: SABI (2011).

## 6.6 Análisis de la rotación de activos.

Cuando una empresa invierte en activo, se entiende que es porque quiere sacar algún rendimiento que se materializará en sus ventas, de modo que aumentará su importe neto de la cifra de negocio.

La rotación de activos explica la parte de la rentabilidad económica relacionada directamente con la cifra de ventas de la empresa, es decir, indica la rentabilidad y la productividad que obtiene la empresa de sus activos. Se busca que su valor sea el más alto posible, y además, que crezca considerablemente en determinados periodos, lo cual reflejará una mayor productividad de los activos de la empresa. Lo contrario ocurrirá cuando disminuya el valor y evolucione desfavorablemente, causando una caída de la productividad.

Observando la tabla, se analizará la evolución de cada uno de los ratios de rotación de Porcelanas Lladró SA.

**Tabla 48: Ratios de rotación de activos de Porcelanas Lladró SA.**

ROTACIÓN DE ACTIVOS	2009	2008
Ratio de rotación del activo	1,202	1,040
Ratio de rotación del A. no corriente	5,938	11,367
Ratio de rotación del A. corriente	1,507	1,144
Ratio de rotación de existencias	0,813	1,053
Ratio de rotación de clientes	5,097	3,782

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

El **ratio de rotación del activo** es el cociente entre las ventas (importe neto de la cifra de negocio) y el activo total. Puede verse que el valor de este ratio se ha visto incrementado entre ambos ejercicios económicos, debido a que la disminución del activo total es mayor que la del volumen de ventas.

**Tabla 49: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo total.**

	2009	2008	Variación	Variación porcentual
<b>Ventas (INCN)</b>	19.848.293,7	23.243.447,98	-3.395.154,28	-14,61%
<b>Activo total</b>	16.510.030,14	22.354.145,26	-5.844.115,1	-26,32%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En este periodo la empresa ha reducido sus inversiones, y en correspondencia con esto se ha producido un decrecimiento en el importe neto de la cifra de negocios, pero como puede observarse en la tabla anterior, la reducción del activo produce una menor disminución en las ventas, por lo que se incrementa la productividad del activo total de la empresa entre 2008 y 2009.

Respecto al **ratio de rotación del activo no corriente**, se ve que este disminuye en el periodo estudiado. En este caso, el activo no corriente se ha visto incrementado de un ejercicio económico al siguiente, mientras que en el volumen de ventas no ocurre lo mismo.

**Tabla 50: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo no corriente.**

	2009	2008	Variación	Variación porcentual
<b>Ventas (INCN)</b>	19.848.293,7	23.243.447,98	-3.395.154,28	-14,61%
<b>Activo no corriente</b>	3.342.405,75	2.044.761,25	1.297.644,5	63,46%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

Los incrementos del activo no corriente no se han visto correspondidos con un incremento en la cifra de ventas, la empresa ha invertido más en instalaciones y otro inmovilizado a largo plazo, pero esto no se traduce en este ejercicio en un incremento de las ventas, por tanto desciende la productividad de dicho activo.

Una disminución de este ratio indica claramente que el esfuerzo inversor en activo no corriente de la empresa no tiene ninguna recompensa en la empresa porque no se traduce en un aumento de sus ventas, por tanto, este activo no corriente resulta menos productivo en relación con las ventas que se han obtenido.

El **ratio de rotación del activo corriente** (cociente entre la cifra de ventas y el activo corriente), evoluciona de forma creciente entre los dos ejercicios económicos, dado que el decrecimiento que se produce en el activo corriente es mayor que el que se produce en el volumen de ventas.

Tabla 51: Datos para el cálculo del ratio de rotación del activo corriente.

	2009	2008	Variación	Variación porcentual
<b>Ventas (INCN)</b>	19.848.293,7	23.243.447,98	-3.395.154,28	-14,61%
<b>Activo corriente</b>	13.167.624,39	20.309.384,01	-7.141.759,6	-35,16%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En este periodo disminuyen tanto las inversiones a corto plazo que realiza la empresa, como su volumen de ventas, pero dado que el ratio de rotación del activo corriente se ve incrementado, esto indica que entre 2008 y 2009 se incrementa la productividad del activo corriente de la empresa.

Respecto al **ratio de rotación de existencias**, cociente entre el coste de ventas y la cifra de existencias, indicar que se ha visto disminuido en el periodo estudiado, lo que significa que la empresa genera menos movimientos de existencias, es decir, que entran y salen menos existencias del almacén en el ejercicio 2009 con respecto a lo que ocurría en 2008.

Tabla 52: Datos para el cálculo del ratio de rotación de existencias.

	2009	2008	Variación	Variación porcentual
<b>Coste de ventas</b>	2.793.682,97	3.949.474,97	-1.155.792	-29,26%
<b>Cifra de existencias</b>	3.435.273,07	3.750.249,4	-314.976,33	-8,39%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

A Porcelanas Lladró SA cada vez le cuesta más convertir sus existencias en medios líquidos y sacarlas al mercado, lo cual se corresponde con la disminución de la cifra de ventas que se comentaba anteriormente. Esto afectará negativamente a la situación de liquidez de la empresa, y a la forma en que ésta hará frente a sus deudas a corto plazo (pasivo corriente).

Por último, el **ratio de rotación de clientes**, resultado del cociente entre la cifra de ventas y el volumen de los clientes de la empresa, éste incrementa entre estos dos ejercicios económicos.

Tabla 53: Datos para el cálculo del ratio de rotación de clientes.

	2009	2008	Variación	Variación porcentual
<b>Ventas (INCN)</b>	19.848.293,7	23.243.447,98	-3.395.154,28	-14,61%
<b>Clientes</b>	3.893.908,53	6.146.367,95	-2.252.459,4	-36,64%

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

La causa del incremento de la rentabilidad que le proporcionan los clientes a la empresa respecto a su cifra de ventas es que el saldo de los clientes (clientes, empresas del grupo y asociadas) disminuye porcentualmente más que la cifra de ventas.

Como se veía anteriormente al analizar la situación patrimonial de la empresa ([apartado 6.1](#)), el realizable es la masa patrimonial más relevante dentro del total de activo de la empresa, por ello resulta importante la rotación de los clientes ya que forman parte del realizable de la empresa.

El incremento de este ratio indica que ha disminuido el plazo de cobro de sus deudores (clientes), lo cual implica que la empresa tardará menos en cobrar lo que le deben, y esto es favorable para la situación de liquidez de la empresa, al igual que también afecta positivamente a la manera en que la empresa hará frente a sus deudas más próximas (pasivo corriente).

A continuación se va a hallar el plazo de cobro de los clientes:

Gráfico 10: Fórmula del cálculo del plazo de cobro.

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Saldo clientes a 31 de diciembre}}{\text{Ventas totales}} * 365$$

Fuente: Elaboración propia. (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

$$\text{Plazo de cobro año 2008} = \frac{6.146.367,95}{23.243.447,98 * 1,16} * 365 = 83,206$$

$$\text{Plazo de cobro año 2009} = \frac{3.893.908,53}{19.848.293,7 * 1,16} * 365 = 61,730$$

En el cálculo del plazo de cobro, se multiplica la cifra de ventas de la empresa por 1,16 para incluirles el IVA, dado que en la deuda con los clientes el IVA está incluido.



Puede verse que el plazo de cobro de los clientes se ha reducido, pasando de ser de 84 días en 2008 a ser de 62 días en 2009, lo que indica que los clientes tienen menos tiempo para pagar sus deudas a la empresa. Esto es favorable para la empresa, y es una de las principales causas por las que el ratio de rotación de clientes se ve incrementado. Por otro lado, también es positivo para la empresa dado que supone que tardará menos tiempo en convertir su realizable en medios líquidos, y dada la situación de liquidez que presenta, esto le conviene.

## 6.7 Análisis de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera.

### 6.7.1 Análisis de la rentabilidad económica.

La rentabilidad económica o rendimiento de la empresa, cociente entre el BAII (resultado antes de intereses e impuestos) y el total de activo, permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo.

Tabla 54: Cálculo de la rentabilidad económica.

	2009	2008
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	-26,19%	-118,60%
Rotación del activo	1,202	1,040
Margen de ventas	-0,218	-1,141

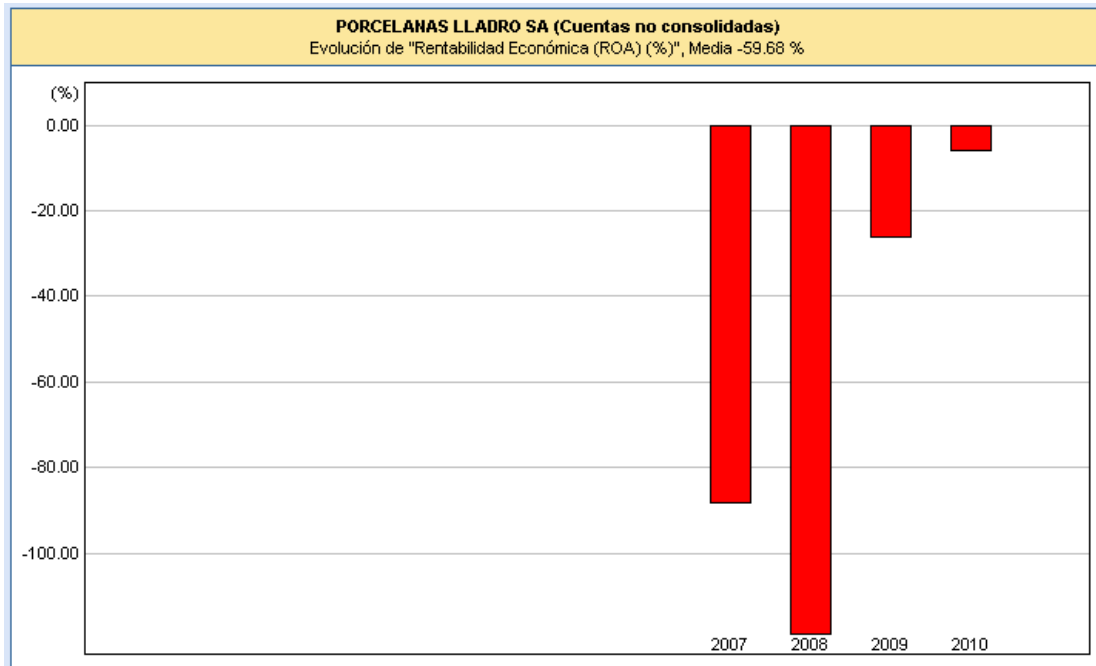
Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

En el periodo estudiado la rentabilidad económica incrementa. Se produce una disminución significativa del resultado de explotación negativo (BAII), a pesar de la disminución de las ventas debido a que se controlan mejor los gastos de explotación, y a la disminución del activo total de la empresa. Estos efectos combinados provocan el incremento de la rentabilidad económica.

Dado que la empresa presenta un BAII negativo en ambos ejercicios económicos, la rentabilidad económica será negativa tanto en 2008 como en 2009. Por tanto, al presentar valores negativos, se puede señalar que los valores de la rentabilidad económica no son adecuados en ninguno de los dos ejercicios.

A pesar de poder indicar que la rentabilidad económica no es adecuada debido a sus valores negativos, otra forma de analizarla es comparando sus valores con el coste de la deuda, que en 2008 es del 3,2% y en 2009 del 5,4%. Dado que los valores de la rentabilidad económica son inferiores que el coste de la deuda, puede reafirmarse que estos valores de rentabilidad económica no son adecuados ya que la empresa obtiene de sus activos una productividad considerablemente menor de lo que le cuesta financiarlos. En el siguiente gráfico puede comprobarse lo comentado anteriormente, se observa que a partir de 2008 la rentabilidad económica de la empresa ha ido mejorando, y en 2010 presenta valores más favorables que en 2009, aunque dichos valores siguen siendo negativos.

Gráfico 11: Evolución de la Rentabilidad Económica de Porcelanas Lladró S.A.



Fuente: SABI (2011).

Ahora se analizarán los dos componentes de la rentabilidad económica: la rotación de activos y el margen de ventas.

La **rotación del activo** explica la parte de la rentabilidad económica en relación con la cifra de ventas. La rotación del activo de la empresa ha incrementado entre los años 2008 y 2009, debido a que la disminución que se ha producido en el activo total ha sido más significativa que la que se ha producido en el volumen de ventas. *Los activos de la empresa son más productivos en relación con la cifra de ventas en este periodo.*

El **margen de ventas** indica si la empresa consigue generar más o menos resultado por unidad monetaria vendida. El margen de ventas también ha aumentado en el periodo objeto de estudio, debido al aumento que se ha producido en el BAII y a la disminución de la cifra de ventas, aunque cabe señalar que muestra valores negativos a causa de que el resultado de explotación de la empresa es negativo tanto en 2008 como en 2009. *El incremento del margen de ventas indica que la empresa gana más dinero por cada unidad monetaria vendida.*

La estrategia que sigue la empresa está basada en la rotación de activos, dado que los valores de la rotación son significativamente superiores que los del margen de ventas. La empresa se centra más en incrementar su volumen de ventas, y no tanto en generar un mayor resultado por cada unidad vendida.

#### **Conclusiones sobre la rentabilidad económica:**

- Se incrementa la rentabilidad económica de la empresa entre los años 2008 y 2009, debido a la disminución del resultado de explotación negativo (BAII).

- ✚ En ambos ejercicios económicos la productividad que la empresa obtiene de sus activos es menor que lo que le cuesta financiarlos.
- ✚ Estrategia de la empresa basada en la rotación, se centra más en incrementar su volumen de ventas que en ganar más por cada unidad monetaria vendida.

### 6.7.2 Análisis de la rentabilidad financiera.

La **rentabilidad financiera** de la empresa, cociente entre el resultado de la empresa y su patrimonio neto, mide el resultado generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios.

Tabla 55: Cálculo de la rentabilidad financiera.

	2009	2008
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	-	-
<b>Rotación del activo</b>	<b>1,202</b>	<b>1,040</b>
<b>Margen de ventas</b>	<b>-0,218</b>	<b>-1,141</b>
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>-0,482</b>	<b>-0,540</b>
Activo /Patrimonio neto	-0,342	-0,508
BAI/BAII	1,408	1,064
<b>Efecto fiscal</b>	<b>0,700</b>	<b>0,700</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró SA.

La rentabilidad financiera se compone de la rentabilidad económica (rotación del activo y margen de ventas), del apalancamiento financiero y del efecto fiscal.

Anteriormente ya se han analizado la **rotación de activos** y el **margen de ventas**, llegando a la conclusión de que los activos de la empresa son más productivos en relación con la cifra de ventas, y a la de que la empresa está ganando más por cada unidad monetaria vendida.

En conclusión, el incremento de los elementos de la rentabilidad económica hacen que ésta incremente, y esto afecta de forma positiva a la rentabilidad financiera de la empresa.

En cuanto al **apalancamiento financiero**, éste estudia tanto la relación entre el pasivo (deuda) y el patrimonio neto, como el efecto de los gastos financieros en los resultados de explotación.

Analizando el primer elemento (cociente entre el activo y el patrimonio neto), cabe resaltar que el resultado es negativo debido a que el patrimonio neto de la empresa es negativo tanto en 2008 como en 2009. Dicho valor aumenta debido a que la empresa en este periodo se descapitaliza y se endeuda. Cuanto menor sea el patrimonio neto y mayor la cantidad de deuda, mayor será la relación entre el activo y el patrimonio neto, ya que el activo estará financiado con deuda.

En cuanto al segundo elemento (cociente entre el BAI y el BAI<sub>II</sub>), su valor también incrementa en dicho periodo. Tanto el BAI como el BAI<sub>II</sub> aumentan, pero ambos presentan valores negativos en ambos ejercicios económicos, de forma que la empresa no puede hacer frente a su carga financiera, la cual también aumenta en el periodo citado.

Por tanto, el apalancamiento financiero presenta resultados negativos en ambos ejercicios económicos, debido al valor negativo del patrimonio neto. El valor del apalancamiento aumenta de 2008 a 2009, ya que sus dos elementos incrementan. Por ello, al ser el valor del apalancamiento financiero menor a la unidad, el efecto de la deuda, su utilización como fuente de financiación, no es conveniente para la rentabilidad financiera de la empresa. La empresa no tiene cobertura para los gastos financieros, por lo que no puede permitirse la deuda con coste.

Por último, el **efecto fiscal** (cociente entre el resultado y el BAI) mide la repercusión que tiene el impuesto sobre el beneficio en la rentabilidad financiera. En el periodo estudiado el efecto fiscal se mantiene constante y presenta valores positivos, aunque estos valores son algo ficticios, dado que tanto el resultado como el BAI de la empresa son negativos. Realmente, al presentar pérdidas en ambos ejercicios económicos, el impuesto sobre sociedades lo que hace es favorecer a la situación de la empresa y minorar sus pérdidas, no generarle una mayor presión fiscal. El efecto del impuesto es favorable para los resultados.

Una vez analizados todos los componentes de la **rentabilidad financiera**, cabe señalar que no se han indicado valores para la rentabilidad financiera de Porcelanas Lladró SA en 2008 y en 2009 porque una empresa que presenta un resultado negativo y pérdidas acumuladas, no es capaz de generar rentabilidad financiera. No hay lugar a hablar de rentabilidad financiera, a pesar de que los ratios nos indicaran que si la hay.

#### **Conclusiones sobre la rentabilidad financiera:**

- ✚ La utilización de la deuda como fuente de financiación no es conveniente para la rentabilidad financiera de la empresa.
- ✚ El efecto del impuesto es favorable para los resultados, al presentar resultados negativos, el impuesto de sociedades minorará las pérdidas de la empresa.
- ✚ Como la empresa presenta resultados negativos y pérdidas acumuladas, no es capaz de generar rentabilidad financiera.

### **6.8 Análisis del fondo de maniobra.**

Porcelanas Lladró S.A. es una empresa industrial, dedica a la producción y comercialización de artículos de cerámica decorativa, por lo que para el cálculo de sus ciclos de maduración y de caja será necesario calcular su plazo de almacenamiento de

existencias (comerciales y materias primas), su plazo de almacenamiento de productos en curso, el plazo de cobro de sus clientes y el de pago a sus proveedores.

En primer lugar se calculará el **plazo de almacenamiento de las existencias** de la empresa, tomando como stock de materias primas y mercaderías el saldo de las materias primas y otros aprovisionamientos que aparece en el activo corriente del balance a 31 de diciembre, y como compras anuales el valor de las compras nacionales, las intracomunitarias y las importaciones, información que se encuentra en la memoria de la empresa ([Ver Anexo 1](#)).

Gráfico 12: Fórmula del cálculo del plazo de existencias.

$$\text{Plazo de existencias} = \frac{\text{Stock materias primas o mercaderías}}{\text{Compras anuales}} * 365$$

Fuente: Elaboración propia (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

$$\text{Plazo de existencias año 2008} = \frac{2.031.682,06}{3.987.534} * 365 = 185,97$$

$$\text{Plazo de existencias año 2009} = \frac{2.006.415,3}{2.859.322} * 365 = 256,12$$

A continuación se calculará el **plazo de almacenamiento de los productos en curso**, tomando como stock de productos en curso el saldo de los productos en curso de ciclo corto de duración que aparece en el activo corriente del balance, y como coste de fabricación anual, todos los costes o gastos en los que haya incurrido la empresa para fabricar ese productos, es decir, el coste de producción (aprovisionamientos más otros gastos de explotación).

Gráfico 13: Fórmula del cálculo del plazo de productos en curso.

$$\text{Plazo de productos en curso} = \frac{\text{Stock productos en curso}}{\text{Coste de fabricación anual}} * 365$$

Fuente: Elaboración propia (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

$$\text{Plazo de productos en curso año 2008} = \frac{1.718.567,34}{12.062.474,04} * 365 = 52$$

$$\text{Plazo de productos en curso año 2009} = \frac{1.428.857,77}{8.606.671,11} * 365 = 60,59$$

Con respecto al **plazo de cobro de sus clientes**, se calculará tomando como saldo medio de las cuentas de clientes el saldo de los clientes, empresas del grupo y asociadas que aparece en el activo corriente del balance a 31 de diciembre, y como ventas totales, el importe neto de la cifra de negocios, pero multiplicando dicha cifra de ventas por 1,16 para añadirles el IVA, dado que en los saldos de los clientes dicho IVA está incluido.

Gráfico 14: Fórmula del cálculo del plazo de cobro de clientes.

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Saldo medio cuenta clientes}}{\text{Ventas totales}} * 365$$

Fuente: Elaboración propia (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

$$\text{Plazo de cobro año 2008} = \frac{6.146.367,95}{23.243.447,98 * 1,16} * 365 = 83,21$$

$$\text{Plazo de cobro año 2009} = \frac{3.893.908,53}{19.848.293,7 * 1,16} * 365 = 61,73$$

Por último se calculará el **plazo de pago a sus proveedores**, tomando como saldo medio de las cuentas de proveedores el saldo de los proveedores, empresas del grupo y asociadas que aparece en el pasivo del balance a 31 de diciembre, y como compras totales, las compras nacionales, las compras intracomunitarias, las compras de importaciones y la variación de existencias, pero multiplicando dicha cifra de compras por 1,16 para añadirles el IVA, dado que en los saldos de los proveedores dicho IVA está incluido.

Gráfico 15: Fórmula del cálculo del plazo de pago a los proveedores.

$$\text{Plazo de pago} = \frac{\text{Saldo medio cuenta proveedores}}{\text{Compras totales}} * 365$$

Fuente: Elaboración propia (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

$$\text{Plazo de pago año 2008} = \frac{678.842,89}{4.075.493 * 1,16} * 365 = 52,41$$

$$\text{Plazo de pago año 2009} = \frac{480.785,75}{2.884.555 * 1,16} * 365 = 52,45$$

Una vez calculados todos los plazos, se va a calcular con el plazo de existencias, el plazo de productos en curso y el plazo de cobro a sus clientes, el **ciclo de maduración** de la empresa. En la siguiente tabla pueden verse recopilados todos los plazos de la empresa y el cálculo de su ciclo de maduración, resultado del sumatorio de los tres plazos anteriormente citados.

Tabla 56: Cálculo de los plazos y del ciclo de maduración de la empresa.

Cálculo de los plazos	2009		2008	
Plazo de existencias	256,12	<b>257 DIAS</b>	185,97	<b>186 DIAS</b>
Plazo de prod. en curso	60,59	<b>61 DIAS</b>	52,00	<b>52 DIAS</b>
Plazo de cobro de clientes	61,73	<b>62 DIAS</b>	83,21	<b>84 DIAS</b>
Plazo de pago proveedores	52,45	<b>53 DIAS</b>	52,41	<b>53 DIAS</b>
<b>CICLO DE MADURACIÓN</b>	<b>378,45</b>	<b>379 DIAS</b>	<b>321,18</b>	<b>322 DIAS</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró S.A.

El **plazo de existencias** se ve notablemente incrementado entre 2008 y 2009, concretamente dicho plazo aumenta en 71 días. Esto es desfavorable para la empresa, dado que indica que cada vez las existencias permanecerán más tiempo almacenadas, por lo que tardarán más tiempo en convertirse en medios líquidos, y esto es perjudicial para la situación de liquidez de la empresa.

El **plazo de productos en curso** permite conocer el número de días promedio en que se completa el ciclo de producción a lo largo del ejercicio, o la frecuencia con que se fabrica el objeto de la actividad de la empresa. Dicho plazo también se ve incrementado en el periodo estudiado, pasando de 52 días a 61 días. Este incremento es un aspecto desfavorable para las necesidades teóricas de financiación de la empresa, dado que afecta negativamente al ciclo de maduración (como ocurría con el plazo de existencias).

El **plazo de cobro a clientes** (o periodo medio de cobro), representa el número medio de días que se tarda en cobrar a los clientes. Entre los ejercicios económicos de 2008 y 2009 se observa que dicho plazo de cobro se ha reducido en 22 días, lo que indica que los clientes tardan menos tiempo en pagar sus deudas con la empresa. Esto es favorable dado que significa que tardará menos tiempo en convertir su realizable en medios líquidos, y dada la situación de liquidez que presenta la empresa, esto le favorece. También favorece a las necesidades teóricas de financiación de la empresa, por tanto, a su ciclo de maduración.

Una vez analizados todos los plazos por separado, se observará el **ciclo de maduración** de la empresa, es decir, el plazo que transcurre desde que se compra la materia prima hasta que la empresa cobra del cliente. Éste se ha visto incrementado en 57 días, debido principalmente al incremento que se producía en el tiempo que la

empresa mantenía sus existencias almacenadas. El hecho de que el ciclo de maduración se haya visto aumentado es negativo para la empresa, ya que el objetivo es reducir al máximo dicho ciclo, es decir, reducir sus necesidades teóricas de financiación, y en este caso dichas necesidades teóricas de financiación se han visto incrementadas.

A continuación se calculará el ciclo de caja de Porcelanas Lladró S.A., restándole al ciclo de maduración de la empresa el plazo de pago a sus proveedores. Los cálculos pueden verse en la siguiente tabla:

Tabla 57: Cálculo de los ciclos de maduración y de caja de la empresa.

	2009		2008	
<b>CICLO DE MADURACIÓN</b>	378,45	<b>379 DIAS</b>	321,18	<b>322 DIAS</b>
<b>CICLO DE CAJA</b>	326,01	<b>327 DIAS</b>	268,77	<b>269 DIAS</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de Porcelanas Lladró S.A.

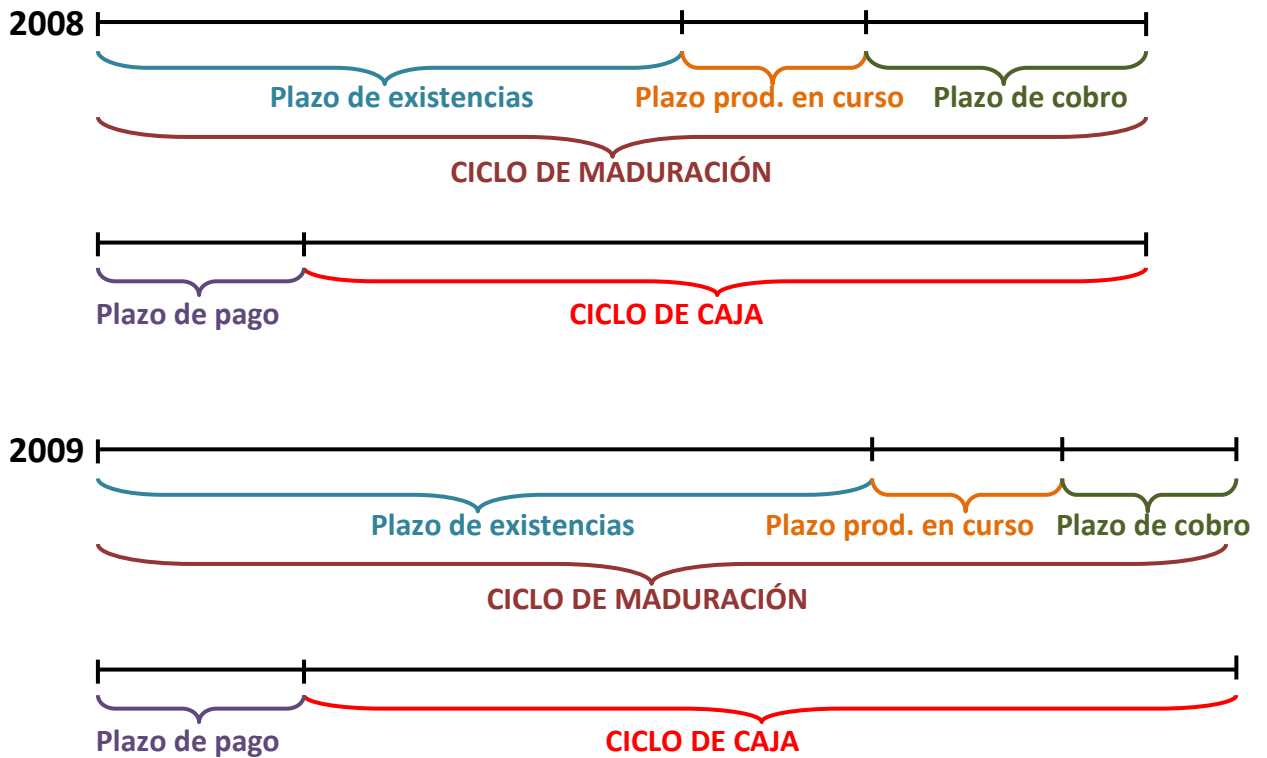
El plazo de pago a los proveedores se ha mantenido prácticamente constante en el periodo estudiado. Esto quiere decir que no ha aumentado la financiación que la empresa obtiene de sus proveedores, y este tipo de financiación es gratuita, es decir, no le supone una deuda con coste.

El ciclo de caja nos indicará el tiempo que transcurre realmente desde que la empresa hace los primeros desembolsos hasta que los recupera al cobrar de sus clientes. El ciclo de caja representa las necesidades reales de financiación que tiene la empresa para su ciclo de producción, contando con la financiación gratuita que obtiene de sus proveedores. El ciclo de caja de Porcelanas Lladró S.A. ha sido positivo en ambos ejercicios económicos, y además, se ha visto incrementado de 269 días en 2008 a 327 días en 2009, esto indica una gestión ineficiente de sus cobros y pagos.

Al ser el ciclo de caja positivo en ambos ejercicios económicos, el fondo de maniobra de la empresa debe ser necesariamente positivo, dado que la empresa tendría unas necesidades de financiación reales. En 2009 esto se cumple, dado que el fondo de maniobra era de 2.322.268,08. Pero en el año 2008 el fondo que presentaba la empresa era negativo (-14.532.092) y su ciclo de caja positivo (253 días), y esto indica que la empresa tendrá problemas para llevar a cabo sus pagos y problemas de liquidez, ya que al tener un ciclo de caja positivo la empresa no podrá trabajar con un fondo de maniobra negativo sin presentar problemas de liquidez y problemas con sus pagos.



Gráfico 16: Ciclos de maduración y de caja de 2008 y 2009.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de los plazos.

## 6.9 Análisis del Estado de flujos de efectivo.

El Estado de flujos de efectivo es un documento financiero que muestra debidamente agrupados por categorías los cobros y los pagos de la empresa, con el objeto de informar sobre las variaciones de su efectivo y sus causas.

Tabla 58: Estado de flujos de efectivo de Porcelanas Lladró S.A.

<b>A/ FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>		
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>1. Resultado del ejercicio antes de impuestos</b>	<b>-6.088.528</b>	<b>-28.202.849</b>
<b>2. Ajustes del resultado</b>	<b>3.580.623</b>	<b>1.785.644</b>
a) Amortización del inmovilizado (+)	248.605	1.136.273
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	-1.029.921	-1.041.900
g) Ingresos financieros (-)	-1.105	-1.767
h) Gastos financieros (+)	1.741.476	1.693.038
i) Diferencias de cambio (+/-)	24.515	
j) Variación valor razonable en inst. financ. (+/-)	2.597.053	
<b>3. Cambios en el capital corriente</b>	<b>-6.044.407</b>	<b>10.933.679</b>
a) Existencias (+/-)	314.976	352.204
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	2.215.835	3.035.027
c) Otros activos corrientes (+/-)	7.168	-437.174
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	-8.582.386	4.874.601
e) Otros pasivos corrientes (+/-)		-192.223
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)		3.301.244
<b>4. Otros flujos de efectivo de las act. de explot.</b>	<b>5.715.743</b>	<b>3.448.625</b>
a) Pagos de intereses (-)	-1.160.210	-1.384.566
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre Bº (+/-)	6.875.953	4.833.191
<b>5. Flujos de efectivo de las act. de explot. (1+2+3+4)</b>	<b>-2.836.569</b>	<b>-12.034.901</b>
<b>B/ FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
<b>6. Pagos por inversiones (-)</b>	<b>-544.472</b>	<b>773.127</b>
c) Inmovilizado material	-549.908	767.127
e) Otros activos financieros	5.436	6.000
<b>7. Cobros por desinversiones (+)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>8. Flujos de efectivo de las act. de inversión (6+7)</b>	<b>-544.472</b>	<b>773.127</b>
<b>C/ FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
<b>9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero</b>	<b>3.792.561</b>	<b>11.272.344</b>
a) Emisión	3.792.561	11.272.344
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	3.467.154	11.272.344
5. Otras deudas (+)	325.407	
<b>11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>12. Flujos de efectivo de las act. de financ. (9+10+11)</b>	<b>3.792.561</b>	<b>11.272.344</b>
<b>D/ EFECTO DE LAS VARIAC. DE LOS TIPOS DE CAMBIO</b>		
	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>E/ AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (5+8+12+D)</b>		
	<b>411.520</b>	<b>10.570</b>
<i>Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio</i>	<i>25.884</i>	<i>15.314</i>
<i>Efectivo o equivalentes al final del ejercicio</i>	<i>437.404</i>	<i>25.884</i>

Fuente: Cuentas anuales de Porcelanas Lladró S.A. ([Ver Anexo 1](#)).

Los flujos de efectivo se clasifican según sean derivados de: actividades de explotación (actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la

empresa), actividades de inversión (reflejan el esfuerzo de la empresa en inversiones de inmovilizado o en la compra de empresas) y actividades de financiación (operaciones de captación de capitales, propios o ajenos, así como de la devolución de aportaciones o reembolso de deudas).

Para poder analizar el Estado de flujos de efectivo, debe organizarse éste en otra estructura analítica:

Tabla 59: Estado de flujos de efectivo estructurado para el análisis.

	2009	2008
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (BAI)</b>	<b>-6.088.528</b>	<b>-28.202.849</b>
Ajustes (+/-)	3.580.623	1.785.644
<b>RECURSOS PROCEDENTES DE LAS OPERACIONES (RPO)</b>	<b>-2.507.905</b>	<b>-26.417.205</b>
Variación del capital corriente (+/-)	-6.044.407	10.933.679
Otros flujos de efectivo de explotación (+/-)	5.715.743	3.448.625
<b>FLUJOS DE TESORERÍA ORDINARIOS (FTO)</b>	<b>-2.836.569</b>	<b>-12.034.901</b>
Pagos/cobros por compra/venta de inmovilizado	-549.908	767.127
Cobros por compra de acciones o títulos de deuda	5.436	6.000
<b>FLUJOS DE TESORERÍA DE INVERSIÓN (FTI)</b>	<b>-544.472</b>	<b>773.127</b>
Cobros por aportaciones de accionistas y similares	3.792.561	11.272.344
<b>FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN-PROPIETARIOS (FTF-P)</b>	<b>3.792.561</b>	<b>11.272.344</b>
<b>FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN-AJENA (FTF-A)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJOS DE TESORERÍA DE FINANCIACIÓN (FTF) (FTF-P + FTF-A)</b>	<b>3.792.561</b>	<b>11.272.344</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCIÓN DE EFECTIVO (FTO + FTI + FTF)</b>	<b>411.520</b>	<b>10.570</b>
Efectivo y medios líquidos al inicio	25.884	15.314
<b>EFECTIVO Y MEDIOS LÍQUIDOS AL FINAL</b>	<b>437.404</b>	<b>25.884</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del Estado de flujos de efectivo.

El **RPO (Recursos procedentes de las operaciones)**, mide la capacidad potencial de generar efectivo por parte de la empresa a través de su actividad. Como Porcelanas Lladró S.A. presentaba un Beneficio antes de impuestos (BAI) negativo, se parte en el Estado de flujos de efectivo de un BAI negativo, por tanto los recursos procedentes de las operaciones de la empresa muestran signo negativo también. Que muestre valores negativos indica que la empresa no dispone de capacidad potencial para generar efectivo suficiente a través de su actividad.

Como los Recursos procedentes de las operaciones muestran valores negativos, al calcular los ratios mediante el RPO todos ellos mostrarán valores negativos, de modo que puede concluirse que:

- ✚ Porcelanas Lladró S.A. no tiene capacidad de generar recursos frente a los fondos ajenos.  $\longrightarrow$   $RPO / Pasivo < 0$
- ✚ Con los recursos generados por las operaciones, la empresa no dispone de capacidad para cubrir los dividendos.  $\longrightarrow$   $RPO / Dividendos < 0$
- ✚ La empresa no tiene capacidad de generar recursos a través de sus ingresos, de las unidades monetarias vendidas.  $\longrightarrow$   $RPO / Ventas < 0$

Los **Flujos de tesorería ordinarios (FTO)** también presentan valores negativos. Éstos muestran la capacidad real de la empresa para generar efectivo. Este flujo debería ser suficiente para que la empresa se autofinancie, reparta dividendos y pueda hacer frente a sus obligaciones con terceros, pero en el caso de Porcelanas Lladró esto no ocurre, la empresa no dispone de capacidad real para generar efectivo. Esto es perjudicial para Porcelanas Lladró S.A., dado que se trata de una empresa ya consolidada en el mercado que debería ser capaz de generar fondos, y no lo es.

Al presentar la empresa un resultado del ejercicio negativo, y posteriormente observar unos Recursos procedentes de sus operaciones (RPO) y unos Flujos de tesorería ordinarios (FTO) negativos, se puede afirmar que la empresa presenta una falta de liquidez grave. Con sus actividades ordinarias no es capaz de generar recursos, y además tampoco genera flujos ordinarios, por lo que éstos no se podrán convertir en dinero.

Figura 9: Conclusión análisis RPO y FTO de la empresa.

RESULTADO < 0  $\longrightarrow$  RPO < 0  $\longrightarrow$  FTO < 0  $\longrightarrow$  **FALTA DE LIQUIDEZ GRAVE**

Fuente: Elaboración propia. (A partir de los apuntes de Contabilidad General y Analítica).

Como los Flujos de tesorería ordinarios (FTO) muestran valores negativos, al calcular los ratios mediante el FTO todos ellos mostrarán valores negativos, de modo que puede concluirse que:

- ✚ Porcelanas Lladró S.A. no dispondrá de cobertura de sus gastos financieros (intereses) con su cash flow.  $\longrightarrow$   $(FTO + Intereses) / Intereses < 0$
- ✚ La empresa no dispone de capacidad de generar tesorería frente a los fondos ajenos.  $\longrightarrow$   $FTO / Pasivo < 0$
- ✚ La tesorería generada por las actividades ordinarias de la empresa no le proporciona la capacidad suficiente para cubrir sus dividendos.  $\longrightarrow$   $RPO / Ventas < 0$
- ✚ La empresa no es capaz de generar tesorería a través de sus ingresos (ventas).  $\longrightarrow$   $FTO / Ventas < 0$
- ✚ Porcelanas Lladró S.A. no tiene la capacidad de recuperar la liquidez invertida en el activo de la empresa. La empresa no tiene capacidad para autofinanciar la totalidad de sus inversiones en activo con sus flujos de

tesorería ordinarios, por tanto tendrá que recurrir a financiación ajena para poder financiarlas.  $\longrightarrow$  FTO / Activo < 0

Los **Flujos de tesorería de inversión (FTI)** muestran valores positivos en el ejercicio económico de 2008 y valores negativos en 2009. En 2009 muestra valores negativos porque en dicho periodo la empresa invierte en inmovilizado material, concretamente en instalaciones técnicas y otro inmovilizado material.

Los **Flujos de tesorería de financiación (FTF)**, muestran valores positivos tanto en el ejercicio económico de 2008 como en el de 2009. Esto indica que la empresa necesita recurrir a financiación ajena para poder financiar y cubrir sus inversiones, gastos financieros, etc. En 2009 la empresa obtiene flujos de tesorería de financiación ajena, cosa que no ocurre en 2008.

Por último, el **flujo de efectivo** en 2009 ha aumentado con respecto al 2008 a causa de la reclasificación de la deuda de corto plazo a largo plazo, causando una variación en el capital corriente importante.

## 6.10 Análisis del Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

El Estado de cambios en el patrimonio neto (ECPN) es un documento que permite analizar dos aspectos de las organizaciones:

- Las políticas contables de la empresa: mediante los ajustes por cambios de criterio (o por errores) y de las operaciones con los propietarios.
- El resultado producto de la compensación de los ingresos y gastos imputables directamente al patrimonio neto.

El estado de cambios en el patrimonio neto consta de dos partes:

1. El Estado de ingresos y gastos reconocidos, que recoge el resultado del ejercicio de la cuenta de pérdidas y ganancias, los ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto de la empresa y las transferencias realizadas a la cuenta de pérdidas y ganancias.
2. El Estado total de cambios en el patrimonio neto, que informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto derivados de:
  - Ajustes originados por cambios en los criterios contables y por correcciones de errores.
  - El saldo total de los ingresos y gastos reconocidos.
  - Las variaciones originadas en el patrimonio neto por operaciones con los propietarios de la empresa.
  - Las restantes variaciones producidas en el patrimonio neto.

A continuación puede verse el Estado de cambios en el patrimonio neto de la empresa Porcelanas Lladró S.A.:

Tabla 60: Estado de cambios en el patrimonio neto de Porcelanas Lladró S.A.

<b>A) ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS EN EL EJERCICIO</b>		
	<b>2009</b>	<b>2008</b>
A/ RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	-4.261.947	-19.736.092
B/ TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE AL PATRIMONIO NETO	0	0
C/ TOTAL DE TRANSFERENCIAS A LA CUENTA DE P Y G	0	0
<b>TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (A+B+C)</b>	<b>-4.261.947</b>	<b>-19.736.092</b>

<b>B) ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO</b>					
	<b>CAPITAL</b>	<b>RESERVAS</b>	<b>RDO. EJ. ANTERIORES</b>	<b>RDO. EJERCICIO</b>	<b>TOTAL</b>
SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2008	0	0	0	0	0
Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2008	595.000	14.717.410	-39.594.153	-19.736.092	-44.017.835
Ajustes por errores del ejercicio 2008	0	0	0	0	0
SALDO AJUSTADO INICIO DEL EJERCICIO 2009	595.000	14.717.410	-39.594.153	-19.736.092	-44.017.835
TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS	0	0	0	-4.261.947	-4.261.947
Otras variaciones del patrimonio neto	0	0	-19.736.092	19.736.092	0
<b>SALDO FINAL DEL EJERCICIO 2009</b>	<b>595.000</b>	<b>14.717.410</b>	<b>-59.330.245</b>	<b>-4.261.947</b>	<b>-48.279.782</b>

Fuente: Cuentas anuales de Porcelanas Lladró S.A. ([Ver Anexo 1](#)).

A causa de las pérdidas obtenidas en 2009 y de los resultados negativos que arrastra de ejercicios anteriores, la empresa presenta un patrimonio neto negativo en dicho ejercicio económico, aunque cabe destacar que dichos valores negativos en el patrimonio neto lleva arrastrándolos varios años consecutivos.

En el año 2008, las pérdidas de Porcelanas Lladró S.A. son las responsables de que el patrimonio neto se redujera casi en un 50%.

En ambos ejercicios económicos el valor del capital de la empresa es ínfimo, y la dotación a reservas que realiza es prácticamente insignificante en comparación con los resultados negativos que arrastra.



Como ya se ha ido comentando a lo largo de todo el análisis, el hecho de que la empresa presente un patrimonio neto negativo es muy perjudicial, dado que se encuentra descapitalizada, no cuenta con autonomía financiera. Porcelanas Lladró S.A. requiere de una fuerte aportación de capital por el socio accionista Lladró Comercial S.A.

# CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA



## 7. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA

### 7.1 Conclusiones.

- El **sector cerámico** a nivel nacional ha visto reducida de forma notable tanto su producción como sus ventas en el periodo estudiado, dado que las cifras han disminuido a casi la mitad del que era su valor en el año 2005. Y a nivel de la Comunidad Valenciana, dicho sector era en 2009-2010 uno de los más significativos de la comunidad, junto con el sector automovilístico y el de las frutas.
- A pesar de que el sector de la cerámica de lujo no se ha visto afectado por la crisis económica global, la empresa Lladró sí se está viendo afectada por la presente crisis dado que ésta afecta a sus principales mercados en diferentes países. Esto ha originado una **caída en la demanda de los productos de porcelana**, cuya fabricación se realiza a través de Porcelanas Lladró S.A. y otras sociedades del grupo.
- Los **fondos propios** de Lladró presentan valores negativos, lo que denota que se encuentra en una situación de descapitalización bastante significativa. Por otro lado, el hecho de que sean negativos indican una posible situación de quiebra técnica, dado que dicho patrimonio neto es inferior a la mitad del capital social de la empresa, y esto es una causa de disolución de la misma.
- Porcelanas Lladró S.A. presenta un **fondo de maniobra** positivo en el año 2009, debido a una mayor disminución en su pasivo corriente que en su activo corriente, por lo que la empresa tendrá mayor capacidad para poder hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos, siempre y cuando pueda transformar su realizable y sus existencias en medios líquidos de forma rápida.
- La empresa presenta **problemas de liquidez**, e incluso puede llegar a encontrarse en una situación de suspensión de pagos técnica. Esta situación de liquidez mejora en el periodo estudiado, y estará condicionada por su capacidad para vender sus existencias y por su política de cobro a sus clientes.
- La empresa está **excesivamente endeudada**, y por tanto, en este periodo disminuye su autonomía financiera. En el año 2008, la deuda estaba equilibrada entre el corto y el largo plazo. En el año 2009, casi la totalidad de su deuda es a largo plazo, lo que le conviene a la empresa dada que su situación de liquidez es ajustada.

- Los **gastos financieros** que soporta la empresa son excesivos, y el resultado de explotación negativo de Lladró es insuficiente para cubrir dicha carga financiera.
- La empresa ha tenido que hacer **ajustes en sus gastos de personal**, dado que eran excesivamente elevados, mientras que estaba obteniendo resultados negativos y la demanda de sus productos había descendido. Porcelanas Lladró ha recurrido al despido de trabajadores, a la realización de Expedientes de Regulación de Empleo (E.R.E.) o a la nueva jornada laboral que ha implantado la empresa, que consta de tener 6 meses a los trabajadores en paro y 6 meses en la actividad de la empresa, todo ello con el objetivo de disminuir los niveles de existencias y de ajustar su capacidad de producción para adaptar la oferta a la demanda.
- Lladró tiene **resultados negativos** tanto en 2008 como en 2009, aunque su situación mejora notablemente en dicho periodo, principalmente debido al control y a la reducción que realiza la empresa en los gastos de personal.
- Tanto en 2008 como en 2009 la **rentabilidad económica** presenta valores negativos, por lo que no es adecuada para Porcelanas Lladró S.A, ya que la empresa obtiene de sus activos una productividad considerablemente menor de lo que le cuesta financiarlos. También cabe señalar que en el periodo estudiado dicha rentabilidad económica mejora.
- Porcelanas Lladró sigue una **estrategia basada en la rotación de activos**, se centra más en incrementar su volumen de ventas, que en generar un mayor resultado por cada unidad vendida.
- En el periodo estudiado la empresa no es capaz de generar **rentabilidad financiera**, ya que presenta resultados negativos y pérdidas acumuladas.
- El **ciclo de caja** presenta valores positivos en ambos ejercicios económicos y también se ve incrementado en dicho periodo. Se da una gestión ineficiente de los cobros y los pagos de la empresa.

## 7.2 Propuestas de mejora.

- Ante la reducción de la demanda debida a la crisis económica, el grupo empresarial debe **reajustar su estrategia de negocio**, implantando medidas de reducción de costes para adaptar la estructura del grupo a la situación actual del mercado.
- **Disminuir su situación de endeudamiento y reestructurar la deuda:** dado que la mayor parte de la deuda de Porcelanas Lladró S.A. es con empresas del grupo y asociadas, debería negociar dicha deuda. Al cierre del ejercicio 2009 la empresa prácticamente había concluido un proceso de negociación con las entidades financieras, concluyendo con la firma de un contrato de

refinanciación. De igual modo, debería negociar en 2010 la refinanciación de la deuda mediante *préstamos sindicados y préstamos participativos a largo plazo con empresas del grupo y asociadas*, lo que permitirá que Porcelanas Lladró S.A. elimine las tensiones de liquidez y estructure sus pasivos a largo plazo.

- **Reducir las deudas a cobrar de sus clientes**, dado que dicha deuda es elevada y los plazos de cobro son demasiado amplios, lo que provoca que la empresa presente unos ciclos de maduración y de caja positivos y demasiado elevados. Ya que su principal cliente es Lladró Comercial S.A. le resultará difícil poder negociar otra forma de cobro de dichas deudas, dado que dicha sociedad es la accionista única de Porcelanas Lladró S.A.
- **Disminuir su stock de existencias**. El poder hacer frente a sus deudas (principalmente a sus deudas a corto plazo), depende de su capacidad para convertir en medios líquidos sus existencias y su realizable. Debido a la crisis económica le resultará difícil reducir sus existencias incrementando su volumen de ventas, de forma que tendrá que ajustar su capacidad productiva a la demanda que se va originando en el mercado.
- **Vender activos**. De esta forma podría obtener efectivo con el que poder hacer frente tanto a sus deudas más inmediatas como a sus deudas a largo plazo. Un ejemplo de esta medida sería la venta de su tienda situada en la calle 57 de Nueva York, junto a la Quinta Avenida y Central Park, tras detectar un descenso de su actividad comercial.
- Continuar con el plan de **ajuste y reducción de los gastos de personal** de la empresa, ya que dichos gastos son los que más afectan en el resultado de explotación negativo, y por tanto, en los resultados de la empresa.
- Lladró Comercial S.A., accionista único de Porcelanas Lladró S.A., debería llevar a cabo una **ampliación de capital bastante significativa**, para conseguir reducir el valor negativo del patrimonio neto de la empresa. Resultaría interesante en un futuro llevar a cabo un análisis de la empresa Lladró Comercial S.A., para poder analizar las transferencias de capital y el modo de gestión de las deudas con empresas del grupo y asociadas que mantiene con la empresa Porcelanas Lladró S.A.



# BIBLIOGRAFÍA

## BIBLIOGRAFÍA

### Soporte impreso:

- AMAT, Joan M. (2004) *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN 9788423422760.
- AMAT SALAS, Oriol. (2000) *Análisis Económico Financiero*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 9788496612945.
- AMAT SALAS, Oriol. (2003) *Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones*. 7ª Edición. Barcelona: Ediciones Deusto. ISBN 84-8088-734-6.
- ARCHEL DOMENCH, Pablo; LIZARRAGA DALLO, Fermín; SANCHEZ ALEGRIA, Santiago y CANO RODRIGUEZ, Manuel. (2008) *Estados Contables. Elaboración, análisis e interpretación*. 3ª edición. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.). ISBN. 978-84-368-2389-9.
- AZNAR BELLVER, Jerónimo. (2010) *Apuntes de Gestión y Organización de las Empresas de Servicios de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- BATALLER GRAU, Juan. (2005) *Apuntes de Derecho de la Empresa de 1º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- BLASCO RUIZ, Ana. (2010) *Apuntes de Dirección Financiera de 5º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- CORONA, Juan (2005). *Manual de Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- DALMAU PORTA, Juan Ignacio y HERVÁS OLIVER, José Luis (2003): *Estrategia y política de empresa, una introducción*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 84-9705-462-8.
- DALMAU, Juan Ignacio. (2005) *Competencia y estrategia*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2005.785.
- DE MIGUEL FÉRNANDEZ, Enrique. (2001) *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.2001.632 (Tomo I).
- ESTEO SANCHEZ, Francisco. (2003) *Análisis de estados financieros, planificación y control*. Editorial CEF (Centro de Estudios Financieros).

- GONZALEZ GIMENEZ, Mario. (2007) *Apuntes de Introducción a la Informática de 2º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- GOXENS ORENSANZ, M<sup>a</sup> Ángeles y GAY SALUDAS José M<sup>a</sup>. (2000) *Análisis de Estados Contables. Diagnóstico económico financiero*. Editor: Andrés Otero. Madrid: Prentice Hall Iberia. ISBN. 84-8322-153-5.
- GRAU GADEA, Gonzalo Francisco. (2005) *Apuntes de Economía de la Empresa I de 1º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. (2006): *Dirección estratégica*. 7ª edición. Madrid: Pearson Educación. ISBN: 9788420546186.
- JULIÁ IGUAL, Juan Francisco y SERVER IZQUIERDO, Ricardo José (2003): *Contabilidad Financiera. Tomo I. Introducción a la contabilidad*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN: 84-9705-471-7.
- LLADRÓ, José. (2006) *El legado de Lladró*. LID Editorial Empresarial. ISBN 9788488717993.
- LLIXIONA, M<sup>a</sup> Soledad. (2007) *Apuntes de Economía Española y Regional de 2º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- MARÍ VIDAL, Sergio; MATEOS RONCO, Alicia; POLO GARRIDO, Fernando y SEGUÍ MAS, Elíes. (2003) *Análisis Económico-Financiero: supuestos prácticos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. Ref.:2003.4002.
- MATEOS RONCO, Alicia. (2005) *Contabilidad General y Analítica*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- MATEOS RONCO, Alicia. (2009) *Apuntes de Contabilidad General y Analítica de 4º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2008): *Nuevo Plan General de Contabilidad*. Madrid: Editorial Paraninfo. ISBN: 84-283-3021-2.
- OLTRA CLIMENT, Francisco. (2008): *Dirección de Recursos Humanos*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. ISBN 978-84-8363-333-5.
- PORTER, Michael E. (2009): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Editorial Pirámide.
- REGISTRO MERCANTIL DE VALENCIA (2009) *Cuentas Anuales Porcelanas Lladró S.A.*

- TARAZONA CAMPOS, Sonia. (2006) *Apuntes Introducción a la Estadística de 1º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.
- TORMO SEVILLA, Enrique. (2006) *Apuntes Introducción a los Sectores Empresariales de 1º curso de la Licenciatura de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Politécnica de Valencia*. Valencia.

### Soporte electrónico.

- Albizu, Jesús (2010). *Ficha sectorial del sector de la cerámica de decoración y de vajilla*. Disponible en línea en: [http://www.alinvest4.eu/attachments/Ficha INTERGIFT Ceramica rev.pdf](http://www.alinvest4.eu/attachments/Ficha_INTERGIFT_Ceramica_rev.pdf). [Fecha de consulta: 09/01/2012]
- Art Technology Group Europe. *Ilustraciones de la empresa Porcelanas Lladró S.A.* Disponible en línea en: [http://www.best-specialists.co.uk/detail.html?Art\\_Technology\\_Group\\_](http://www.best-specialists.co.uk/detail.html?Art_Technology_Group_). [Fecha de consulta: 03/07/2011]
- Arte Regal Import S.L. *Información de la empresa*. Disponible en línea en: <http://www.arteregal.es/es/>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (ASCER). *Producción y ventas del sector cerámico en el periodo 2005 – 2010*. Disponible en línea en: <http://www.ascer.es/>. [Fecha de consulta: 13/10/2011]
- Axesor. *Directorio de empresas por actividad CNAE. Empresas dedicadas a fabricación de otros productos cerámicos*. Disponible en línea en: <http://www.axesor.es/directorio-empresas-actividad-cnae/informacion-empresas-de-Fabricacion-De-Otros-Productos-Ceramicos/2349/1>. [Fecha de consulta: 03/07/2011]
- BOXER. *Información de la empresa*. Disponible en línea en: <http://www.boxer.it/>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- Cámara de Comercio de Valencia. *Boletín de situación económica en el cuarto trimestre de 2011*. Disponible en línea en: <http://valenciabusiness.es/2011/09/20/el-sector-ceramico-apuesta-por-la-internacionalizacion/>. [Fecha de consulta: 01/02/2012]
- Cámara de Comercio Internacional (CCI). *Importaciones y exportaciones de cerámica decorativa por país*. Disponible en línea en: <http://www.iccspain.org/>. [Fecha de consulta: 13/10/2011]
- Casanova, Mar. Valencia Business. *Valencia lidera la exportación nacional de cerámica decorativa (14 de Septiembre de 2010)*. Disponible en línea en:

<http://valenciabusiness.es/2010/09/14/valencia-lidera-la-exportacion-nacional-de-ceramica-decorativa/>. [Fecha de consulta: 07/09/2011]

- CBI Market Information Database. *El mercado de la Unión Europea para regalos de cerámica y artículos decorativos*. Disponible en línea en: [http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/el\\_mercado\\_de\\_la\\_uni\\_n\\_europea\\_para\\_regalos\\_de\\_cer\\_mica\\_y\\_art\\_culos\\_decorativos](http://www.cbi.eu/marketinfo/cbi/docs/el_mercado_de_la_uni_n_europea_para_regalos_de_cer_mica_y_art_culos_decorativos). [Fecha de consulta: 07/09/2011]
- Cerámicas Rosi. *Información de la empresa*. Disponible en línea en: <http://www.ceramicarosi.com/>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- Ceramiques Graupera S.A. *Información de la empresa*. Disponible en línea en: <http://www.graupera.net/portal.aspx?ACCIO=PORTALENC&NIVELL=3FBBD061EDFBD983D04E85328055B43EE0BF94951B92FC3FB4FB0643C29EA03A>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- Cinco Días. *Clemente, Joaquim. “Los hermanos Lladró dividen el negocio familiar tras 54 años”*. Disponible en línea en: [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/hermanos-lladro-dividen-negocio-familiar-54-anos/20070524cdsdiemp\\_8/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/hermanos-lladro-dividen-negocio-familiar-54-anos/20070524cdsdiemp_8/). [Fecha de consulta: 13/09/2011]
- CRESTANI CERAMICHE. *Información de la empresa*. Disponible en línea en: <http://www.crestaniceramiche.com/>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- Dirección General de Política de la PYME del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. *Estudio “El sector artesano español en las fuentes estadísticas y documentales”*. Disponible en línea en: <http://www.ipyme.org/Publicaciones/SECTORARTESANO.pdf>. [Fecha de consulta: 13/08/2011]
- Empresas-de-valencia.com. *Empresas de cerámica artística y decorativa en Valencia*. Disponible en línea en: <http://www.empresas-de-valencia.com/ceramica-artistica-y-decorativa-en-valencia/>. [Fecha de consulta: 03/07/2011]
- Eurostat. *Segmentación del mercado europeo del sector cerámico*. Disponible en línea en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>. [Fecha de consulta: 06/07/2011]
- Finanzas.com. *Evolución tasa de desempleo*. Disponible en línea en: <http://www.finanzas.com/servicios/buscador?q=evolucion+tasa+desempleo>. [Fecha de consulta: 15/12/2011]
- Finanzas.com. *Evolución de la producción industrial nacional española*. Disponible en línea en: <http://www.finanzas.com/servicios/buscador?q=evolucion+produccion+industrial+nacional+espa%F10la>. [Fecha de consulta: 15/12/2011]



- F.L. ORGIA. *Información de la empresa*. Disponible en línea en: <http://www.ceramicheorgiabassano.it/>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- Gallart Camahort, Valentín. Investigación y técnicas de mercado. *El sector cerámico español: un enfoque de mercado*. Disponible en línea en: [http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/Revista\\_46/Art2\\_Rev46.pdf](http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/Revista_46/Art2_Rev46.pdf). [Fecha de consulta: 07/08/2011]
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) *Informe de comercio exterior del sector de cerámica decorativa (Diciembre 2010)*. Disponible en línea en: <http://comunidadvalenciana.comercio.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4446199>. [Fecha de consulta: 13/07/2011]
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) *Informe de comercio exterior del sector de cerámica decorativa (Noviembre 2011)*. Disponible en línea en: <http://comunidadvalenciana.comercio.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4552630>. [Fecha de consulta: 14/10/2011]
- Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) *Oficina económica y comercial de España. Lladró Japan (Tokio)*. Disponible en línea en: <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4172072>. [Fecha de consulta: 04/11/2011]
- Instituto Valenciano de la Exportación (IVEX) *Informe del sector cerámico de la Comunidad Valenciana (Septiembre 2011)*. Disponible en línea en: [www.ivex.es/estudios/informacion\\_sectorial\\_cv.html](http://www.ivex.es/estudios/informacion_sectorial_cv.html). [Fecha de consulta: 02/11/2011]
- Instituto Valenciano de Estadística (IVE). *Datos del sector cerámico de la Comunidad Valenciana*. Disponible en línea en: [www.ivex.es/estudios/informacion\\_sectorial\\_cv.html](http://www.ivex.es/estudios/informacion_sectorial_cv.html). [Fecha de consulta: 02/11/2011]
- Levante el Mercantil Valenciano. *Lladró trasladará su sede de Nueva York a una zona más comercial en 2012*. Disponible en línea en: <http://www.levante-emv.com/economia/2011/10/07/lladro-trasladara-sede-nueva-york-zona-comercial-2012/846045.html>. [Fecha de consulta: 04/02/2012]
- *Ley de Sociedades de Capital. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio*. Artículo 327, carácter obligatorio de la reducción. Disponible en línea en: [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/rdleg1-2010.t8.html#a327](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t8.html#a327). [Fecha de consulta: 15/02/2012]
- *Ley de Sociedades de Capital. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio*. Artículo 363, causas de disolución. Disponible en línea en: [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Privado/rdleg1-2010.t10.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/rdleg1-2010.t10.html). [Fecha de consulta: 15/02/2012]

- Lladró, la voluntad creadora (1998). *Vídeo sobre los hermanos Lladró y su empresa*. Disponible en línea en:  
<http://www.freelancetv.es/webtv/index.php?mapa=webtv&accion=clip&id=64>.  
[Fecha de consulta: 17/07/2011]
- Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York. *Lladró presenta nueva colección en Nueva York (09/12/2011)*. Disponible en línea en:  
[http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394\\_5596418\\_6366453\\_4546315\\_147\\_-1\\_p5712609,00.html](http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5596418_6366453_4546315_147_-1_p5712609,00.html). [Fecha de consulta: 04/02/2012]
- Porcelanas Lladró S.A. *Información de la empresa*. Disponible en línea en:  
<http://www.lladro.com/>. [Fecha de consulta: 03/07/2011]
- Real Academia de Cultura Valenciana. *Juan Lladró Dolz ingresó en la Real Academia de Cultura Valenciana*. Disponible en línea en:  
<http://www.racv.es/es/academic-juan-lladro-dolz-es>. [Fecha de consulta: 04/08/2011]
- SABI, Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. Base de datos. (2010) Autor: Bureau van Dijk. Editor: Informa. *Informe de la empresa Porcelanas Lladró S.A.* Disponible a partir de la intranet de la UPV, en: <http://sabi.bvdep.com/version-2012221/cgi/template.dll>. [Fecha de consulta: 27/09/2011]
- Sanctuarium de las almas. *Información de la empresa*. Disponible en línea en:  
<http://www.europages.es/SANCTUARIUM-DE-LAS-ALMAS/bch-EUR-00000003661581-98750001-29-es/informacion-de-la-empresa.html>. [Fecha de consulta: 10/01/2012]
- *Secretos de familia: del negocio familiar a la gran multinacional*. Autor: Agustí Sala. Disponible en línea en:  
[http://books.google.es/books?id=hFNEmCtRb1AC&pg=PA79&lpg=PA79&dq=inversiones+lladr%C3%B3&source=bl&ots=DF7QYiKfgP&sig=f46eM8qkqmuQ6fljHQFdWCZI4i8&hl=es&ei=pls1TdqEEYG64gbKpJG9Cg&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBTgK#v=onepage&q=inversiones%20lladr%C3%B3&f=false](http://books.google.es/books?id=hFNEmCtRb1AC&pg=PA79&lpg=PA79&dq=inversiones+lladr%C3%B3&source=bl&ots=DF7QYiKfgP&sig=f46eM8qkqmuQ6fljHQFdWCZI4i8&hl=es&ei=pls1TdqEEYG64gbKpJG9Cg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=6&ved=0CEcQ6AEwBTgK#v=onepage&q=inversiones%20lladr%C3%B3&f=false). [Fecha de consulta: 18/01/2011]
- TARIC (Tarifa Integrada de la Comunidad Europea. *Delimitación arancelaria del sector de la cerámica y la decoración*. Disponible en línea en:  
<http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?userinput=sectorcerámicadecorativa>. [Fecha de consulta: 03/09/2011]
- Valencia business. *El sector cerámico apuesta por la internacionalización (20 de Septiembre de 2011)*. Disponible en línea en:  
<http://valenciabusiness.es/2011/09/20/el-sector-ceramico-apuesta-por-la-internacionalizacion/>. [Fecha de consulta: 13/11/2011]



# ANEXOS



## Anexo 1: Cuentas anuales de Porcelanas Lladró S.A.

### BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.1

NIF: A46187894		UNIDAD (1): Euros: <input type="checkbox"/> 09001 Miles: <input type="checkbox"/> 09002 Millones: <input type="checkbox"/> 09003		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
Espacio destinado para las firmas de los administradores				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (2)	EJERCICIO 2008 (3)
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>11000</b>		3.342.405,75	2.044.761,25
<b>I. Inmovilizado intangible</b>	<b>11100</b>			
1. Desarrollo	11110			
2. Concesiones	11120			
3. Patentes, licencias, marcas y similares	11130			
4. Fondo de comercio	11140			
5. Aplicaciones informáticas	11150			
6. Investigación	11160			
7. Otro inmovilizado intangible	11170			
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>11200</b>		2.005.723,85	674.499,45
1. Terrenos y construcciones	11210		115.765,83	121.564,69
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11220		1.889.958,02	552.934,76
3. Inmovilizado en curso y anticipos	11230			
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>11300</b>			
1. Terrenos	11310			
2. Construcciones	11320			
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>11400</b>		0,13	0,13
1. Instrumentos de patrimonio	11410		0,13	0,13
2. Créditos a empresas	11420			
3. Valores representativos de deuda	11430			
4. Derivados	11440			
5. Otros activos financieros	11450			
6. Otras inversiones	11460			
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>11500</b>		0	5.435,84
1. Instrumentos de patrimonio	11510			
2. Créditos a terceros	11520			
3. Valores representativos de deuda	11530			
4. Derivados	11540			
5. Otros activos financieros	11550		0	5.435,84
6. Otras inversiones	11560			
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>11600</b>		1.336.681,77	1.364.825,83
<b>VII. Deudas comerciales no corrientes</b>	<b>11700</b>			

(1) Marque la casilla correspondiente según exprese las cifras en unidades, miles o millones de euros. Todos los documentos que integran las cuentas anuales deben elaborarse en la misma unidad.  
(2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.  
(3) Ejercicio anterior.

BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.2

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
B) ACTIVO CORRIENTE	12000		13.167.624,39	20.309.384,01
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta	12100			
II. Existencias	12200		3.435.273,07	3.750.249,40
1. Comerciales	12210			
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	12220		2.006.415,30	2.031.682,06
3. Productos en curso	12230		1.428.857,77	1.718.567,34
a) De ciclo largo de producción	12231			
b) De ciclo corto de producción	12232		1.428.857,77	1.718.567,34
4. Productos terminados	12240			
a) De ciclo largo de producción	12241			
b) De ciclo corto de producción	12242			
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	12250			
6. Anticipos a proveedores.	12260			
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12300		3.982.412,16	6.198.246,86
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12310			
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12311			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12312			
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	12320		3.893.908,53	6.146.367,95
3. Deudores varios	12330		10.440,00	18.225,83
4. Personal	12340		23.968,55	33.653,08
5. Activos por impuesto corriente	12350			
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	12360		54.095,08	0
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12400		5.312.535,54	10.328.941,03
1. Instrumentos de patrimonio	12410			
2. Créditos a empresas	12420		4.875.341,31	9.891.746,80
3. Valores representativos de deuda	12430			
4. Derivados	12440			
5. Otros activos financieros	12450		437.194,23	437.194,23
6. Otras inversiones	12460			
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.</p>				



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.3

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
V. Inversiones financieras a corto plazo	12500		0	6.062,47
1. Instrumentos de patrimonio	12510			
2. Créditos a empresas	12520			
3. Valores representativos de deuda	12530			
4. Derivados	12540			
5. Otros activos financieros	12550		0	6.062,47
6. Otras inversiones	12560			
VI. Periodificaciones a corto plazo	12600			
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12700		437.403,62	25.884,25
1. Tesorería	12710		437.403,62	25.884,25
2. Otros activos líquidos equivalentes	12720			
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>10000</b>		<b>16.510.030,14</b>	<b>22.354.145,26</b>
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.</p>				



**BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL**

**B2.1**

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
A) PATRIMONIO NETO	20000		-48.279.781,80	-44.017.834,78
A-1) Fondos propios	21000		-48.279.781,80	-44.017.834,78
I. Capital	21100		594.999,90	594.999,90
1. Capital escriturado	21110		594.999,90	594.999,90
2. (Capital no exigido)	21120			
II. Prima de emisión	21200			
III. Reservas	21300		14.717.410,27	14.717.410,27
1. Legal y estatutarias	21310		119.000,40	119.000,40
2. Otras reservas	21320		14.598.409,87	14.598.409,87
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400			
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500		-59.330.244,95	-39.594.153,41
1. Remanente	21510			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	21520		-59.330.244,95	-39.594.153,41
VI. Otras aportaciones de socios	21600			
VII. Resultado del ejercicio	21700		-4.261.947,02	-19.736.091,54
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800			
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	21900			
A-2) Ajustes por cambios de valor	22000			
I. Activos financieros disponibles para la venta	22100			
II. Operaciones de cobertura	22200			
III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	22300			
IV. Diferencia de conversión	22400			
V. Otros	22500			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000			
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000		53.944.455,63	31.530.504,46
I. Provisiones a largo plazo	31100		2.311.257,68	0
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	31110			
2. Actuaciones medioambientales	31120			
3. Provisiones por reestructuración	31130		2.311.257,68	0
4. Otras provisiones	31140			
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior</p>				

BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.2

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
II. Deudas a largo plazo	31200		3.591.335,77	192.223,02
1. Obligaciones y otros valores negociables	31210			
2. Deudas con entidades de crédito	31220			
3. Acreedores por arrendamiento financiero	31230			
4. Derivados	31240			
5. Otros pasivos financieros	31250		3.591.335,77	192.223,02
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300		48.000.000,00	28.000.000,00
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400		41.862,18	37.039,23
V. Periodificaciones a largo plazo	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600		0	3.301.242,21
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700			
C) PASIVO CORRIENTE	32000		10.845.356,31	34.841.475,58
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	32100			
II. Provisiones a corto plazo	32200		285.795,80	0
III. Deudas a corto plazo	32300		227.536,35	0
1. Obligaciones y otros valores negociables	32310			
2. Deudas con entidades de crédito	32320			
3. Acreedores por arrendamiento financiero	32330			
4. Derivados	32340			
5. Otros pasivos financieros	32350		227.536,35	0
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400		8.467.345,50	24.394.410,95
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500		1.864.678,66	10.447.064,63
1. Proveedores	32510			
a) Proveedores a largo plazo	32511			
b) Proveedores a corto plazo	32512			
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	32520		480.785,75	678.842,89
3. Acreedores varios	32530		403.878,92	2.287.220,77
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	32540		824.119,25	6.667.589,63
5. Pasivos por impuesto corriente	32550			
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	32560		155.894,74	813.411,34
7. Anticipos de clientes	32570			
VI. Periodificaciones a corto plazo	32600			
VII. Deuda con características especiales a corto plazo	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000		16.510.030,14	22.354.145,26
(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.				



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.1

NIF: A46187894				
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
<b>A) OPERACIONES CONTINUADAS</b>				
1.	Importe neto de la cifra de negocios	40100	19.848.293,70	23.243.447,98
a)	Ventas	40110	18.865.129,22	21.875.122,51
b)	Prestaciones de servicios	40120	983.164,48	1.368.325,47
2.	Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200	-289.709,68	-264.245,83
3.	Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300	549.907,73	638.868,00
4.	Aprovisionamientos	40400	-3.083.392,65	-4.213.720,80
a)	Consumo de mercaderías	40410		
b)	Consumo de materias primas y otras materias consumibles	40420	-2.884.554,82	-4.075.492,07
c)	Trabajos realizados por otras empresas	40430	-198.837,83	-138.228,73
d)	Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	40440		
5.	Otros ingresos de explotación	40500	102.929,32	164.058,39
a)	Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	40510	101.253,07	160.988,91
b)	Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	40520	1.676,25	3.069,48
6.	Gastos de personal	40600	-16.709.708,29	-38.137.893,42
a)	Sueldos, salarios y asimilados	40610	-13.322.076,80	-31.182.897,02
b)	Cargas sociales	40620	-3.387.631,49	-6.954.996,40
c)	Provisiones	40630		
7.	Otros gastos de explotación	40700	-5.523.278,46	-7.848.753,24
a)	Servicios exteriores	40710	-5.488.783,82	-7.782.431,54
b)	Tributos	40720	-34.412,65	-65.013,38
c)	Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	40730		
d)	Otros gastos de gestión corriente	40740	-81,99	-1.308,32
8.	Amortización del inmovilizado	40800	-248.604,60	-1.136.274,47
9.	Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	40900		
10.	Excesos de provisiones	41000		
11.	Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100	1.029.921,27	1.041.900,00
a)	Deterioro y pérdidas	41110	1.029.921,27	1.041.900,00
b)	Resultados por enajenaciones y otras	41120		
12.	Diferencia negativa de combinaciones de negocio	41200		
13.	Otros resultados	41300	0	1.035,00
A.1)	RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	49100	-4.323.641,66	-26.511.578,39
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (2) Ejercicio anterior.</p>				

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.2

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL:				
PORCELANAS LLADRO, S.A.				
(DEBE) / HABER		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
14. Ingresos financieros	41400		1.104,82	1.767,75
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	41410			
a 1) En empresas del grupo y asociadas	41411			
a 2) En terceros	41412			
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	41420		1.104,82	1.767,75
b 1) De empresas del grupo y asociadas	41421			
b 2) De terceros	41422		1.104,82	1.767,75
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430			
15. Gastos financieros	41500		-1.741.476,52	-1.693.038,27
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	41510		-1.698.368,23	-1.693.038,27
b) Por deudas con terceros	41520		-43.108,29	0
c) Por actualización de provisiones	41530			0
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	41600			
a) Cartera de negociación y otros	41610			
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	41620			
17. Diferencias de cambio	41700		-24.514,55	
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	41800			
a) Deterioros y pérdidas	41810			
b) Resultados por enajenaciones y otras	41820			
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100			
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110			
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120			
c) Resto de ingresos y gastos	42130			
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	49200		-1.764.886,25	-1.691.270,52
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	49300		-6.088.527,91	-28.202.848,91
20. Impuestos sobre beneficios	41900		1.826.580,89	8.466.757,37
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)	49400		-4.261.947,02	-19.736.091,54
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>				
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	42000			
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)	49500		-4.261.947,02	-19.736.091,54
(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales				
(2) Ejercicio anterior.				



ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO NORMAL

F1.1

NIF: A46187894				
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
		NOTAS	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
<b>A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN</b>				
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	61100	3 3	-6.088.528,00	-28.202.849,00
2. Ajustes del resultado	61200		3.580.623,00	1.785.644,00
a) Amortización del inmovilizado (+)	61201	4,5,6	248.605,00	1.136.273,00
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	61202	4,5,6	-1.029.921,00	-1.041.900,00
c) Variación de provisiones (+/-)	61203			
d) Imputación de subvenciones (-)	61204			
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	61205	4,5,6	0	
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	61206	4,9	0	
g) Ingresos financieros (-)	61207	4,9,1	-1.105,00	-1.767,00
h) Gastos financieros (+)	61208	4,9,1	1.741.476,00	1.693.038,00
i) Diferencias de cambio (+/-)	61209	4,11	24.515,00	
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	61210	4,9 4	2.597.053,00	
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	61211	4,13	0	
3. Cambios en el capital corriente	61300		-6.044.407,00	10.933.679,00
a) Existencias (+/-)	61301	4,10	314.976,00	352.204,00
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	61302	4,9 4	2.215.835,00	3.035.027,00
c) Otros activos corrientes (+/-)	61303	4,9	7.168,00	-437.174,00
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	61304	4,9 4	-8.582.386,00	4.874.601,00
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	61305	4,9 4		-192.223,00
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	61306	4,9,2	0	3.301.244,00
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	61400		5.715.743,00	3.448.625,00
a) Pagos de intereses (-)	61401	4,9,1	-1.160.210,00	-1.384.566,00
b) Cobros de dividendos (+)	61402	4,9	0	
c) Cobros de intereses (+)	61403	4,9 4		0
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	61404	4,12	6.875.953,00	4.833.191,00
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	61405	4,13	0	
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	61500		-2.836.569,00	-12.034.901,00
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.</p>				



ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO NORMAL

F1.2

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
		NOTAS	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
<b>B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>				
6.	Pagos por inversiones (-)	62100	-544.472,00	773.127,00
a)	Empresas del grupo y asociadas	62101		
b)	Inmovilizado intangible	62102	4,7	0
c)	Inmovilizado material	62103	4,5 4	-549.908,00
d)	Inversiones inmobiliarias	62104		767.127,00
e)	Otros activos financieros	62105	4,9 4	5.436,00
f)	Activos no corrientes mantenidos para venta	62106	4,21	0
g)	Unidad de negocio	62107	4,5,6	0
h)	Otros activos	62108	4,5,6	0
7.	Cobros por desinversiones (+)	62200		
a)	Empresas del grupo y asociadas	62201	4,23	0
b)	Inmovilizado intangible	62202	4,7	0
c)	Inmovilizado material	62203	4,5	0
d)	Inversiones inmobiliarias	62204	4,6	0
e)	Otros activos financieros	62205	4,9	0
f)	Activos no corrientes mantenidos para venta	62206	4,21	0
g)	Unidad de negocio	62207	4,5,6	0
h)	Otros activos	62208	4,5,6	0
8.	Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	62300	-544.472,00	773.127,00
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior</p>				



ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO NORMAL

F1.3

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores	
DENOMINACIÓN SOCIAL:			
PORCELANAS LLADRO, S.A.			
	NOTAS	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)
<b>C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	63100		0
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	63101	4,9 4	0
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	63102	4,9 1	0
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	63103	4,9	0
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	63104	4,9 1	0
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	63105	4,18	0
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	63200	3.792.561,00	11.272.344,00
a) Emisión	63201	4,9 4	3.792.561,00
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	63202	4,9	0
2. Deudas con entidades de crédito (+)	63203	4,9	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	63204	4,9 2	3.467.154,00
4. Deudas con características especiales (+)	63205	4,9	0
5. Otras deudas (+)	63206	4,9 4	325.407,00
b) Devolución y amortización de	63207	4,9 2	0
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	63208	4,9	0
2. Deudas con entidades de crédito (-)	63209	4,9	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	63210	4,9 2	0
4. Deudas con características especiales (-)	63211	4,9	0
5. Otras deudas (-)	63212	4,9	0
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	63300		
a) Dividendos (-)	63301	3,4 9	0
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	63302	3,4 9	0
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	63400	3.792.561,00	11.272.344,00
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	64000	4,11	0
E) AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (5 + 8 + 12 + D)	65000	411.520,00	10.570,00
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	65100	25.884,00	15.314,00
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	65200	437.404,00	25.884,00
(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales. (2) Ejercicio anterior.			



**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL**  
**A) Estado de ingresos y gastos reconocidos en el ejercicio**

PN1

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores			
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.					
		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2009 (1)	EJERCICIO 2008 (2)	
<b>A) RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>		59100	3 3	-4.261.947,00	-19.736.092,00
INGRESOS Y GASTOS IMPUTADOS DIRECTAMENTE AL PATRIMONIO NETO					
I. Por valoración de instrumentos financieros	50010	4,9,2		0	
1. Activos financieros disponibles para la venta	50011	4,9,2		0	
2. Otros ingresos/gastos	50012	4,9,2		0	
II. Por coberturas de flujos de efectivo	50020	4		0	
III. Subvenciones, donaciones y legados recibidos	50030	4,18		0	
IV. Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes	50040	4,16		0	
V. Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	50050	4,5,6		0	
VI. Diferencias de conversión	50060	4,11		0	
VII. Efecto impositivo	50070	4,12		0	
<b>B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (I + II + III + IV + V + VI + VII)</b>	59200				
TRANSFERENCIAS A LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
VIII. Por valoración de instrumentos financieros	50080	4,9,2		0	
1. Activos financieros disponibles para la venta	50081	4,9,2		0	
2. Otros ingresos/gastos	50082	4,9,2		0	
IX. Por coberturas de flujos de efectivo	50090	4		0	
X. Subvenciones, donaciones y legados recibidos	50100	4,18		0	
XI. Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	50110	4,5,6		0	
XII. Diferencias de conversión	50120	4,11		0	
XIII. Efecto impositivo	50130	4,12		0	
<b>C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (VIII + IX + X + XI + XII + XIII)</b>	59300				
<b>TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (A + B + C)</b>	59400			-4.261.947,00	-19.736.092,00
<p>(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (2) Ejercicio anterior.</p>					

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL  
B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

PN2.1

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
		CAPITAL		PRIMA DE EMISIÓN
		ESCRITURADO	(NO EXIGIDO)	
		01	02	
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2007 (1)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2007 (1) y anteriores	512	0	0	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2007 (1) y anteriores	513	0	0	0
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2008 (2)	514	0	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas).	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios.	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	0	0
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (2)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2008 (2)	512	595.000,00	0	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (2)	513	0	0	0
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (3)	514	595.000,00	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516		0	0
1. Aumentos de capital	517		0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas).	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios.	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	0	0
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (3)	525	595.000,00	0	0

(1) Ejercicio N-2.  
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).  
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).



**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL**  
**B) Estado total de cambios en el patrimonio neto**

PN2.2

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
		RESERVAS	(ACCIONES Y PARTICIPACIONES EN PATRIMONIO PROPIAS)	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES
		04	05	06
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2007 (1)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2007 (1) y anteriores	512	0	0	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2007 (1) y anteriores	513	0	0	0
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2008 (2)	514	0	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	0	0
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (2)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2008 (2)	512	14.717.410,00	0	-39.594.153,00
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (2)	513	0	0	0
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (3)	514	14.717.410,00	0	-39.594.153,00
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524		0	-19.736.092,00
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (3)	525	14.717.410,00	0	-59.330.245,00

{1} Ejercicio N-2  
{2} Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).  
{3} Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N)



ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL  
B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

PN2.3

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
		OTRAS APORTACIONES DE SOCIOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	(DIVIDENDO A CUENTA)
		07	08	09
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2007 (1)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2007 (1) y anteriores	512	0	0	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2007 (1) y anteriores	513	0	0	0
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2008 (2)	514	0	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	0	0
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (2)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2008 (2)	512	0	-19.736.092,00	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (2)	513	0	0	0
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (3)	514	0	-19.736.092,00	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	-4.261.947,00	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	19.736.092,00	0
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (3)	525	0	-4.261.947,00	0

(1) Ejercicio N-2.  
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).  
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).



ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL

PN2.4

B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.				
		OTROS INSTRUMENTOS DE PATRIMONIO NETO	AJUSTES POR CAMBIOS DE VALOR	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS
		10	11	12
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2007 (1)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2007 (1) y anteriores	512	0	0	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2007 (1) y anteriores	513	0	0	0
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2008 (2)	514	0	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	0	0
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (2)	511	0	0	0
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2008 (2)	512	0	0	0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (2)	513	0	0	0
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (3)	514	0	0	0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515	0	0	0
II. Operaciones con socios o propietarios	516	0	0	0
1. Aumentos de capital	517	0	0	0
2. (-) Reducciones de capital	518	0	0	0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519	0	0	0
4. (-) Distribución de dividendos	520	0	0	0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521	0	0	0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522	0	0	0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523	0	0	0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524	0	0	0
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (3)	525	0	0	0

(1) Ejercicio N-2  
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).  
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO NORMAL  
B) Estado total de cambios en el patrimonio neto

PN2.5

NIF: A46187894		Espacio destinado para las firmas de los administradores	
DENOMINACIÓN SOCIAL: PORCELANAS LLADRO, S.A.			
		<b>TOTAL</b>	
		13	
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2007 (1)	511		0
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2007 (1) y anteriores	512		0
II. Ajustes por errores del ejercicio 2007 (1) y anteriores	513		0
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2008 (2)	514		0
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515		0
II. Operaciones con socios o propietarios	516		0
1. Aumentos de capital	517		0
2. (-) Reducciones de capital	518		0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519		0
4. (-) Distribución de dividendos	520		0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521		0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522		0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523		0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524		0
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (2)	511		0
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2008 (2)	512		-44.017.835,00
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (2)	513		0
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (3)	514		-44.017.835,00
I. Total ingresos y gastos reconocidos	515		-4.261.947,00
II. Operaciones con socios o propietarios	516		
1. Aumentos de capital	517		
2. (-) Reducciones de capital	518		0
3. Conversión de pasivos financieros en patrimonio neto (conversión de obligaciones, condonaciones de deudas)	519		0
4. (-) Distribución de dividendos	520		0
5. Operaciones con acciones o participaciones propias (netas)	521		0
6. Incremento (reducción) de patrimonio neto resultante de una combinación de negocios	522		0
7. Otras operaciones con socios o propietarios	523		0
III. Otras variaciones del patrimonio neto	524		
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (3)	525		-48.279.782,00

SIEDE DE LA PATRIMONIO NETO

(1) Ejercicio N-2.  
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).  
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

PORCELANAS LLADRÓ, S.A.U.

Informe de Gestión  
31 de diciembre de 2009

El contexto económico y financiero mundial en el que se ha desarrollado la actividad económica durante el ejercicio pasado ha sido, como todos sabemos, muy variable y convulso en el cual todos los mercados, principalmente los financieros, han estado dominados por la incertidumbre sobre la marcha de la economía mundial.

Esta incertidumbre, unido al hecho de las restricciones de los mercados de crédito, ha contribuido a que el consumo privado, una de las principales variables económicas que nos preocupa, no se haya recuperado y continúe en mínimos. Sin embargo, el último tercio del año ha mostrado signos de recuperación económica, básicamente centrados en los países emergentes. Esta evolución nos hace pensar que las medidas de estímulo económico aplicadas por los diferentes Gobiernos pueden tener un efecto positivo durante 2010 en la demanda privada de bienes y servicios aunque hay que ser cautos en cuanto a su desarrollo último y si afectará a todas las zonas geográficas por igual.

Como ya comentábamos el ejercicio pasado, la fuerte caída de la demanda y el consumo mundial durante la segunda parte del año afectó negativamente a nuestra cifra de negocio. Esta coyuntura ha continuado durante gran parte de este ejercicio lo que ha condicionado negativamente los resultados de la Sociedad.

Dado el ajuste negativo de la demanda de nuestros productos, la Sociedad ha alcanzado un acuerdo con los representantes de los empleados para continuar con los planes de ajuste de la capacidad de producción, incluyendo la aplicación de un sistema de trabajo discontinuo para los tres próximos ejercicios, cuyo objetivo último es disminuir los niveles de existencias y adaptar la oferta a la demanda.

La Sociedad obtiene su financiación referenciada a tipos de interés variable por lo que está sujeta al riesgo de variación en los tipos de interés.

Manifestamos que la sociedad no ha desarrollado actividades relacionadas con “Investigación y Desarrollo” durante el ejercicio 2009.

Después del cierre, no se ha producido ningún acontecimiento económico significativo que pueda afectar a sus ventas y resultados. No obstante, Con fecha 21 de enero de 2010, la sociedad del grupo al que pertenece la Sociedad que gestiona la tesorería de forma centralizada, ha finalizado el proceso de refinanciación y reestructuración de la deuda bancaria del grupo, mediante la formalización en escritura pública de un préstamo sindicado a largo plazo. La Sociedad es garante del mencionado préstamo.

El 29 de marzo de 2010, una sociedad del grupo ha formalizado un nuevo préstamo participativo, con la finalidad de prestar el apoyo financiero necesario y restituir el desequilibrio patrimonial existente.

Finalmente señalamos que el accionariado de la sociedad no ha experimentado ninguna variación durante el ejercicio 2009. La compañía no tenía, ni ha adquirido ninguna acción propia.

31 de Marzo de 2010



KPMG Auditores S.L.  
Edificio Condes de Buñol  
Isabel la Católica, 8  
46004 Valencia

Informe de Auditoría de Cuentas Anuales

Al Accionista Único de  
Porcelanas Lladró, S.A.

Hemos auditado las cuentas anuales de Porcelanas Lladró, S.A. (la "Sociedad") que comprenden el balance de situación al 31 de diciembre de 2009, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha, cuya formulación es responsabilidad de los Administradores de la Sociedad. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre las citadas cuentas anuales en su conjunto basada en el trabajo realizado de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas, que requieren el examen, mediante la realización de pruebas selectivas, de la evidencia justificativa de las cuentas anuales y la evaluación de su presentación, de los principios contables aplicados y de las estimaciones realizadas.

De acuerdo con la legislación mercantil, los Administradores de la Sociedad presentan, a efectos comparativos, con cada una de las partidas del balance de situación, de la cuenta de pérdidas y ganancias, del estado de cambios en el patrimonio neto, del estado de flujos de efectivo y de la memoria, además de las cifras del ejercicio 2009, las correspondientes al ejercicio anterior. Nuestra opinión se refiere exclusivamente a las cuentas anuales del ejercicio 2009. Con fecha 1 de abril de 2009 emitimos nuestro informe de auditoría acerca de las cuentas anuales del ejercicio 2008 en el que expresamos una opinión con salvedades.

En nuestra opinión, las cuentas anuales del ejercicio 2009 adjuntas expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de Porcelanas Lladró, S.A. al 31 de diciembre de 2009 y de los resultados de sus operaciones, de los cambios en el patrimonio neto y de los flujos de efectivo correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha y contienen la información necesaria y suficiente para su interpretación y comprensión adecuada, de conformidad con los principios y normas contables generalmente aceptados en la normativa española que resultan de aplicación y que guardan uniformidad con los aplicados en el ejercicio anterior.

El informe de gestión adjunto del ejercicio 2009 contiene las explicaciones que los Administradores consideran oportunas sobre la situación de Porcelanas Lladró, S.A., la evolución de sus negocios y sobre otros asuntos y no forma parte integrante de las cuentas anuales. Hemos verificado que la información contable que contiene el citado informe de gestión concuerda con la de las cuentas anuales del ejercicio 2009. Nuestro trabajo como auditores se limita a la verificación del informe de gestión con el alcance mencionado en este mismo párrafo y no incluye la revisión de información distinta de la obtenida a partir de los registros contables de la Sociedad.

KPMG Auditores, S.L.

Juan Latorre Sáez  
Socio

1 de abril de 2010

KPMG Auditores, S.L., sociedad española de responsabilidad limitada, es una entidad afiliada a KPMG Europa LLP y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International, sociedad suiza.

Inscrito en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas con el nº 50702, y en el Registro de Sociedades del Instituto de Censores Jurados de Cuentas con el nº 10 Reg. Inter Madrid, T. 11.961, F. 90, Sec. 8, H. M-188.007 Inscrp. 9, C.I.F. B-78510153

PORCELANAS LLADRÓ S.A.  
(Sociedad Unipersonal)

Balances de Situación  
al 31 de diciembre de 2009 y 2008

(Euros)

<u>Activo</u>	Nota	2009	2008
Inmovilizado material	Nota 6	2.005.724	674.500
Terrenos y construcciones		115.766	121.565
Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material		1.889.958	552.935
Inversiones financieras a largo plazo		-	5.436
Otros activos financieros		-	5.436
Activos por impuesto diferido	Nota 17	1.336.682	1.364.826
Total activos no corrientes		<u>3.342.406</u>	<u>2.044.762</u>
Existencias	Nota 11	3.435.273	3.750.251
Materias primas y otros aprovisionamientos		2.006.415	2.031.684
Producto en curso de ciclo corto		1.428.858	1.718.567
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	Nota 10	3.982.413	6.198.246
Clientes, empresas del grupo y asociadas		3.893.909	6.146.368
Deudores varios		10.440	18.225
Personal		23.969	33.653
Otros créditos con Administraciones Públicas	Nota 17	54.095	-
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	Nota 10	5.312.535	10.328.940
Créditos a empresas		4.875.341	9.891.746
Otros activos financieros		437.194	437.194
Inversiones financieras a corto plazo	Nota 10	-	6.062
Otros activos financieros		-	6.062
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		437.404	25.884
Tesorería		437.404	25.884
Total activos corrientes		<u>13.167.625</u>	<u>20.309.383</u>
Total activo		<u>16.510.031</u>	<u>22.354.145</u>

PORCELANAS LLADRÓ S.A.  
(Sociedad Unipersonal)

Balances de Situación  
al 31 de diciembre de 2009 y 2008

(Euros)

<u>Patrimonio Neto y Pasivo</u>	Nota	2009	2008
Fondos propios	Nota 12	(48.279.782)	(44.017.835)
Capital		595.000	595.000
Capital escriturado		595.000	595.000
Reservas		14.717.410	14.717.410
Legal y estatutarias		119.000	119.000
Otras reservas		14.598.410	14.598.410
Resultados de ejercicios anteriores		(59.330.245)	(39.594.153)
(Resultados negativos de ejercicios anteriores)		(59.330.245)	(39.594.153)
Resultado del ejercicio		(4.261.947)	(19.736.092)
Total patrimonio neto		(48.279.782)	(44.017.835)
Provisiones a largo plazo	Nota 13	2.311.258	-
Provisiones por reestructuración		2.311.258	-
Deudas a largo plazo	Nota 16	3.591.336	192.223
Otros pasivos financieros		3.591.336	192.223
Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	Nota 16	48.000.000	28.000.000
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		-	3.301.242
Otras deudas con las Administraciones Públicas		-	3.301.242
Pasivos por impuesto diferido	Nota 17	41.862	37.039
Total pasivos no corrientes		53.944.456	31.530.504
Provisiones a corto plazo	Nota 13	285.796	-
Provisiones por reestructuración		285.796	-
Deudas a corto plazo	Nota 16	227.536	-
Otros pasivos financieros		227.536	-
Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	Nota 16	8.467.345	24.394.411
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	Nota 16	1.864.680	10.447.065
Proveedores, empresas del grupo y asociadas		480.786	678.843
Acreedores varios		403.879	2.287.221
Personal (remuneraciones pendientes de pago)		824.119	6.667.590
Otras deudas con las Administraciones Públicas	Nota 17	155.896	813.411
Total pasivos corrientes		10.845.357	34.841.476
Total patrimonio neto y pasivo		16.510.031	22.354.145

PORCELANAS LLADRÓ S.A.  
(Sociedad Unipersonal)

Cuentas de Pérdidas y Ganancias  
correspondientes a los ejercicios anuales terminados en  
31 de diciembre de 2009 y 2008

(Euros)

	Nota	2009	2008
<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
Importe neto de la cifra de negocios	Nota 20	19.848.293	23.243.449
Ventas		18.865.129	21.875.123
Prestaciones de servicios		983.164	1.368.326
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		(289.709)	(264.245)
Trabajos realizados por la empresa para su activo		549.908	638.868
Aprovisionamientos		(3.083.393)	(4.213.722)
Consumo de materias primas y otras materias consumibles	Nota 20	(2.884.555)	(4.075.493)
Trabajos realizados por otras empresas		(198.838)	(138.229)
Otros ingresos de explotación		102.929	164.058
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		101.253	160.989
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio		1.676	3.069
Gastos de personal		(16.709.708)	(38.137.896)
Sueldos, salarios y asimilados		(13.322.077)	(31.182.898)
Cargas sociales	Nota 20	(3.387.631)	(6.954.998)
Otros gastos de explotación		(5.523.278)	(7.848.752)
Servicios exteriores		(5.488.783)	(7.782.431)
Tributos		(34.413)	(65.013)
Otros gastos de gestión corriente		(82)	(1.308)
Amortización del inmovilizado	Nota 6	(248.605)	(1.136.273)
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		1.029.921	1.041.900
Deterioros y pérdidas	Nota 6	1.029.921	1.041.900
Otros resultados		-	1.035
Resultado de explotación		(4.323.642)	(26.511.578)
Ingresos financieros	Nota 9	1.105	1.767
De valores negociables y de créditos del activo inmovilizado		1.105	1.767
De terceros		1.105	1.767
Gastos financieros	Nota 15	(1.741.476)	(1.693.038)
Por deudas con empresas del grupo y asociadas		(1.698.368)	(1.693.038)
Por deudas con terceros		(43.108)	-
Diferencias de cambio		(24.515)	-
Resultado financiero		(1.764.886)	(1.691.271)
Resultado antes de impuestos		(6.088.528)	(28.202.849)
Impuestos sobre beneficios	Nota 17	1.826.581	8.466.757
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas y resultados del ejercicio		(4.261.947)	(19.736.092)



PORCELANAS LLADRÓ S.A.  
(Sociedad Unipersonal)

Estados de Cambios en el Patrimonio Neto correspondientes a los ejercicios anuales terminados en  
31 de diciembre de 2009 y 31 de diciembre de 2008

A) Estados de Ingresos y Gastos Reconocidos  
correspondientes a los ejercicios anuales terminados en  
31 de diciembre de 2009 y 2008

(Euros)

	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	<u>(4.261.947)</u>	<u>(19.736.092)</u>
Total de ingresos y gastos reconocidos	<u><u>(4.261.947)</u></u>	<u><u>(19.736.092)</u></u>

PORCELANAS LLADRÓ S.A.  
(Sociedad Unipersonal)

Estados de Cambios en el Patrimonio Neto correspondientes a los ejercicios anuales terminados en  
31 de diciembre de 2009 y 31 de diciembre de 2008

B) Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto correspondiente al ejercicio anual terminado en  
31 de diciembre de 2009

(Euros)

	Capital	Reservas	Resultados de ejercicios anteriores	Resultado del ejercicio	Total
Saldo al 1 de enero de 2009	595.000	14.717.410	(39.594.153)	(19.736.092)	(44.017.835)
Ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	(4.261.947)	(4.261.947)
Operaciones con socios o propietarios	-	-	-	-	-
Aplicación de la pérdida del ejercicio	-	-	(19.736.092)	19.736.092	-
Saldo al 31 de diciembre de 2009	<u>595.000</u>	<u>14.717.410</u>	<u>(59.330.245)</u>	<u>(4.261.947)</u>	<u>(48.279.782)</u>

B) Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto correspondiente al ejercicio anual terminado en  
31 de diciembre de 2008

(Euros)

	Capital	Reservas	Resultados de ejercicios anteriores	Resultado del ejercicio	Total
Saldo al 1 de enero de 2008	595.000	14.717.410	(25.524.043)	(14.070.110)	(24.281.743)
Ingresos y gastos reconocidos	-	-	-	(19.736.092)	(19.736.092)
Operaciones con socios o propietarios	-	-	-	-	-
Aplicación de la pérdida del ejercicio	-	-	(14.070.110)	14.070.110	-
Saldo al 31 de diciembre de 2008	<u>595.000</u>	<u>14.717.410</u>	<u>(39.594.153)</u>	<u>(19.736.092)</u>	<u>(44.017.835)</u>

PORCELANAS LLADRÓ S.A.  
(Sociedad Unipersonal)

Estados de Flujos de Efectivo correspondientes a los ejercicios anuales terminados en  
31 de diciembre de 2009 y 2008

(Euros)

	Nota	2009	2008
<b>Flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>			
Resultado del ejercicio antes de impuestos		(6.088.528)	(28.202.849)
Ajustes del resultado		3.580.623	1.785.644
Amortización del inmovilizado (+)	Nota 6	248.605	1.136.273
Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	Nota 6	(1.029.921)	(1.041.900)
Ingresos financieros (-)	Nota 9	(1.105)	(1.767)
Gastos financieros (+)	Nota 15	1.741.476	1.693.038
Variación de provisiones	Nota 13	2.597.053	-
Diferencia de cambio		24.515	-
Cambios en el capital corriente		(6.044.407)	10.933.679
Existencias (+/-)		314.976	352.204
Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-)		2.215.835	3.035.027
Otros activos corrientes (+/-)		7.168	(437.174)
Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-)		(8.582.386)	4.874.601
Provisiones		-	(192.223)
Otros activos y pasivos no corrientes		-	3.301.244
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación		5.715.743	3.448.625
Pagos de intereses (-)		(1.160.210)	(1.384.566)
Pagos (cobros) por impuesto sobre beneficios (-/+)		6.875.953	4.833.191
Flujos de efectivo de las actividades de explotación		(2.836.569)	(12.034.901)
<b>Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>			
Pagos/cobros por inversiones (-)/(+)		(544.472)	773.127
Inmovilizado material		(549.908)	767.127
Otros activos financieros		5.436	6.000
Flujos de efectivo de las actividades de inversión		(544.472)	773.127
<b>Flujos de efectivo de las actividades de financiación</b>			
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero		3.792.561	11.272.344
Emisión			
Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)		3.467.154	11.272.344
Otras deudas		325.407	
Flujos de efectivo de las actividades de financiación		3.792.561	11.272.344
Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes		411.520	10.570
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		25.884	15.314
Efectivo o equivalentes al final de ejercicio		437.404	25.884

PORCELANAS LLADRÓ S.A.

(Sociedad Unipersonal)

Memoria de las Cuentas Anuales

31 de diciembre de 2009

(1) Naturaleza, Actividades Principales y Composición del Grupo

Porcelanas LLadró, S.A.U. (en adelante la Sociedad) se constituyó como sociedad anónima por un período de tiempo indefinido el 30 de septiembre de 1982. Su domicilio social está radicado en Tavernes Blanques (Valencia).

El objeto social de la empresa, de acuerdo con sus estatutos, es la fabricación y venta de cerámica, loza, porcelana, azulejos y alfarería en general.

Durante el ejercicio 2009 la actividad principal de la Sociedad ha sido la fabricación de artículos y esculturas de porcelana y su posterior venta a una sociedad del grupo al que pertenece. La Sociedad realiza una parte significativa de sus operaciones con empresas del grupo.

La Sociedad tiene carácter unipersonal siendo su Accionista Único, Lladró Comercial, S.A.

En el ejercicio 2004 se fusionaron las sociedades Porcelanas Lladró, S.A., Sociedad Unipersonal (sociedad absorbente) y su sociedad participada al 100% Lladró, S.A. (sociedad absorbida). Los datos requeridos por la normativa mercantil, fiscal y contable relativos a esta fusión fueron incluidos en las cuentas anuales de Porcelanas Lladró, S.A., del ejercicio 2004, primer ejercicio cerrado tras la fusión.

La Sociedad forma parte del subgrupo Lladró Comercial, S.A.U. cuya sociedad dominante directa es Sodigei, Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A. No obstante, el subgrupo Lladró Comercial, S.A.U., según lo dispuesto en el apartado 2º del artículo 43 del Código de Comercio, no presenta cuentas anuales consolidadas porque el subgrupo está integrado en el Grupo Sodigei.

El domicilio fiscal y social de Lladró Comercial, S.A.U. y de Sodigei, Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A. está situado en Tavernes Blanques (Valencia).

Las cuentas anuales consolidadas de Sodigei, Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A. del ejercicio 2009 serán depositadas en el Registro Mercantil de Valencia.

(2) Bases de presentación

(a) Imagen fiel

Las cuentas anuales se han formulado a partir de los registros contables de Porcelanas LLadró, S.A.U. Las cuentas anuales del ejercicio 2009 se han preparado de acuerdo con la legislación mercantil vigente y con las normas establecidas en el Plan General de Contabilidad, con el objeto de mostrar la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera al 31 de diciembre de 2009 y de los resultados de sus operaciones, de los cambios en el patrimonio neto y de sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha.

(Continúa)

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

Los Administradores de la Sociedad estiman que las cuentas anuales del ejercicio 2009, que han sido formuladas el 31 de marzo de 2010 serán aprobadas por la Junta General del Accionista Único sin variaciones significativas.

(b) Comparación de la información

Las cuentas anuales presentan a efectos comparativos, con cada una de las partidas del balance de situación, de la cuenta de pérdidas y ganancias, del estado de cambios en el patrimonio neto, del estado de flujos de efectivo y de la memoria, además de las cifras del ejercicio 2009, las correspondientes al ejercicio anterior, que formaban parte de las cuentas anuales del ejercicio 2008 aprobadas por la Junta General del Accionista Único de fecha 30 de junio de 2009.

(c) Moneda funcional y moneda de presentación

Las cuentas anuales se presentan en euros, que es la moneda funcional y de presentación de la Sociedad.

(d) Aspectos críticos de la valoración y estimación de las incertidumbres y juicios relevantes en la aplicación de políticas contables.

La preparación de las cuentas anuales requiere la aplicación de estimaciones contables relevantes y la realización de juicios, estimaciones e hipótesis en el proceso de aplicación de las políticas contables de la Sociedad. En este sentido, se resumen a continuación un detalle de los aspectos que han implicado un mayor grado de juicio, complejidad o en los que las hipótesis y estimaciones son significativas para la preparación de las cuentas anuales.

▪ Estimaciones contables relevantes e hipótesis

La Sociedad realiza la prueba de deterioro del inmovilizado material siempre que exista evidencia objetiva de que el valor en libros no es recuperable. La determinación del valor recuperable del inmovilizado material implica el uso de estimaciones por la Dirección. El valor recuperable es el mayor del valor razonable menos costes de venta y su valor en uso. La Sociedad generalmente utiliza métodos de descuento de flujos de efectivo para determinar dichos valores. Los cálculos de descuento de flujos de efectivo se basan en las proyecciones a cinco años de los presupuestos aprobados por la Dirección. Los flujos consideran la experiencia pasada y representan la mejor estimación de la Dirección sobre la evolución futura del mercado. Los flujos de efectivo a partir del quinto año se extrapolan utilizando tasas de crecimiento individuales. Las hipótesis clave para determinar el valor razonable menos costes de venta y el valor en uso incluyen las tasas de crecimiento, la tasa media ponderada de capital y los tipos impositivos. Las estimaciones, incluyendo la metodología empleada, pueden tener un impacto significativo en los valores y en la pérdida por deterioro de valor.

(Continúa)

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

▪ Cambios de estimación

Asimismo, a pesar de que las estimaciones realizadas por los Administradores de la Sociedad se han calculado en función de la mejor información disponible al 31 de diciembre de 2009, es posible que acontecimientos que puedan tener lugar en el futuro obliguen a su modificación en los próximos ejercicios. El efecto en cuentas anuales de las modificaciones que, en su caso, se derivasen de los ajustes a efectuar durante los próximos ejercicios se registraría de forma prospectiva.

(e) Principio de empresa en funcionamiento

La Sociedad y el grupo de sociedades al que pertenece se están viendo afectadas por la crisis económica global que afecta a sus principales mercados en diferentes países. Esto ha originado una caída en la demanda de los productos de porcelana, cuya fabricación se realiza a través de la Sociedad y otras sociedades del grupo.

Ante esta situación, el grupo se ha visto obligado a reajustar la estrategia de negocio definida a finales del ejercicio 2007, que había comenzado a implantar, con importantes medidas de reducción de costes para adaptar la estructura del grupo a la actual situación del mercado. Estas medidas han continuado con los planes de ajuste de la capacidad de producción, con objeto de adaptar la oferta a la demanda.

La Sociedad realiza transacciones comerciales (ventas, compras, etc...) de cuantía significativa con las empresas del grupo al que pertenece, con las que mantiene elevados saldos.

La necesidad de seguir invirtiendo en el negocio, y principalmente en la marca ha conllevado a que el grupo haya recurrido a fuentes de financiación externas, principalmente a corto plazo, que podría conllevar a que el Grupo al que pertenece la Sociedad presente dificultades para hacer frente a los vencimientos de estas deudas. Al cierre del ejercicio 2009 el proceso de negociación con las entidades financieras se encuentra prácticamente concluido, tal y como se menciona en la nota 23 de hechos posteriores, el 21 de enero de 2010 se ha firmado el contrato de refinanciación.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2009, la Sociedad presenta un patrimonio neto negativo.

Las circunstancias descritas son indicativas de factores que causan duda sobre la capacidad de la Sociedad de continuar sus operaciones de forma que pueda realizar sus activos y liquidar sus pasivos en el curso normal de sus operaciones.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

No obstante, los Administradores de la Sociedad han formulado estas cuentas anuales siguiendo el principio de empresa en funcionamiento, ya que existen factores que mitigan la duda sobre la capacidad de la Sociedad a seguir como empresa en funcionamiento. Tal y como se menciona en las notas posteriores, la Sociedad formalizó durante los ejercicios 2006, 2007 y 2008 préstamos participativos con una sociedad del grupo con el fin de restituir el desequilibrio patrimonial existente en ejercicios anteriores. Durante los ejercicios 2009 y 2010 (véase nota 23), y con el objetivo de seguir manteniendo el equilibrio patrimonial, la Sociedad ha formalizado dos nuevos préstamos participativos con dicha sociedad del grupo.

(3) Aplicación de Resultados

La aplicación de las pérdidas de la Sociedad del ejercicio finalizado en 31 de diciembre de 2008 a “Resultados de ejercicios anteriores” por importe de 19.736.091,54 euros fue aprobada por el Accionista Único el 30 de junio de 2009.

Los Administradores de la Sociedad propondrán a la Junta General del Accionista Único la aplicación de las pérdidas del ejercicio, por importe de 4.261.947,02 euros a la cuenta “Resultados de ejercicios anteriores”.

(4) Normas de Registro y Valoración

(a) Inmovilizado intangible

Los activos incluidos en el inmovilizado intangible figuran contabilizados a su precio de adquisición. El inmovilizado intangible se presenta en el balance de situación por su valor de coste minorado en el importe de las amortizaciones y correcciones valorativas por deterioro acumuladas.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(b) Inmovilizado material

(i) Reconocimiento inicial

Los activos incluidos en el inmovilizado material figuran contabilizados a su precio de adquisición o a su coste de producción, siguiendo los mismos principios que los establecidos en la determinación del coste de producción de las existencias. La capitalización del coste de producción se realiza a través del epígrafe “Trabajos efectuados por la empresa para su activo” de la cuenta de pérdidas y ganancias. El inmovilizado material se presenta en el balance de situación por su valor de coste minorado en el importe de las amortizaciones y correcciones valorativas por deterioro acumuladas.

Los bienes del inmovilizado material incorporados con anterioridad al 31 de diciembre de 1996 se valoran al precio de adquisición más las actualizaciones practicadas de acuerdo con las disposiciones contenidas en las normas legales correspondientes.

(ii) Amortizaciones

La amortización de los elementos de inmovilizado material se realiza distribuyendo su importe amortizable de forma sistemática a lo largo de su vida útil.

La amortización de los elementos del inmovilizado material se determina mediante la aplicación del método lineal y de acuerdo a los años de vida útil que se mencionan a continuación:

	Años de vida útil estimada
Construcciones	33
Instalaciones técnicas y maquinaria	4 – 10
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	4 – 10
Equipos para procesos de información	4
Elementos de transporte	3 – 6
Otro inmovilizado material	4 – 12,5

(iii) Costes posteriores

Con posterioridad al reconocimiento inicial del activo, sólo se capitalizan aquellos costes incurridos en la medida en que supongan un aumento de su capacidad, productividad o alargamiento de la vida útil, debiéndose dar de baja el valor contable de los elementos sustituidos. En este sentido, los costes derivados del mantenimiento diario del inmovilizado material se registran en resultados a medida que se incurren.

(Continúa)



PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(iv) Deterioro del valor de los activos

La Sociedad evalúa y determina las correcciones valorativas por deterioro y las reversiones de las pérdidas por deterioro de valor del inmovilizado material de acuerdo con los criterios que se mencionan en el apartado (c).

(c) Deterioro de valor de activos no financieros sujetos a amortización o depreciación

La Sociedad sigue el criterio de evaluar la existencia de indicios que pudieran poner de manifiesto el potencial deterioro de valor de los activos no financieros sujetos a amortización o depreciación, al objeto de comprobar si el valor contable de los mencionados activos excede de su valor recuperable.

Las pérdidas por deterioro se reconocen en la cuenta de pérdidas y ganancias.

El valor recuperable se debe calcular para un activo individual, a menos que el activo no genere entradas de efectivo que sean, en buena medida, independientes de las correspondientes a otros activos o grupos de activos. Si este es el caso, el importe recuperable se determina para la UGE a la que pertenece.

Las pérdidas relacionadas con el deterioro de valor de la UGE, reducen los activos de la UGE, prorrateando en función del valor contable de cada uno de los activos, con el límite para cada uno de ellos del mayor de su valor razonable menos los costes de venta, su valor de uso y cero.

La Sociedad evalúa en cada fecha de cierre, si existe algún indicio de que la pérdida por deterioro de valor reconocida en ejercicios anteriores ya no existe o pudiera haber disminuido. Las pérdidas por deterioro de los activos sólo se revierten si se hubiese producido un cambio en las estimaciones utilizadas para determinar el valor recuperable del activo.

La reversión de la pérdida por deterioro de valor se registra con abono a la cuenta de pérdidas y ganancias. No obstante la reversión de la pérdida no puede aumentar el valor contable del activo por encima del valor contable que hubiera tenido, neto de amortizaciones, si no se hubiera registrado el deterioro.

El importe de la reversión de la pérdida de valor de una UGE, se distribuye entre los activos de la misma, prorrateando en función del valor contable de los activos, con el límite por activo del menor de su valor recuperable y el valor contable que hubiera tenido, neto de amortizaciones, si no se hubiera registrado la pérdida.

Una vez reconocida la corrección valorativa por deterioro o su reversión, se ajustan las amortizaciones de los ejercicios siguientes considerando el nuevo valor contable.

No obstante lo anterior, si de las circunstancias específicas de los activos se pone de manifiesto una pérdida de carácter irreversible, ésta se reconoce directamente en pérdidas procedentes del inmovilizado de la cuenta de pérdidas y ganancias.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(d) Arrendamientos

(i) Contabilidad del arrendatario

Los arrendamientos en los que el contrato transfiere a la Sociedad sustancialmente todos los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de los activos se clasifican como arrendamientos financieros y en caso contrario se clasifican como arrendamientos operativos.

▪ Arrendamientos operativos

Las cuotas derivadas de los arrendamientos operativos, netas de los incentivos recibidos, se reconocen como gasto de forma lineal durante el plazo de arrendamiento.

Las cuotas de arrendamiento contingentes se registran como gasto cuando es probable que se vaya a incurrir en las mismas.

(e) Instrumentos financieros

(i) Clasificación y separación de instrumentos financieros

Los instrumentos financieros se clasifican en el momento de su reconocimiento inicial como un activo financiero, un pasivo financiero o un instrumento de patrimonio, de conformidad con el fondo económico del acuerdo contractual y con las definiciones de activo financiero, pasivo financiero o de instrumento de patrimonio.

La Sociedad clasifica los instrumentos financieros en las diferentes categorías atendiendo a las características y a las intenciones de la Dirección en el momento de su reconocimiento inicial.

(ii) Préstamos y partidas a cobrar

Los préstamos y partidas a cobrar se componen de créditos por operaciones comerciales y créditos por operaciones no comerciales con cobros fijos o determinables que no cotizan en un mercado activo distintos de aquellos clasificados en otras categorías de activos financieros. Estos activos se reconocen inicialmente por su valor razonable, incluyendo los costes de transacción incurridos y se valoran posteriormente al coste amortizado, utilizando el método del tipo de interés efectivo. No obstante los activos financieros que no tengan un tipo de interés establecido, el importe venza o se espere recibir en el corto plazo y el efecto de actualizar no sea significativo, se valoran por su valor nominal.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(iii) Intereses

Los intereses se reconocen por el método del tipo de interés efectivo.

(iv) Bajas de activos financieros

Los activos financieros se dan de baja contable cuando los derechos a recibir flujos de efectivo relacionados con los mismos han vencido o se han transferido y la Sociedad ha traspasado sustancialmente los riesgos y beneficios derivados de su titularidad.

La baja de un activo financiero en su totalidad implica el reconocimiento de resultados por la diferencia existente entre su valor contable y la suma de la contraprestación recibida neta de gastos de la transacción, incluyéndose los activos obtenidos o pasivos asumidos y cualquier pérdida o ganancia diferida en ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto.

(v) Deterioro de valor de activos financieros

Un activo financiero o grupo de activos financieros está deteriorado y se ha producido una pérdida por deterioro, si existe evidencia objetiva del deterioro como resultado de uno o más eventos que han ocurrido después del reconocimiento inicial del activo y ese evento o eventos causantes de la pérdida tienen un impacto sobre los flujos de efectivo futuros estimados del activo o grupo de activos financieros, que puede ser estimado con fiabilidad.

La Sociedad sigue el criterio de registrar las oportunas correcciones valorativas por deterioro de préstamos y partidas a cobrar, cuando se ha producido una reducción o retraso en los flujos de efectivo estimados futuros, motivados por la insolvencia del deudor.

El importe de la pérdida por deterioro del valor de los activos financieros valorados a coste amortizado es la diferencia entre el valor contable del activo financiero y el valor actual de los flujos de efectivo futuros estimados, excluyendo las pérdidas crediticias futuras en las que no se ha incurrido, descontados al tipo de interés efectivo original del activo.

La pérdida por deterioro se reconoce con cargo a resultados y es reversible en ejercicios posteriores, si la disminución puede ser objetivamente relacionada con un evento posterior a su conocimiento.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(vi) Pasivos financieros

Los pasivos financieros, incluyendo acreedores comerciales y otras cuentas a pagar, que no se clasifican como mantenidos para negociar o como pasivos financieros a valor razonable con cambios en la cuenta de pérdidas y ganancias, se reconocen inicialmente por su valor razonable, menos, en su caso, los costes de transacción que son directamente atribuibles a la emisión de los mismos. Con posterioridad al reconocimiento inicial, los pasivos clasificados bajo esta categoría se valoran a coste amortizado utilizando el método del tipo de interés efectivo. No obstante los pasivos financieros que no tengan un tipo de interés establecido, el importe venza o se espere recibir en el corto plazo y el efecto de actualizar no sea significativo, se valoran por su valor nominal.

(vii) Fianzas

Las fianzas entregadas como consecuencia de los contratos de arrendamientos, se valoran siguiendo los criterios expuestos para los activos financieros. La diferencia entre el importe entregado y el valor razonable en caso de ser significativa, se reconoce como un pago anticipado que se imputa a la cuenta de pérdidas y ganancias durante el periodo de arrendamiento.

(viii) Bajas y modificaciones de pasivos financieros

La Sociedad da de baja un pasivo financiero o una parte del mismo cuando ha cumplido con la obligación contenida en el pasivo o bien está legalmente dispensada de la responsabilidad fundamental contenida en el pasivo ya sea en virtud de un proceso judicial o por el acreedor.

(f) Existencias

Las existencias se valoran inicialmente por el coste de adquisición o producción.

El coste de adquisición incluye el importe facturado por el vendedor después de deducir cualquier descuento, rebaja u otras partidas similares así como los intereses incorporados al nominal de los débitos más los gastos adicionales que se producen hasta que los bienes se hallen ubicados para su venta y otros directamente atribuibles a la adquisición, y los impuestos indirectos no recuperables de la Hacienda Pública.

No obstante, la Sociedad incluye en el coste de adquisición, los intereses incorporados a los débitos con vencimiento no superior a un año que no tienen tipo de interés contractual, cuando el efecto de no actualizar los flujos de efectivo no es significativo.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

El coste de producción de las existencias comprende el precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles y los costes directamente relacionados con las unidades producidas y una parte calculada de forma sistemática de los costes indirectos, variables o fijos incurridos durante el proceso de su transformación. El proceso de distribución de los costes indirectos fijos se efectúa en función de la capacidad normal de producción o la producción real, la mayor de las dos.

Los anticipos a cuenta de existencias figuran valorados por su coste.

El coste de las materias primas y otros aprovisionamientos y el coste de transformación se asigna a las distintas unidades en existencias mediante la aplicación del método de coste medio ponderado.

El valor de coste de las existencias es objeto de corrección valorativa en aquellos casos en los que su coste exceda su valor neto realizable.

La corrección valorativa reconocida previamente se revierte contra resultados, si las circunstancias que causaron la rebaja del valor han dejado de existir o cuando existe una clara evidencia de un incremento del valor neto realizable como consecuencia de un cambio en las circunstancias económicas. La reversión de la corrección valorativa tiene como límite el menor del coste y el nuevo valor neto realizable de las existencias.

Las correcciones valorativas y reversiones por deterioro de valor de las existencias se reconocen contra el epígrafe Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación y de Aprovisionamientos, según el tipo de existencias.

(g) Pasivos por retribuciones a los empleados

• Planes de pensiones

De acuerdo con el pacto de empresa, la Sociedad constituyó en el ejercicio 1998 un Plan de Pensiones del Sistema de empleo integrado dentro del Fondo “Lincefund, Fondo de Pensiones”. Dicho Plan de Pensiones es de modalidad de aportación definida en razón de las obligaciones que dan origen al pago de las prestaciones por jubilación, invalidez permanente, fallecimiento y excepcionalmente, los supuestos de enfermedad grave del empleado, cónyuge o parientes dentro del primer grado de consanguinidad y situación de desempleo durante un periodo continuado de al menos doce meses.

Las primas necesarias para la cobertura de la totalidad de los compromisos por pensiones han sido registradas en el epígrafe de “Gastos de personal” de la cuenta de pérdidas y ganancias adjunta.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(h) Provisiones

(i) Criterios generales

Las provisiones se reconocen cuando la Sociedad tiene una obligación presente, ya sea legal, contractual, implícita o tácita, como resultado de un suceso pasado; es probable que exista una salida de recursos que incorporen beneficios económicos futuros para cancelar tal obligación; y se puede realizar una estimación fiable del importe de la obligación.

El efecto financiero de las provisiones se reconoce como gastos financieros en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Las provisiones no incluyen el efecto fiscal, ni las ganancias esperadas por la enajenación o abandono de activos.

En aquellos casos en los que la Sociedad ha externalizado el riesgo cubierto a un tercero mediante un acuerdo legal o contractual, la provisión se reconoce exclusivamente por la parte del riesgo asumido

Las provisiones se revierten contra resultados cuando no es probable que exista una salida de recursos para cancelar tal obligación.

(ii) Provisiones por indemnizaciones y reestructuraciones

Las indemnizaciones por cese involuntario se reconocen en el momento en que existe un plan formal detallado y se ha generado una expectativa válida entre el personal afectado de que se va a producir la rescisión de la relación laboral, ya sea por haber comenzado a ejecutar el plan o por haber anunciado sus principales características.

La Sociedad ha realizado ofertas en forma de planes de prejubilación durante un plazo corto de tiempo a colectivos determinados de empleados. Dichos planes se han contabilizado como indemnizaciones ya que no están disponibles para todo el colectivo de empleados en activo.

Las indemnizaciones por cese voluntario se reconocen cuando han sido anunciadas, sin que quepa posibilidad realista de retirar la oferta y se valoran por la mejor estimación del colectivo de empleados que se van a acoger al plan.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

Las provisiones relacionadas con procesos de reestructuración se reconocen cuando la Sociedad tiene una obligación implícita debido a la existencia de un plan formal detallado y la generación de expectativas válidas entre los afectados de que el proceso se va a llevar a cabo, ya sea por haber comenzado a ejecutar el plan o por haber anunciado sus principales características.

Las provisiones por reestructuración sólo incluyen los desembolsos directamente relacionados con la reestructuración que no se encuentran asociados con las operaciones continuadas de la Sociedad.

(i) Ingresos por venta de bienes y prestación de servicios

Los ingresos por la venta de bienes o servicios se reconocen por el valor razonable de la contrapartida recibida o a recibir derivada de los mismos. Los descuentos por pronto pago, por volumen u otro tipo de descuentos, así como los intereses incorporados al nominal de los créditos, se registran como una minoración de los mismos.

Los descuentos concedidos a clientes se reconocen en el momento en que es probable que se van a cumplir las condiciones que determinan su concesión como una reducción de los ingresos por ventas.

(i) Ingresos por ventas

Los ingresos por venta de bienes se reconocen cuando la Sociedad:

- Ha transmitido al comprador los riesgos y beneficios significativos inherentes a la propiedad de los bienes;
- No conserva ninguna implicación en la gestión corriente de los bienes vendidos en el grado usualmente asociado con la propiedad, ni retiene el control efectivo sobre los mismos;

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

- El importe de los ingresos y los costes incurridos o por incurrir pueden ser valorados con fiabilidad;
- Es probable que se reciban los beneficios económicos asociados con la venta; y
- Los costes incurridos o por incurrir relacionados con la transacción pueden ser valorados con fiabilidad.

(ii) Prestación de servicios

Los ingresos derivados de la prestación de servicios, se reconocen cuando se produce la corriente real de la prestación de los servicios que los mismos representan, con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos.

(j) Impuesto sobre beneficios

El gasto o ingreso por el impuesto sobre beneficios comprende tanto el impuesto corriente como el impuesto diferido.

Los activos o pasivos por impuesto sobre beneficios corriente, se valoran por las cantidades que se espera pagar o recuperar de las autoridades fiscales, utilizando la normativa y tipos impositivos vigentes o aprobados y pendientes de publicación en la fecha de cierre del ejercicio.

El impuesto sobre beneficios corriente o diferido se reconoce en resultados, salvo que surja de una transacción o suceso económico que se ha reconocido en el mismo ejercicio o en otro diferente, contra patrimonio neto o de una combinación de negocios.

La Sociedad tributa en relación con el Impuesto sobre Sociedades en régimen de declaración consolidada con Sodigei, Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A. (Sociedad dominante) y otras sociedades del grupo.

El gasto devengado por impuesto sobre sociedades, de las sociedades que se encuentran en régimen de declaración consolidada, se determina teniendo en cuenta, además de los parámetros a considerar en caso de tribulación individual expuestos anteriormente, los siguientes:

- Las diferencias temporarias y permanentes producidas como consecuencia de la eliminación de resultados por operaciones entre sociedades del Grupo, derivada del proceso de determinación de la base imponible consolidada.
- Las deducciones y bonificaciones que corresponden a cada sociedad del Grupo fiscal en el régimen de declaración consolidada; a estos efectos, las deducciones y bonificaciones se imputarán a la sociedad que realizó la actividad u obtuvo el rendimiento necesario para obtener el derecho a la deducción o bonificación fiscal.



PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

Por la parte de los resultados fiscales negativos procedentes de algunas de las sociedades del Grupo que han sido compensados por el resto de las sociedades del grupo consolidado, surge un crédito y débito recíproco entre las sociedades a las que corresponden y las sociedades que lo compensan. En caso de que exista un resultado fiscal negativo que no pueda ser compensado por el resto de sociedades del Grupo consolidado, estos créditos fiscales por pérdidas compensables son reconocidos como activos por impuesto diferido siguiendo los criterios establecidos para su reconocimiento, considerando el grupo fiscal como sujeto pasivo.

La Sociedad dominante del Grupo registra el importe total a pagar (a devolver) por el Impuesto sobre Sociedades consolidado con cargo (abono) a Créditos (Deudas) con empresas del grupo y asociadas.

El importe de la deuda (crédito) correspondiente a las sociedades dependientes se registra con abono (cargo) a Deudas (Créditos) con empresas del grupo y asociadas.

(i) Reconocimiento de diferencias temporarias imponibles

Las diferencias temporarias imponibles se reconocen en todos los casos.

(ii) Reconocimiento de diferencias temporarias deducibles

Las diferencias temporarias deducibles se reconocen siempre que:

- Resulte probable que existan bases imponibles positivas futuras suficientes para su compensación excepto en aquellos casos en las que las diferencias surjan del reconocimiento inicial de activos o pasivos en una transacción que no es una combinación de negocios y en la fecha de la transacción no afecta ni al resultado contable ni a la base imponible fiscal.

(iii) Valoración

Los activos y pasivos por impuesto diferido se valoran por los tipos impositivos que vayan a ser de aplicación en los ejercicios en los que se espera realizar los activos o pagar los pasivos, a partir de la normativa y tipos que están vigentes o aprobados y pendientes de publicación y una vez consideradas las consecuencias fiscales que se derivarán de la forma en que la Sociedad espera recuperar los activos o liquidar los pasivos.

(iv) Clasificación

Los activos y pasivos por impuesto diferido se reconocen en balance de situación como activos o pasivos no corrientes, independientemente de la fecha de esperada de realización o liquidación.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(k) Clasificación de activos y pasivos entre corriente y no corriente

La Sociedad presenta el balance de situación clasificando activos y pasivos entre corriente y no corriente de acuerdo con el ciclo normal de explotación de la Sociedad que no es superior a 12 meses.

(l) Medioambiente

La Sociedad realiza operaciones cuyo propósito principal es prevenir, reducir o reparar el daño que como resultado de sus actividades pueda producir sobre el medio ambiente.

Los gastos derivados de las actividades medioambientales se reconocen como Otros gastos de explotación en el ejercicio en el que se incurren.

Los elementos del inmovilizado material adquiridos con el objeto de ser utilizados de forma duradera en su actividad y cuya finalidad principal es la minimización del impacto medioambiental y la protección y mejora del medio ambiente, incluyendo la reducción o eliminación de la contaminación futura de las operaciones de la Sociedad, se reconocen como activos mediante la aplicación de criterios de valoración, presentación y desglose consistentes con los que se mencionan en el apartado (b) inmovilizado.

(m) Transacciones entre empresas del grupo

Las transacciones entre empresas del grupo, se reconocen por el valor razonable de la contraprestación entregada o recibida. La diferencia entre dicho valor y el importe acordado, se registra de acuerdo con la sustancia económica subyacente.

(5) Inmovilizado Intangible

El inmovilizado intangible no ha registrado movimiento durante el ejercicio 2008 y se encuentra totalmente amortizado.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(6) Inmovilizado Material

La composición y el movimiento habido en las cuentas incluidas en el Inmovilizado material han sido los siguientes:

	Euros			Saldos al 31.12.09
	2009	Altas	Bajas	
	Saldos al 01.01.09			
<b>Coste</b>				
Construcciones	533.369	-	-	533.369
Instalaciones técnicas y maquinaria	7.270.711	-	-	7.270.711
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	5.274.932	-	(17.542)	5.257.390
Equipos para procesos de información	16.421	-	-	16.421
Elementos de transporte	52.361	-	-	52.361
Otro inmovilizado	1.883.491	549.908	-	2.433.399
	<u>15.031.285</u>	<u>549.908</u>	<u>(17.542)</u>	<u>15.563.651</u>
<b>Amortización acumulada</b>				
Construcciones	(411.803)	(5.800)	-	(417.603)
Instalaciones técnicas y maquinaria	(5.836.222)	(5.382)	-	(5.841.604)
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	(4.322.902)	(8.519)	17.542	(4.313.879)
Equipos para procesos de información	(16.421)	-	-	(16.421)
Elementos de transporte	(52.171)	-	-	(52.171)
Otro inmovilizado	(733.461)	(228.904)	-	(962.365)
	<u>(11.372.980)</u>	<u>(248.605)</u>	<u>17.542</u>	<u>(11.604.043)</u>
<b>Menos, deterioro acumulado de valor</b>	<u>(2.983.805)</u>	<u>-</u>	<u>1.029.921</u>	<u>(1.953.884)</u>
<b>Valor neto</b>	<u>674.500</u>	<u>301.303</u>	<u>1.029.921</u>	<u>2.005.724</u>

17

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

	Euros				Saldos al 31.12.08
	Saldos al 01.01.08	Altas	Bajas	Trasposos	
<b>Coste</b>					
Construcciones	533.369	-	-	-	533.369
Instalaciones técnicas y maquinaria	7.219.410	51.301	-	-	7.270.711
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	5.196.228	76.958	-	1.746	5.274.932
Equipos para procesos de información	16.421	-	-	-	16.421
Elementos de transporte	52.361	-	-	-	52.361
Otro inmovilizado	1.244.623	638.868	-	-	1.883.491
Inmovilizado en curso	1.746	-	-	(1.746)	-
	<u>14.264.158</u>	<u>767.127</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>15.031.285</u>
<b>Amortización acumulada</b>					
Construcciones	(401.949)	(9.854)	-	-	(411.803)
Instalaciones técnicas y maquinaria	(5.335.856)	(500.366)	-	-	(5.836.222)
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	(4.095.535)	(227.367)	-	-	(4.322.902)
Equipos para procesos de información	(16.421)	-	-	-	(16.421)
Elementos de transporte	(51.758)	(413)	-	-	(52.171)
Otro inmovilizado	(335.188)	(398.273)	-	-	(733.461)
	<u>(10.236.707)</u>	<u>(1.136.273)</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>(11.372.980)</u>
Menos, deterioro acumulado de valor	<u>(4.025.705)</u>	<u>-</u>	<u>1.041.900</u>	<u>-</u>	<u>(2.983.805)</u>
<b>Valor neto</b>	<u>1.746</u>	<u>(369.146)</u>	<u>1.041.900</u>	<u>-</u>	<u>674.500</u>

(a) General

Durante el ejercicio 1996, la Sociedad se acogió a la actualización de balances regulada en el Real Decreto-Ley 7/1996, de 7 de junio, incrementando el valor de sus activos materiales en un importe de 601.642 euros en base a la tabla de coeficientes máximos de actualización publicados en el Real Decreto 2.607/1996, de 20 de diciembre.

La amortización en el ejercicio 2009 del importe actualizado fiscalmente ha ascendido a 356 euros aproximadamente (315 euros en 2008). El importe pendiente de amortizar correspondiente a la actualización practicada asciende al 31 de diciembre de 2009 a 5.479 euros (5.836 euros en 2008).

La Sociedad desarrolla su actividad básica, principalmente en inmuebles alquilados a empresas del grupo.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(b) Bienes totalmente amortizados

El coste de los elementos del inmovilizado material que están totalmente amortizados y que todavía están en uso al 31 de diciembre es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Construcciones	335.532	335.532
Instalaciones técnicas y maquinaria	3.660.925	2.886.265
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	3.199.155	2.951.841
Equipos para procesos de información	16.421	16.421
Elementos de transporte	52.361	46.577
	<u>7.264.394</u>	<u>6.236.636</u>

(c) Deterioro del valor

La sociedad evalúa en cada fecha de cierre, si existe algún indicio de que la pérdida por deterioro de valor reconocida en ejercicios anteriores ya no existe o pudiera haber disminuido. La determinación del valor recuperable implica el uso de estimaciones por la Dirección. El valor recuperable es el mayor del valor razonable menos costes de venta y su valor en uso. La Sociedad generalmente utiliza métodos de descuentos de flujos de efectivo para determinar dichos valores. Los cálculos de descuentos de flujos de efectivo se basan en las proyecciones a 5 años de los presupuestos aprobados por la Dirección. Los flujos consideran la experiencia pasada y representan la mejor estimación de la Dirección sobre la evolución futura del mercado. Los flujos de efectivo a partir del quinto año se extrapolan utilizando tasas de crecimiento individuales. Las hipótesis clave para determinar el valor razonable menos costes de venta y el valor en uso incluyen las tasas de crecimiento, la tasa media ponderada de capital y los tipos impositivos. Las estimaciones, incluyendo la metodología empleada, pueden tener un impacto significativo en los valores y en la pérdida por deterioro del valor. Los flujos de efectivo más allá del periodo de cinco años se extrapolan usando tasas de crecimiento estimadas.

La Dirección determinó el margen bruto presupuestado en base al rendimiento pasado y sus expectativas de desarrollo del mercado. Las tasas de crecimiento medio ponderado son coherentes con las previsiones incluidas en los informes de la Dirección y del sector. Los tipos de descuento usados son antes de impuestos y reflejan riesgos específicos relacionados con los segmentos relevantes.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

Como resultado de la evaluación realizada por la Dirección durante el ejercicio 2009, la Sociedad ha registrado una reversión de la pérdida por deterioro de valor por importe de 1.029.921 euros, (1.041.900 euros en 2008).

(d) Seguros

La Sociedad tiene contratadas varias pólizas de seguro para cubrir los riesgos a que están sujetos los elementos del inmovilizado material. La cobertura de estas pólizas se considera suficiente.

(7) Arrendamientos operativos - Arrendatario

Los contratos de arrendamiento más relevantes corresponden con el alquiler de los inmuebles donde la Sociedad desarrolla su actividad básica.

El importe de las cuotas de arrendamientos operativos reconocidas como gastos asciende a 1.423.684 euros. (2.489.476 euros en 2008).

Los pagos mínimos futuros por arrendamientos operativos no cancelables son los siguientes:

	Euros	
	2009	2008
Hasta un año	2.202.244	1.448.007
Entre uno y cinco años	-	130.460
Más de cinco años	-	-
	<u>2.202.244</u>	<u>1.578.467</u>

(8) Política y Gestión de Riesgos

(a) Factores de riesgo financiero

Las actividades de la Sociedad están expuestas al riesgo del tipo de interés en los flujos de efectivo. La política de gestión del riesgo global de la Sociedad se centra en la incertidumbre de los mercados financieros y trata de minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera de la Sociedad.

La gestión del riesgo está controlada por el Departamento de Tesorería del Grupo al que pertenece la Sociedad con arreglo a políticas aprobadas por los Administradores. Este Departamento identifica, evalúa y cubre los riesgos financieros en estrecha colaboración con las unidades operativas de la Sociedad. Los Administradores proporcionan políticas para la gestión del riesgo global, así como para materias concretas tales como riesgo de tipo de cambio, riesgo de tipo de interés, riesgo de liquidez e inversión del excedente de liquidez.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(i) Riesgo de liquidez

La Sociedad lleva a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez, fundada en el mantenimiento de suficiente efectivo y la disponibilidad de financiación mediante un importe suficiente de facilidades de crédito comprometidas. El departamento de Tesorería del Grupo al que pertenece la Sociedad, tiene como objetivo mantener la flexibilidad en la financiación mediante la disponibilidad de líneas de crédito contratadas.

(ii) Riesgo de tipo de interés en los flujos de efectivo y del valor razonable

Como la Sociedad no posee activos remunerados importantes, los ingresos y los flujos de efectivo de las actividades de explotación de la Sociedad son en su mayoría independientes respecto de las variaciones en los tipos de interés de mercado.

El riesgo de tipo de interés de la Sociedad surge de los recursos ajenos a largo plazo. Los recursos ajenos emitidos a tipos variables exponen a la Sociedad a riesgo de tipo de interés de los flujos de efectivo. Los préstamos a tipo de interés fijo exponen a riesgos de tipo de interés de valor razonable.

(9) Activos Financieros por Categorías

(a) Clasificación de los activos financieros por categorías.

La clasificación de los activos financieros por categorías y clases, así como la comparación del valor razonable y el valor contable es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	No corriente	Corriente	No corriente	Corriente
Préstamos y partidas a cobrar				
Créditos	-	4.875.341	-	9.891.746
Depósitos y fianzas	-	437.194	5.436	437.194
Otros activos financieros	-	-	-	6.062
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	-	3.893.909	-	6.146.368
Clientes por ventas y prestación de servicios	-	-	-	6.146.368
Otras cuentas a cobrar	-	88.504	-	51.878
Total activos financieros	-	9.294.948	5.436	16.533.248

Estos activos financieros se valoran a coste amortizado o coste, siendo el valor razonable idéntico o similar al valor contable.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(i) Pérdidas y ganancias netas por categorías de activos financieros

Durante el ejercicio 2009, otros activos financieros han generado ingresos financieros, aplicando el método del coste amortizado, por importe de 1.105 euros (1.767.euros en 2008).

(10) Inversiones Financieras y Deudores Comerciales

(a) Inversiones financieras en empresas del grupo

El detalle de las inversiones financieras en empresas del grupo es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Grupo		
Créditos por efecto impositivo	4.875.341	9.891.746
Depósitos y fianzas	437.194	437.194
Total	<u>5.312.535</u>	<u>10.328.940</u>

(b) Inversiones financieras

El detalle de las inversiones financieras en 2008 es como sigue:

	Euros	
	No corriente	Corriente
No vinculadas		
Depósitos y fianzas	5.436	-
Otros activos financieros	-	6.062
Total	<u>5.436</u>	<u>6.062</u>



PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(c) Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar

El detalle de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
	Corriente	Corriente
Grupo		
Clientes	3.893.909	6.146.368
No vinculadas		
Otros deudores	10.440	18.225
Personal	23.969	33.653
Otros créditos con las Administraciones Públicas	54.095	-
	88.504	51.878
Total	3.982.413	6.198.246

Al 31 de diciembre de 2009 el saldo de clientes grupo incluye 3.835.908 euros procedentes de ventas netas al grupo por operaciones con el Accionista Único (5.920.318 euros en 2008).

(d) Clasificación por vencimiento

La totalidad de los activos financieros a 31 de diciembre de 2009 y 2008 poseen un vencimiento inferior a un año, a excepción de los depósitos y fianzas a largo plazo del ejercicio 2008 cuyo vencimiento era el 7 de octubre del 2013 que se han cancelado anticipadamente, durante el ejercicio 2009.

1) Existencias

El detalle del epígrafe de existencias es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Materias primas y otros aprovisionamientos	2.006.415	2.031.684
Productos en curso y semiterminados	1.428.858	1.718.567
	3.435.273	3.750.251

(a) Seguros

La Sociedad tienen contratadas varias pólizas de seguro para cubrir los riesgos a que están sujetos las existencias. La cobertura de estas pólizas se considera suficiente.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(12) Fondos Propios

La composición y el movimiento del patrimonio neto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio neto.

A 31 de diciembre de 2009 y 2008, y a los efectos de lo establecido en la Ley de Sociedades Anónimas en los artículos 163 y 260 en relación a la disminución de los fondos propios por debajo de la cifra de capital social, para determinar el patrimonio contable se ha de considerar los préstamos participativos de un importe total 48.000.000 euros de una sociedad del grupo (28.000.000 euros en 2008). No obstante y considerando lo anterior, al 31 de diciembre de 2009 la Sociedad debe reestablecer el equilibrio patrimonial de modo que dicho patrimonio contable no sea inferior a la mitad del capital social y no encontrarse inmersa en el supuesto de disolución (véase nota 2 (e) y nota 23).

(a) Capital Suscrito

El capital social está representado por 990 acciones ordinarias, nominativas de 601,01 euros de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

Al 31 de diciembre de 2009, la totalidad del capital social pertenece a Lladró Comercial, S.A., sociedad dependiente de Sodigei, Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A.

(b) Reservas

La composición de las cuentas incluidas en el epígrafe de Reservas a 31 de diciembre de 2009 y 2008 es como sigue:

	<u>Euros</u>
Reserva legal	119.000
Reserva de revaloración	147.503
Diferencias por redenominación del capital a euros	2
Reservas voluntarias	6.653.276
Reserva de fusión	<u>7.797.629</u>
	<u>14.717.410</u>

Durante el ejercicio 2009 y 2008 no se ha producido movimiento alguno en las cuentas de Reservas.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(i) Reserva legal

La Sociedad está obligada a destinar un 10% de los beneficios de cada ejercicio a la constitución de un fondo de reserva hasta que éste alcance una cantidad igual, al menos, al 20% del capital social. Esta reserva no es distribuible al Accionista y sólo podrá ser utilizada para cubrir, en el caso de no tener otras reservas disponibles, el saldo deudor de la cuenta de pérdidas y ganancias. También bajo ciertas condiciones se podrá destinar a incrementar el capital social. Al 31 de diciembre de 2009 la Sociedad tiene dotada esta reserva al tope mínimo que marca la Ley.

(ii) Reserva de Revalorización Real Decreto-Ley 7/1996

Acogiéndose a lo permitido por la legislación mercantil, la Sociedad procedió a actualizar al 31 de diciembre de 1996 el valor de su inmovilizado.

Habiendo transcurrido el plazo para su comprobación por las autoridades tributarias, el saldo de esta cuenta puede ser destinado, libre de impuestos, a:

- Eliminación de resultados negativos del ejercicio o de ejercicios anteriores.
- Ampliación de capital.
- Reservas de libre disposición, a partir del 31 de diciembre de 2006.

En cualquier caso, el saldo de la cuenta únicamente será distribuible, directa o indirectamente, en la medida en que la plusvalía haya sido realizada, entendiéndose que ello se producirá cuando los elementos actualizados hayan sido contablemente amortizados, en la parte correspondiente a dicha amortización, transmitidos o dados de baja en los libros.

(iii) Reservas voluntarias

Estas reservas no son de libre disposición para el Accionista de la Sociedad, dado que el patrimonio neto es negativo al 31 de diciembre de 2009.

(iv) Diferencias por ajuste de capital a euros

Esta reserva es indisponible.

(v) Reserva de fusión

Como consecuencia del proceso de fusión llevado a cabo en el ejercicio 2004 entre Porcelanas Lladró, S.A., Sociedad Unipersonal y Lladró, S.A. (véase nota 1), se registró una Reserva de Fusión por importe de 7.797.629 euros. En dicho importe se incluyen 450.083 euros de reservas de revalorización procedentes de LLadró, S.A. La reserva de fusión no es de libre disposición por lo mencionado en los epígrafes (ii) y (iii) anteriores.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(13) Provisiones para reestructuraciones

Con fecha 25 de septiembre de 2009, las autoridades laborales aprobaron un Expediente de Regulación de Empleo (ERE). Entre los acuerdos alcanzados con los representantes sindicales de los empleados y ratificados en dicho Expediente, se establece que la sociedad constituirá un Plan de Prejubilaciones para aquellos empleados afectados por el ERE con 56 años cumplidos en la fecha del Acuerdo o que los cumplan hasta el 31 de diciembre de 2012. Como consecuencia de ello y en base a las condiciones establecidas en los acuerdos mencionados, la Sociedad ha estimado el importe que deberá desembolsar durante los ejercicios 2010, 2011 y 2012 para hacer frente al Plan de Prejubilaciones para los empleados afectados y que, en el correspondiente ejercicio, cumplan las condiciones para adherirse al mismo. La Sociedad ha registrado dicho importe en el epígrafe provisiones por reestructuraciones del pasivo corriente y no corriente del balance de situación.

(14) Otras provisiones

(a) Contingencias

Al 31 de diciembre de 2008 y 2009 la Sociedad tenía pasivos contingentes por avales bancarios concedidos a terceros y otras garantías relacionadas con el curso normal del negocio por importe de 19.277 euros.

La Sociedad es garante del préstamo sindicado formalizado por una sociedad del Grupo al que pertenece (véase nota 23).

Los Administradores de la Sociedad estiman que los pasivos que pudieran originarse por los avales prestados, si los hubiera, no serían significativos.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(15) Pasivos Financieros por Categorías

(a) Clasificación de los pasivos financieros por categorías

La clasificación de los pasivos financieros por categorías y clases, así como la comparación del valor razonable y el valor contable es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	No corriente	Corriente	No corriente	Corriente
Débitos y partidas a pagar				
Otras deudas				
Tipo Variable	48.000.000	-	28.000.000	-
Tipo fijo	-	8.467.345	-	24.394.411
Otros pasivos financieros	3.591.336	227.536	192.223	-
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar				
Proveedores y acreedores	-	884.665	-	2.966.064
Otras cuentas a pagar	-	980.015	3.301.242	7.481.001
Total pasivos financieros	<u>51.591.336</u>	<u>10.559.561</u>	<u>31.493.465</u>	<u>34.841.476</u>

Estos pasivos financieros se valoran a coste amortizado o coste, siendo el valor razonable idéntico o similar al valor contable.

Los pasivos financieros que han generado resultado en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio, corresponden a Débitos y partidas a pagar y otros pasivos financieros, que han generado gastos financieros aplicando el método de coste amortizado por importe de 1.741.476 euros. (1.693.038 euros en 2008).

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(16) Deudas Financieras y Acreedores Comerciales

(a) Deudas con empresas del grupo

El detalle de las deudas con empresas del grupo es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	No corriente	Corriente	No corriente	Corriente
Grupo				
Préstamos	48.000.000	-	28.000.000	-
Deudas por cuentas corrientes	-	7.229.495	-	23.737.828
Intereses	-	1.237.850	-	656.583
<b>Total</b>	<b>48.000.000</b>	<b>8.467.345</b>	<b>28.000.000</b>	<b>24.394.411</b>

(b) Deudas

El detalle de las deudas es como sigue:

	Euros		
	2009	2008	
	Corriente	No Corriente	No corriente
No vinculadas			
Deudas	224.647	3.591.336	192.223
Intereses	2.889	-	-
<b>Total</b>	<b>227.536</b>	<b>3.591.336</b>	<b>192.223</b>

Durante el ejercicio 2008 la Dirección de la Sociedad finalizó un acuerdo con la representación de los trabajadores y este a su vez fue ratificado por la Autoridad Laboral, para la realización de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) de carácter definitivo destinado a reducir la plantilla. Asimismo, durante el ejercicio 2009 la Autoridad laboral ha aprobado un nuevo Expediente de Regulación de Empleo (ERE) en el que también se aprueban, entre otras medidas, la extinción definitiva de determinados contratos de trabajo.

La Sociedad firmó en el ejercicio 2008 un convenio con el Fondo de Garantía Salarial (FOGASA) y ha firmado en 2009 uno nuevo, en virtud de los cuales, este organismo financiará una parte de las indemnizaciones derivadas de los mencionados ERES en el momento de hacerse efectivo el pago de los mismos a los trabajadores afectados.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

La Sociedad tiene registrado por este concepto 3.591.336 euros y 227.523 euros en el epígrafe otros pasivos financieros del pasivo no corriente y corriente, respectivamente, del balance de situación.

(c) Otra información sobre las deudas

(i) Características principales de las deudas

Los términos y condiciones de los préstamos y deudas son como sigue:

2009						
Tipo	Moneda	Tipo nominal y efectivo	Año de vencimiento	Euros		
				Valor nominal	Valor contable	
					Corriente	No corriente
Grupo						
P.Participativo	Euros	2%	2011	13.000.000	-	13.000.000
P.Participativo	Euros	3%	2012	6.000.000	-	6.000.000
P.Participativo	Euros	3%	2013	9.000.000	-	9.000.000
P. Participativo	Euros	3%	2014	20.000.000	-	20.000.000
Cuentas corrientes	Euros	4%	2010	5.285.861	5.285.861	-
Préstamo	Dólar Americano	Libor 3 meses + 0,5	2010	1.943.634	1.943.635	-
No vinculadas						
Préstamo FOGASA	Euros	4%	2017	4.200.833	224.647	3.591.336
Total				59.430.328	7.454.143	51.591.336

2008						
Tipo	Moneda	Tipo nominal y efectivo	Año de vencimiento	Euros		
				Valor nominal	Valor contable	
					Corriente	No corriente
Grupo						
P.Participativo	Euros	2%	2011	13.000.000	-	13.000.000
P.Participativo	Euros	3%	2012	6.000.000	-	6.000.000
P.Participativo	Euros	3%	2013	9.000.000	-	9.000.000
Cuentas corrientes	Euros	5,25%	2010	23.737.825	23.737.825	-
No vinculadas						
Deudas	Euros		2017	192.223	-	192.223
Total				51.930.048	23.737.825	28.192.223

Los préstamos participativos devengan un tipo de interés fijo y un tipo de interés variable en función de la evaluación del resultado contable antes de impuestos de la Sociedad para cada año.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(d) Acreedores Comerciales y Otras Cuentas a Pagar

El detalle de acreedores comerciales y otras cuentas a pagar es como sigue:

	Euros		
	2009	2008	
	Corriente	No corriente	Corriente
Grupo			
Proveedores	480.786	-	678.843
No vinculadas			
Acreedores varios	403.879	-	2.287.221
Personal	824.119	-	6.667.590
Otras deudas con las Administraciones Públicas	155.896	3.301.242	813.411
Total	1.864.680	3.301.242	10.447.065

(e) Clasificación por vencimientos

La clasificación de los pasivos financieros por vencimientos es como sigue:

	2009					
	2011	2012	2013	2014	Años posteriores	Total no corriente
Deudas						
Otros pasivos financieros	388.37	417.628	484.016	558.231	1.743.091	3.591.336
Deudas con empresas del grupo	13.000.00	6.000.000	9.000.000	20.000.000	-	48.000.000
Total pasivos financieros	13.388.37	6.417.628	9.484.016	20.558.231	1.743.091	51.591.336
	2008					
	2010	2011	2012	2013	Años posteriores	Total no corriente
Deudas						
Otros pasivos financieros		192.223	-	-	-	192.223
Deudas con empresas del grupo		13.000.000	6.000.000	9.000.000	-	28.000.000
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	334.55	280.984	334.068	393.634	1.958.003	3.301.242
Proveedores, empresas del grupo	-	-	-	-	-	-
Acreedores varios	-	-	-	-	-	-
Personal	-	-	-	-	-	-
Otras deudas con las Administraciones Públicas	334.55	280.984	334.068	393.634	1.958.003	3.301.242
Total pasivos financieros	334.55	13.473.207	6.334.068	9.393.634	1.958.003	31.493.465



PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(17) Situación Fiscal

El detalle de los saldos con Administraciones Públicas es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	No corriente	Corriente	No corriente	Corriente
<b>Activos</b>				
Activos por impuesto diferido	1.336.682	-	1.364.826	-
Impuestos sobre el valor añadido	-	54.095	-	-
	<u>1.336.682</u>	<u>54.095</u>	<u>1.364.826</u>	<u>-</u>
<b>Pasivos</b>				
Pasivos por impuesto diferido	41.862	-	37.039	-
Impuesto sobre el valor añadido y similares	-	-	-	57.064
Seguridad Social	-	82.107	-	574.721
Retenciones	-	73.789	-	181.626
Otras deudas	-	-	3.301.242	-
	<u>41.862</u>	<u>155.896</u>	<u>3.338.281</u>	<u>813.411</u>

Al 31 de diciembre la Sociedad tiene abiertos a inspección por las autoridades fiscales, todos los impuestos que le son aplicables desde enero de 2006 (excepto el impuesto sobre sociedades que está abierto a inspección desde enero de 2005). Los Administradores de la Sociedad no esperan que, de los ejercicios abiertos a inspección, surjan pasivos adicionales de importancia.

(a) Impuesto sobre beneficios

La Sociedad presenta anualmente una declaración a efectos del Impuesto sobre Sociedades en régimen de declaración consolidada con Sodigei, Sociedad de Desarrollo Industrial y Gestión de Inversiones, S.A. (sociedad dominante) y otras sociedades del grupo. Los beneficios, determinados conforme a la legislación fiscal, están sujetos a un gravamen del 30% sobre la base imponible. De la cuota resultante pueden practicarse ciertas deducciones.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

La conciliación entre el importe neto de los ingresos y gastos del ejercicio y la base imponible se presenta a continuación:

2009				
Euros				
Cuenta de pérdidas y ganancias				
	Aumentos	Disminuciones	Neto	Total
Saldo de ingresos y gastos del ejercicio		(4.261.947)	(4.261.947)	(4.261.947)
Impuesto sobre sociedades		(1.826.581)	(1.826.581)	(1.826.581)
Operaciones continuadas		(6.088.528)	(6.088.528)	(6.088.528)
Beneficios/(Pérdidas) antes de impuestos		(6.088.528)	(6.088.528)	(6.088.528)
Diferencias temporarias:				
De la Sociedad individual	2.560.559	(2.677.321)	(116.762)	(116.762)
con origen en el ejercicio	2.560.239	(103.553)	2.456.686	2.456.686
con origen en ejercicios anteriores	320	(2.573.768)	(2.573.448)	(2.573.448)
De los ajustes por consolidación	129.213	(122.418)	6.795	6.795
con origen en el ejercicio	23.193	(122.418)	(99.225)	(99.225)
con origen en ejercicios anteriores	106.020	-	106.020	106.020
Base imponible (Resultado fiscal)			(6.198.495)	(6.198.495)
2008				
Euros				
Cuenta de pérdidas y ganancias				
	Aumentos	Disminuciones	Neto	Total
Saldo de ingresos y gastos del ejercicio	-	(19.736.092)	(19.736.092)	(19.736.092)
Impuesto sobre sociedades	-	(8.466.757)	(8.466.757)	(8.466.757)
Operaciones continuadas		(8.466.757)	(8.466.757)	(8.466.757)
Beneficios/(Pérdidas) antes de impuestos		(28.202.849)	(28.202.849)	(28.202.849)
Diferencias temporarias:				
De la Sociedad individual	1.664.523	(1.155.175)	509.348	509.348
con origen en el ejercicio	1.546.468	(1.041.900)	504.568	504.568
con origen en ejercicios anteriores	1.545.939	(1.041.900)	504.039	504.039
con origen en ejercicios anteriores	529	-	529	529
De los ajustes por consolidación	118.055	(113.275)	4.780	4.780
con origen en el ejercicio	-	(113.275)	(113.275)	(113.275)
con origen en ejercicios anteriores	118.055	-	118.055	118.055
Base imponible (Resultado fiscal)			(27.693.501)	(27.693.501)

32

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

La relación existente entre el ingreso por impuesto sobre beneficios y la pérdida del ejercicio es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	Pérdidas y ganancias	Total	Pérdidas y ganancias	Total
Saldo de ingresos y gastos del ejercicio	(6.088.528)	(6.088.528)	(28.202.849)	(28.202.849)
Impuesto al 30%	1.826.558	1.826.558	8.460.855	8.460.855
Deducciones fiscales no aplicadas y activadas en el ejercicio	23	23	5.902	5.902
Ingreso por impuesto sobre beneficios de las operaciones continuadas	1.826.581	1.826.581	8.466.757	8.466.757

El detalle del ingreso por impuesto sobre beneficios es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Impuesto corriente		
Del ejercicio	1.859.548	8.308.050
Impuestos diferidos		
Origen y reversión de diferencias temporarias		
Inmovilizado material	(6.529)	(4.296)
Existencias	8.664	5.797
Prestaciones a empleados	575.535	463.874
Provisiones	(610.660)	(312.570)
Deducciones fiscales no aplicadas y activadas en el ejercicio	23	5.902
	(32.967)	158.707
De las actividades continuadas	1.826.581	8.466.757

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

El detalle de activos y pasivos por impuesto diferido por tipos de activos y pasivos es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	Activos	Pasivos	Activos	Pasivos
Inmovilizado material	-	16.632	-	10.022
Existencias	6.959	25.230	-	27.017
Prestaciones a empleados	1.039.317	-	463.782	-
Provisiones	284.481	-	895.142	-
	1.330.757	41.862	1.358.924	37.039
Derechos por deducciones y bonificaciones	5.925	-	5.902	-
Total activos/pasivos	1.336.682	41.862	1.364.826	37.039

El detalle de los activos y pasivos por impuesto diferido cuyo plazo de realización o reversión es superior a 12 meses es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Activos por impuestos diferidos relacionados con diferencias temporarias	970.720	1.358.924
Total activos	970.720	1.358.924
Pasivos por impuestos diferidos	(4.992)	(6.704)
Neto	965.728	1.352.220

Información Medioambiental

A 31 de diciembre de 2009, no existen activos de importancia dedicados a la protección y mejora del medio ambiente, y no se ha incurrido en gastos de esta naturaleza. Los gastos incurridos durante el ejercicio 2008 ascendieron a 4.569 euros.

Los Administradores de la Sociedad estiman que no existen contingencias significativas relacionadas con la protección y mejora del medio ambiente, no considerando necesario registrar dotación alguna a la provisión de riesgos y gastos de carácter medioambiental a 31 de diciembre de 2009 y 2008.

Durante el ejercicio anual terminado en 31 de diciembre de 2009 y 2008 no se han recibido subvenciones de naturaleza medioambiental.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(19) Saldos y Transacciones con Partes Vinculadas

(a) Saldos con partes vinculadas

El detalle de los saldos deudores y acreedores con empresas del grupo y las principales características de los mismos, se presentan en las notas 10 y 16.

(b) Transacciones de la Sociedad con partes vinculadas

Las principales transacciones realizadas durante el ejercicio con empresas del grupo han sido las siguientes:

	Euros			
	2009		2008	
	Sociedad dominante	Sociedades del grupo	Sociedad dominante	Sociedades del grupo
Ingresos				
Ventas netas	-	18.865.129	-	21.875.123
Ventas	-	18.946.470	-	22.814.966
Devoluciones de ventas	-	(81.341)	-	(943.843)
Otros servicios prestados	12.127	983.164	16.731	1.351.594
Gastos				
Compras netas	-	(1.152.104)	-	(1.303.132)
Gastos por arrendamientos operativos	-	(1.423.684)	-	(2.489.476)
Otros servicios recibidos	-	(1.758.624)	-	(2.498.871)
Instrumentos financieros				
Gastos financieros	-	(1.698.368)	-	(1.693.038)
	12.127	(13.815.513)	16.731	15.242.200

Ventas netas incluye ventas por importe de 18.534.122 euros (21.602.464 euros a 31 de diciembre de 2008), correspondientes a los servicios de fabricación de los diseños proporcionados por el Accionista Único.

(c) Transacciones de la Sociedad con el Accionista Único

Al 31 de diciembre de 2009 la Sociedad mantiene un contrato de prestación de servicios de fabricación de los diseños proporcionados por el Accionista Único y por el cual se ha devengado unos ingresos cuyo importe asciende a 18.534.122 euros (21.602.464 euros a 31 de diciembre de 2008).

Asimismo, la Sociedad tiene firmado con su Accionista Único un contrato de prestación de servicios de asesoramiento técnico y administración, por el que se han devengado unos gastos por importe de 1.495.196 euros (2.172.435 euros en 2008).

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(d) Información relativa a Administradores de la Sociedad y personal de alta Dirección de la Sociedad

Los Administradores de la Sociedad no han percibido remuneraciones durante el ejercicio 2009, ni ha concedido anticipos o préstamos a los Administradores y no se han asumido obligaciones por cuenta de ellos a título de garantía. Asimismo la Sociedad no tiene contraída obligación alguna en materia de pensiones o seguros de vida con respecto a antiguos o actuales Administradores.

(e) Participaciones y cargos de los Administradores en otras sociedades

Las participaciones de los Administradores de Porcelanas LLadró, S.A.U. en las sociedades cuyo objeto social es idéntico, análogo o complementario al desarrollado por la Sociedad, así como los cargos, funciones y actividades desempeñados y/o realizados en las mismas se detallan en el Anexo I adjunto que forma una parte integrante de esta nota de la memoria.

(20) Ingresos y Gastos

El importe neto de la cifra de negocios correspondiente a la actividad de venta de porcelana y a la prestación de servicios relacionados con la misma, ha sido realizada en su totalidad en el territorio nacional.

(a) Aprovisionamientos

El detalle de los Consumos de materias primas y otros aprovisionamientos es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Consumo de materias primas y otros aprovisionamientos		
Compras nacionales	2.851.724	3.860.357
Compras intracomunitarias	5.060	127.176
Compras de importaciones	2.538	-
Variación de existencias	25.233	87.959
	<u>2.884.555</u>	<u>4.075.493</u>

36

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

(b) Cargas Sociales

El detalle de cargas sociales es como sigue:

	Euros	
	2009	2008
Cargas Sociales		
Seguridad Social a cargo de la empresa	3.292.421	5.319.782
Aportaciones a planes de aportación definida	-	102.151
Otros gastos sociales	95.210	1.533.065
	<u>3.387.631</u>	<u>6.954.998</u>

(21) Información sobre empleados

El número medio de empleados de la Sociedad, desglosado por categorías, es como sigue:

	Número	
	2009	2008
Directores	2	2
Jefes	4	5
Oficiales	423	710
Otros	52	63
	<u>481</u>	<u>780</u>

La distribución por sexos al final del ejercicio del personal y de los Administradores es como sigue:

	Euros			
	2009		2008	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Administradores	-	-	2	-
Directores	-	2	-	2
Jefes	-	3	1	4
Oficiales	322	71	559	112
Otros	33	17	36	20
	<u>355</u>	<u>93</u>	<u>598</u>	<u>138</u>

(22) Honorarios de Auditoría

La empresa auditora de las cuentas anuales de la Sociedad, ha facturado durante el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2009, honorarios y gastos por servicios profesionales de auditoría y otros servicios por importe de 19.800 euros (25.117 euros en 2008).

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Memoria de las Cuentas Anuales

Los importes anteriores incluyen la totalidad de los honorarios relativos a los servicios realizados durante el ejercicio 2009 con independencia del momento de su facturación.

(23) Hechos posteriores

Con fecha 21 de enero de 2010, la sociedad del grupo al que pertenece la Sociedad que gestiona la tesorería de forma centralizada, ha finalizado el proceso de refinanciación y reestructuración de la deuda bancaria del grupo, mediante la formalización en escritura pública de un préstamo sindicado a largo plazo.

La Sociedad es garante del mencionado préstamo. Adicionalmente determinadas sociedades del grupo al que pertenece la Sociedad han constituido hipotecas inmobiliarias en garantía de cumplimiento de las obligaciones incluidas en el acuerdo de refinanciación.

Dicho contrato estaba sujeto a una condición suspensiva que ha quedado cumplida el 5 de marzo de 2010, según se establece en la escritura pública de confirmación de contrato de financiación sindicado de fecha 26 de marzo de 2010.

La refinanciación alcanzada permitirá al grupo al que pertenece la Sociedad eliminar las tensiones de liquidez y estructurar sus pasivos a largo plazo.

El 29 de marzo de 2010, una sociedad del grupo ha formalizado un nuevo préstamo participativo, con la finalidad de prestar el apoyo financiero necesario y restituir el desequilibrio patrimonial existente.



PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

Detalle de participaciones y cargos en otras sociedades de los Administradores

2009					
Administrador	Sociedad	Objeto social	Número de Títulos	Porcentaje de participación	Cargos y funciones
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladró Comercial, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Daisa, Diseños Artísticos e Industriales, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Agroinmobiliaria, S.A.	Comercio Porcelana	938.893	12,57%	Consejera
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladro Australia Pty Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladro (United Kingdom) Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladro Italia, S.R.L.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Única
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	SPA Lifestyle Private Limited	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Lladró Comercial, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Daisa, Diseños Artísticos e Industriales, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Lladró Dolz, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Arte y Porcelanas, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Weil Ceramics&Glass, Inc.	Comercio Porcelana	-	-	Presidenta
Rosa Lladró Sala	Lladro USA, Inc	Comercio Porcelana	-	-	Presidenta
Rosa Lladró Sala	Lladro Japan Co. Ltd	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Lladro Retail Japan Co. Ltd	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Disvasa (Singapore) Pte. Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Disvasa Pacific Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Agroinmobiliaria, S.A.	Comercio Porcelana	20.000	1,4%	Consejera

Este anexo forma parte integrante de la nota 19 de la memoria adjunta, junto con la cual debería ser leído.

PORCELANAS LLADRÓ S.A.U.

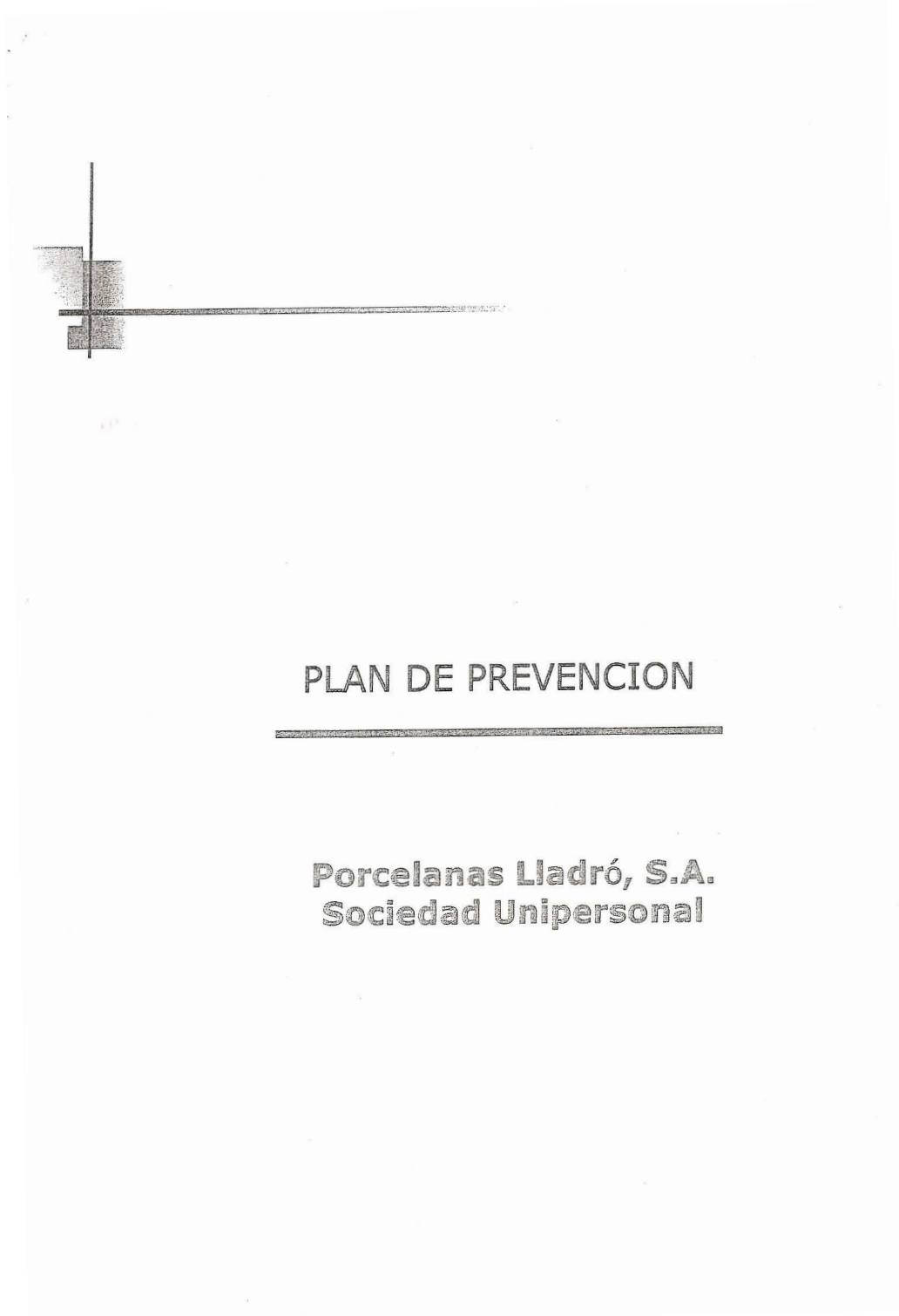
Detalle de participaciones y cargos en otras sociedades de los Administradores

2008					
Administrador	Sociedad	Objeto social	Número de Títulos	Porcentaje de participación	Cargos y funciones
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladró Comercial, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Daisa, Diseños Artísticos e Industriales, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Agroinmobiliaria, S.A.	Comercio Porcelana	938.893	12,57%	Consejera
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladro Australia Pty Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladro (United Kingdom) Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	Lladro Italia, S.R.L.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Única
M <sup>a</sup> Angeles Lladró Sala	SPA Lifestyle Private Limited	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Lladró Comercial, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Daisa, Diseños Artísticos e Industriales, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Lladró Dolz, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Arte y Porcelanas, S.A.	Comercio Porcelana	-	-	Administradora Solidaria
Rosa Lladró Sala	Weil Ceramics&Glass, Inc.	Comercio Porcelana	-	-	Presidenta
Rosa Lladró Sala	Lladro USA, Inc	Comercio Porcelana	-	-	Presidenta
Rosa Lladró Sala	Lladro Japan Co. Ltd	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Lladro Retail Japan Co. Ltd	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Disvasa (Singapore) Pte. Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Disvasa Pacific Ltd.	Comercio Porcelana	-	-	Consejera
Rosa Lladró Sala	Agroinmobiliaria, S.A.	Comercio Porcelana	20.000	1,4%	Consejera

Este anexo forma parte integrante de la nota 19 de la memoria adjunta, junto con la cual debería ser leído.



## Anexo 2: Plan de prevención de Porcelanas Lladró S.A.



---

Servicio de Prevención Mancomunado

# PLAN DE PREVENCIÓN

---

## INDICE

---

1. *Objeto y ámbito de aplicación*
2. *Política de prevención*
3. *Sistema de gestión en la prevención de riesgos laborales*
4. *Estructura organizativa y responsabilidades*
5. *Prácticas*
6. *Implantación del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales*
7. *Procedimientos de Prevención*

## 1. OBJETO Y ÁMBITO DE APLICACIÓN

El presente Manual tiene por objeto facilitar una descripción del Sistema de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales que sirva como referencia permanente durante la implantación y funcionamiento del Sistema.

El sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales es la parte del sistema general de gestión de la organización que define la política de prevención, y que incluye la estructura organizativa, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para llevar a cabo dicha política.

## 2. POLÍTICA DE PREVENCIÓN

La política de prevención marca las directrices y objetivos generales de la organización relativos a la prevención de riesgos laborales tal como la expresa formalmente la dirección.

La empresa Porcelanas Lladró S.A., Sociedad Unipersonal en la dinámica de cumplir con el objetivo estratégico y social y buscando la máxima satisfacción y defensa de todos los trabajadores desarrolla la siguiente política de prevención.

Los administradores asumen, la responsabilidad de avanzar en la integración de la cultura de Salud Laboral, en todos los ámbitos de la empresa, involucrando a todos los estamentos, entendiéndolo que esta responsabilidad afecta a todos.

De esta forma las funciones correspondientes a la Prevención se transfieren de forma directa a la línea jerárquica de la empresa, que es en definitiva la responsable de la organización y desarrollo del trabajo en la misma, considerando la seguridad de las personas inseparable de los procedimientos de trabajo, procesos de fabricación, mantenimiento de instalaciones y diseño de productos.

Así mismo, cada integrante de la empresa es responsable de la seguridad conforme a su posición en la Organización que ostenta asumiendo la siguiente Declaración de Compromiso.

### **Declaración de Compromiso:**

- Desarrollar la protección de la Salud de los trabajadores mediante la prevención de los riesgos derivados de su trabajo, implicando a la empresa y a las personas en su cumplimiento.
- Impulsar la cultura de la prevención en nuestra empresa, a través de políticas y programas que refuercen nuestro compromiso corporativo, posicionándola al mismo nivel que la producción y la calidad.
- Conseguir un óptimo nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores, asignando los medios y recursos necesarios para ello y determinando las garantías y responsabilidades que fomenten dicha prevención.

### **3. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (S.G.P.R.L.)**

El sistema de gestión incluye:

- La documentación del S.G.P.R.L. (estructura organizativa, responsabilidades, prácticas, procedimientos, instrucciones, etc.) de acuerdo con la LPRL.
- La implantación efectiva del S.G.P.R.L.

### **4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RESPONSABILIDADES**

La empresa Porcelanas Lladró S.A., Sociedad Unipersonal adoptó con fecha de 16 de marzo de 1998 la modalidad organizativa del Servicio de Prevención Mancomunado, junto a otras empresas, al amparo de lo establecido en el artículo 21 del RD 39/1997, de 17 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de los Servicios de Prevención.

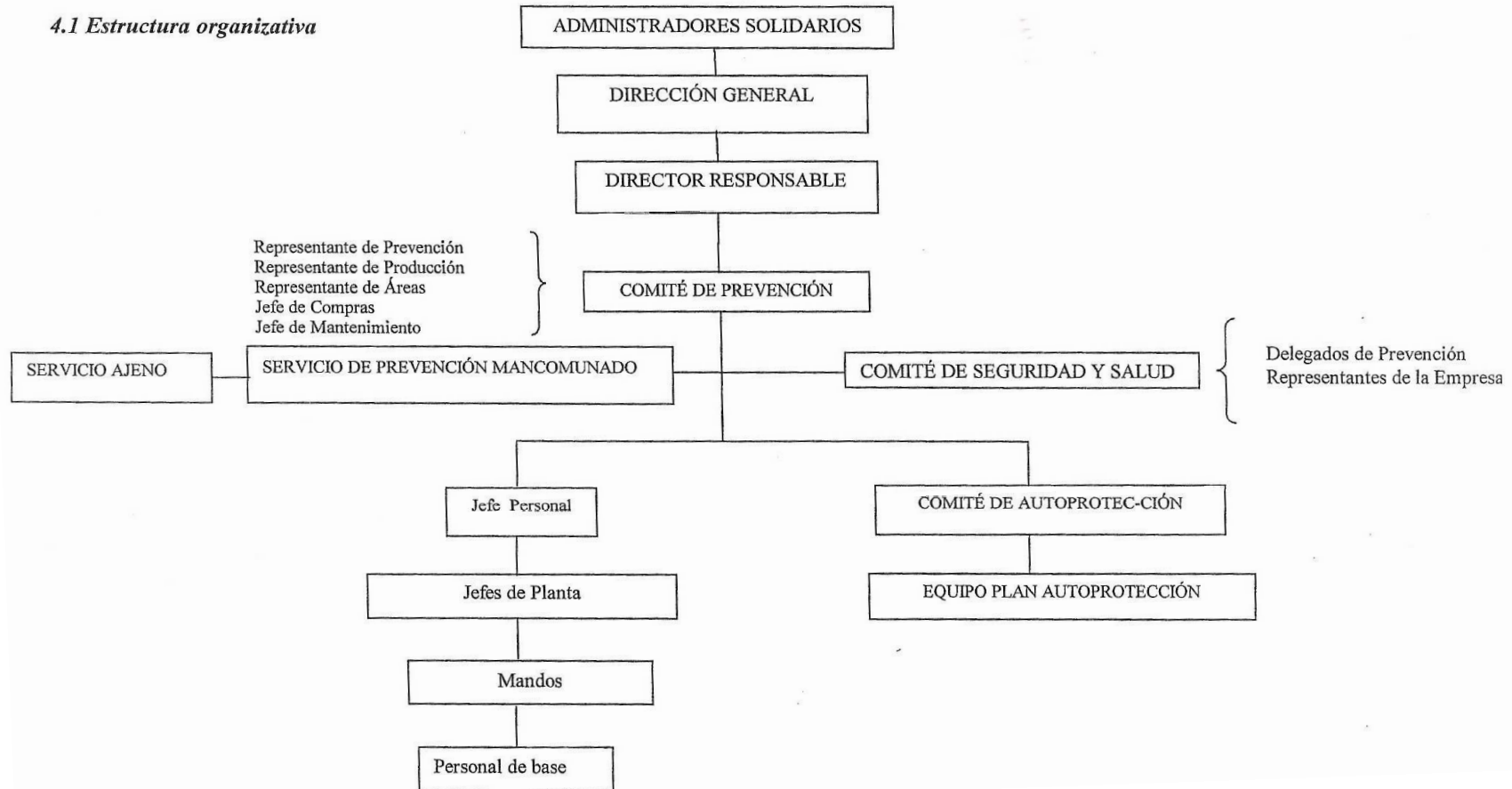
El documento de constitución del Servicio de Prevención Mancomunado se encuentra debidamente firmado por los representantes legales de cada una de las empresas que lo integran.

Las empresas que constituyen el Servicio de Prevención Mancomunado tienen la capacidad necesaria para constituir dicho Servicio, de acuerdo con lo establecido en el artículo 21.1 del RD 39/1997.

El Servicio de Prevención Mancomunado tiene la consideración de Servicio de Prevención Propio para cada una de las empresas que lo constituyen.

El grado de participación de las empresas que constituyen el Servicio de Prevención Mancomunado, se ha asignado en función del número de trabajadores de cada una de ellas.

4.1 Estructura organizativa



#### **4.2 Responsabilidades**

Las funciones y responsabilidades en materia de Prevención de Riesgos Laborales para los distintos niveles de la organización se establecen, de modo general, en los apartados siguientes y de un modo particular en cada uno de los Procedimientos.

##### **Los Administradores**

Los administradores asumen la responsabilidad de avanzar en la integración de la cultura de Salud Laboral, en todos los ámbitos de la empresa, involucrando a todos los estamentos, entendiéndose que esta responsabilidad afecta a todos. Para ello debe: Establecer la política de Prevención y marcar las directrices para su cumplimiento.

##### **El Director General y el Director Responsable**

El Director General procurará las condiciones para que todos los integrantes de la Empresa desempeñen su actividad laboral con las medidas de Seguridad necesarias, así como a potenciar la mejora progresiva de las condiciones de trabajo.

Las misiones del Director General son:

- 1.- Aprobar el contenido del Plan de Prevención y exigir su cumplimiento.
- 2.- Ejercer y delegar las tareas propias de liderazgo en materia de prevención, que coordine y controle las actuaciones.
- 3.- Dotar los recursos humanos y materiales necesarios para la elaboración y puesta en marcha del Sistema y los objetivos de Seguridad, en materia de prevención.
- 4.- Implantar la Política de Prevención de Riesgos Laborales a través de la línea jerárquica y los órganos especializados en materia de prevención.

Las misiones del Director Responsable son:

- 1.- Aprobar los procedimientos que rigen las actividades del Sistema y aquellas cuya importancia hagan necesaria su intervención.
- 2.- Aprobar los Programas anuales de Prevención en coherencia con la política preventiva existente.
- 3.- Exigir un control periódico del grado de aplicación del Sistema y liderar su progreso y mejora.
- 4.- Actuación en situaciones de emergencia, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Emergencia.

Las funciones que deben desempeñar el Director General y el Director Responsable podrán ser desarrolladas por la misma persona con categoría de Director en la empresa.



### *Comité de Prevención*

La empresa asume plenamente la responsabilidad de llevar a cabo una política de seguridad integral. Para ello, la Dirección integra en el Cuadro de Mando un comité para proponer y llevar a cabo los planes estratégicos en materia preventiva y para decidir sobre aquellos problemas que interfieran en la seguridad y salud de la empresa.

Este Comité estará formado por:

- Representante de Prevención, con el asesoramiento tanto de la parte sanitaria como de la parte técnica.
- Representante de Producción
- Representante de Áreas
- Jefe de Compras
- Jefe de Mantenimiento

Las principales funciones de este Comité serán:

- 1.- Velar por el cumplimiento de la Ley de Prevención
- 2.- Ejercer y delegar las tareas propias de liderazgo en materia de prevención.
- 3.- Elaborar y proponer al Comité de Dirección los planes estratégicos en materia de prevención de acuerdo con la política de prevención.
- 4.- Establecer las competencias y las interrelaciones de cada departamento en materia de prevención de riesgos laborales.
- 5.- Establecer los mecanismos para dotar de eficiencia al necesario flujo de información
- 6.- Establecer los mecanismos necesarios para facilitar el funcionamiento de la estructura Preventiva, a través de los distintos órganos ( Servicio de Prevención Mancomunado, Comité de Seguridad y Salud y los distintos responsables)
- 7.- Realizar un control periódico del grado de aplicación del Sistema y liderar su progreso y mejora.

### *De los Jefes de Personal*

Su misión fundamental es “*gestionar la prevención*”, para lo cual deben planificar, implantar y controlar, asesorados por el Servicio de Prevención Mancomunado, las actividades de prevención.

Como consecuencia de lo anterior tienen las mismas funciones que los jefes de Planta, abarcando un ámbito de responsabilidad mayor que éstos. Las funciones adicionales son:

- Promover y planificar acciones de formación e información.
- Participar en la elaboración de los Programas anuales de Prevención en coherencia con la política preventiva existente.
- Establecer las relaciones necesarias con el Comité de Seguridad y Salud.

### *De los Jefes de Planta*

Las funciones se relacionan a continuación:

- Participar en la elaboración las normas, instrucciones y procedimientos generales sobre prevención, aplicable a su área de responsabilidad.
- Cumplir y hacer cumplir los procedimientos aprobados por el Comité de Dirección.
- Colaborar en la identificación de los riesgos potenciales existentes y tomar las acciones necesarias y adecuadas para su prevención y/o corrección.
- Ejecución y coordinación de acciones correctivas en materia de prevención, modificando la organización del trabajo (métodos de trabajo) en caso necesario, ante las:
  - Acciones derivadas de evaluación de riesgos.
  - Acciones derivadas de accidentabilidad.
  - Acciones derivadas de no conformidades de auditorias de seguridad realizadas en su área.
- Suspender situaciones de riesgo inminente, teniendo que informar de inmediato a su superior, a efectos de tomar la solución más adecuada para su prevención.  
“ se entiende como riesgo laboral grave e inminente aquél que resulte probable racionalmente que se materialice en un futuro inmediato y pueda suponer un daño grave para la salud de los trabajadores”
- Asistir a las reuniones de seguimiento de seguridad donde se propondrá cualquier posibilidad de mejora relacionada con temas preventivos, verificando el cumplimiento de las acciones preventivas, cooperando con los distintos departamentos.
- Prestar la ayuda y los medios necesarios a los mandos intermedios de su área de responsabilidad a fin de que éstos puedan desempeñar correctamente sus cometidos.
- Concienciar sobre la importancia de la realización de la vigilancia de la salud.
- Participar en la lucha contra cualquier emergencia que pueda presentarse, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Emergencias.

### ***De los Delegados de Prevención***

Los Delegados de Prevención, elegidos al amparo de la legislación vigente, tiene como funciones, las establecidas en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales en sus artículos 35, 36 y 37.

### ***Del Comité de Seguridad y Salud***

El Comité de Seguridad y Salud, constituido al amparo de la legislación vigente, tiene como funciones las que se tipifican en el Art. 39 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, estableciendo las relaciones necesarias con el Comité de Prevención y el Servicio de Prevención Mancomunado. La periodicidad de las reuniones será la que establece la LPRL así como las normas de funcionamiento interno del Comité de Seguridad y Salud.

### ***Del Servicio de Prevención Mancomunado***

Los integrantes del Servicio:

- 1.- La planificación, análisis y elaboración del Plan de Prevención.
- 2.- Coordinar las acciones que impliquen la implantación del Plan de Prevención en aras de la integración de la seguridad en la empresa.
- 3.- Informar y asesorar al Comité de Prevención sobre el cumplimiento de los objetivos y normas de Seguridad.
- 4.- Colaborar con los diferentes departamentos en el estudio e implantación y elaboración de normas, procedimientos y acciones a seguir.
- 5.- Asesorar en el desarrollo e implantación de sistemas y medidas de Seguridad, en las propuestas de nuevas instalaciones y modificaciones de las existentes.
- 6.- Asesorar en la ejecución y coordinación de acciones correctivas en materia de prevención contemplando los siguientes aspectos fundamentales:
  - Acciones derivadas de evaluación de riesgos.
  - Acciones derivadas de accidentabilidad.
  - Acciones derivadas de no conformidades de auditorías de seguridad realizadas en su área.
- 7.- Controlar el grado de implantación y eficacia de las acciones correctoras derivadas de las actividades del Sistema de Prevención.
- 8.- Proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la vigilancia de la salud de los trabajadores y prestando los servicios de salud necesarios.
- 9.- Comprobar periódicamente el grado de cumplimiento de la legislación vigente.
- 10.- Realizar y controlar el cumplimiento de los planes de Formación establecidos.
- 11.- Mantener colaboración con entidades externas para posibles prestaciones de servicios y para propiciar mejoras en el S.G.P.R.L.

- 12.- Preparar la Planificación Preventiva anualmente, con las consideraciones necesarias y permitiendo la participación del Comité de Seguridad y Salud.
- 13.- Custodiar la documentación que establece la normativa.

#### ***Servicio de prevención ajeno***

En su calidad de Servicio de Prevención Ajeno asesora y colabora con la organización preventiva de la Empresa en el cumplimiento del presente Plan.

#### ***Comité de Autoprotección***

- 1.- Responsable de establecer los mecanismos internos necesarios y asignando las personas encargadas de asumir las funciones reflejadas en el Plan de Autoprotección.
- 2.- Velar por el mantenimiento y actualización del Plan de Autoprotección.
- 3.- Planificar la realización de simulacros que permitan comprobar la eficacia del Plan de Emergencia
- 4.- Planificar la formación de la estructura de intervención.
- 5.- Aprobar las medidas correctoras.
- 6.- Decidir las actuaciones a seguir en caso de emergencia, y analizar las causas de ésta.

Este Comité estará formado por:

- Jefes de Emergencia.
- Jefes de Intervención
- Jefe de Seguridad
- Jefe de la Unidad de Salud Laboral.

### **5. PRACTICAS**

#### ***Evaluación de Riesgos***

El servicio de prevención junto con los responsables del área realizarán una evaluación inicial de riesgos de los nuevos puestos que se constituyan en la compañía. En esta evaluación participará el Comité de Seguridad y Salud. De la evaluación inicial de riesgos se derivará un plan de acción.

#### Actualización de la Evaluación Inicial de Riesgos

La evaluación se actualizará con la elección de nuevos equipos de trabajo, de las sustancias o preparados químicos y del acondicionamiento de los lugares de trabajo. También deberá ser actualizada cuando cambien las condiciones de trabajo y, en todo caso, se someterá a consideración y se revisará, si fuera necesario, con ocasión de los daños para la salud que se hayan producido.

Según el Artículo 6 del R.D. 39/97 se revisará la evaluación inicial de riesgos con la periodicidad que se acuerde entre la empresa y los representantes de los trabajadores, teniendo en cuenta, en particular, el deterioro por el transcurso del tiempo de los elementos que integran el proceso productivo.

### ***Gestión de los riesgos***

Detectados los riesgos y analizada la situación, se procede a controlarlos; estudiar, establecer y proponer las medidas preventivas más adecuadas para eliminar los riesgos (sustitución de productos, equipos de protección colectiva e individual, protecciones, resguardos, organización del trabajo, etc.).

Los riesgos que pueden eliminarse de forma inmediata se plasman en acciones inmediatas. En estas acciones se establece cual es el factor de riesgo, la acción correctora, el responsable y la fecha prevista de ejecución.

La gestión de los riesgos inherentes al puesto de trabajo está acompañada de las medidas de prevención y protección con el objetivo de que los riesgos no se materialicen en accidentes. Todo ello teniendo en cuenta la:

- la evolución de la técnica.
- la formación e información a los trabajadores.

### ***Vigilancia de la Salud***

La Vigilancia de la Salud en la empresa tiene como cometido una actuación preventiva y una asistencial, en virtud del artículo 22 de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales.

#### Actuación Preventiva:

Realización de los reconocimientos médicos específicos en función de los riesgos detectados en cada uno de los puestos de trabajo que forman parte de la empresa, tras el estudio de las evaluaciones de riesgo. Se realizan estudios epidemiológicos de los resultados de la vigilancia de la salud, con el objetivo de identificar problemas de salud derivados del trabajo.

Análisis de la posible relación causal entre las bajas por enfermedad común y las condiciones de trabajo.

#### Actuación Asistencial:

La asistencia sanitaria ante los problemas de salud que se producen.

### ***Información a los trabajadores de los riesgos inherentes a su puesto de trabajo y formación en las medidas preventivas y de protección.***

El Servicio de Prevención procederá a informar y formar a los trabajadores respecto de todos los aspectos relativos a la seguridad y la salud en el trabajo, así como de todos los aspectos relevantes incluidos en esta norma y, en especial, en los siguientes casos:

- Ante la incorporación de nuevo personal y ante los cambios de puesto de trabajo dentro de la organización.
- Ante los cambios de las condiciones de los puestos de trabajo, siempre que entrañen nuevos riesgos.
- Ante la adquisición de nuevos equipos de trabajo.
- Ante la adquisición de productos o materiales peligrosos.
- Ante la detección de nuevos riesgos.

### *Planificación de la prevención*

Establece las directrices para marcar a través de un Plan, los objetivos a conseguir cada año en materia de Prevención de Riesgos Laborales. Para llevar a cabo la Planificación de la prevención, durante el mes de diciembre, los Responsables de Áreas y el Servicio de Prevención Mancomunado presentan a la Dirección un listado de objetivos y metas que consideren necesarios en su área para su aprobación.

Esta planificación se da a conocer al Comité de Seguridad y Salud para su participación y aprobación.

### *Plan de Autoprotección*

La implantación del Plan de Autoprotección implica los siguientes aspectos:

- Configuración del Organigrama de Emergencia.
- Formación de sus miembros.
- Mantenimiento de las instalaciones de detección y extinción de incendios: la periodicidad y las responsabilidades derivadas de las mismas están descritas en el Plan de Autoprotección.
- Realización de simulacros, y su posterior análisis..

Toda la operativa del cumplimiento de este objetivo está descrita en el Plan de Autoprotección.

## **6. IMPLANTACIÓN EFECTIVA DEL S.G.P.R.L.**

### ***Consolidación de Organización Preventiva:***

Funcionamiento de la organización preventiva estableciendo la siguiente periodicidad de reuniones:

- Comité de Prevención: mensual.
- Comité Seguridad y Salud: trimestral o según lo que establece la normativa.
- Comité de Autoprotección: anualmente o ante cualquier suceso.
- Reuniones de seguimiento de seguridad: Los responsables de seguridad de las áreas (Jefe de Personal y Jefe de Planta/Encargados) con el Servicio de Prevención Mancomunado, según necesidades.

### ***Seguimiento y control del sistema***

El Seguimiento y Control del SPR se realizará a través de la comprobación periódica del cumplimiento del Programa de Objetivos de la Planificación Anual, y a través de la realización periódica de auditorias de revisión del sistema.

El Departamento de Auditoria Interna y el Servicio de Prevención deberán realizar revisiones periódicas de todas aquellas actuaciones que puedan tener algún efecto sobre la salud de los trabajadores, así como de todos aquellos aspectos regulados en la Ley de Prevención.

Servicio de Prevención Mancomunado

## 7. PROCEDIMIENTOS DE PREVENCIÓN

Asimismo la citada Ley obliga a las empresas a la creación de una Norma Interna donde se detallan los procedimientos a seguir en materia de prevención de riesgos laborales.

Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- 1.- Fijar las pautas de actuación para el cumplimiento de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, y la normativa complementaria vigente.
- 2.- Establecer los procedimientos necesarios que permitan facilitar la labor preventiva del Servicio de Prevención, y plasmarlos en un documento de uso interno que cumpla con los requisitos que marca la Ley de Prevención.
- 3.- Posicionar a la empresa, en el lugar que le corresponde, en materia de seguridad y salud en el trabajo, velando por la salud de los trabajadores y creando unos procesos que minimicen los accidentes laborales y las enfermedades profesionales.

La Norma de Prevención incluye las actuaciones a seguir en materia de:

Procedimiento a seguir ante la adquisición, fabricación, instalación o mantenimiento de equipos de trabajo  
Procedimiento a seguir ante la contratación y/o subcontratación de servicios a empresas y trabajadores autónomos  
Procedimiento a seguir ante los cambios en los lugares de trabajo  
Procedimiento a seguir ante los accidentes de trabajo/incidentes  
Procedimiento a seguir ante la compra de materiales peligrosos  
Procedimiento de formación e información a los trabajadores  
Procedimiento a seguir ante la contratación de trabajadores a través de una Empresa de Trabajo Temporal  
Procedimiento a seguir ante los cambios de puesto de trabajo  
Procedimiento a seguir ante los trabajadores sensibles  
Actuaciones en caso de Emergencia  
Función auditora del Servicio de Prevención

La citada Norma se puede consultar en la Base de Datos Normativas junto a este Plan.



Fdo: Juan Vicente Lladró Roig  
Administrador Solidario



Fdo: Alain Viot  
Director General

Tavernes Blanques, a 30 de mayo de 2004

## Anexo 3: Informe del sector cerámico de la Comunidad Valenciana.

### SECTOR CERÁMICO DE LA COMUNITAT VALENCIANA

SEPTIEMBRE 2011

### INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN (IVEX)

### EXPORTACIÓN DEL SECTOR CERÁMICO (69) DE LA COMUNITAT VALENCIANA

#### EN 2011 (ENERO-JUNIO):

Según los datos correspondientes al 1º semestre del año, el valor de las exportaciones de productos cerámicos (capítulo 69), alcanzaron un crecimiento del 8% (con 9,2 millones de euros). Fueron el 3º grupo de productos más exportados, a continuación de los automóviles y las frutas, con un 8% del total.

#### EN 2010:

Las exportaciones acumuladas durante el último año 2010 del sector cerámico (capítulo arancelario 69) de la Comunitat Valenciana alcanzaron un valor de 1.765 millones de euros. Correspondía a un crecimiento algo menor al 6%.

Desde Castellón, en particular, se exportaron productos cerámicos valorados en 1.544 millones de euros (un 87% del total regional y un 74% del total de España).

Los productos cerámicos son el 3º capítulo arancelario más exportado por la Comunitat, con un 9% del total. La Comunitat Valenciana representa un 85% del conjunto de las exportaciones de sector cerámico español.

El principal destino de estos productos valencianos es Francia (con un 12% del valor exportado). Le siguen en importancia Rusia, Reino Unido y Arabia Saudita, estos cuatro clientes principales concentra cerca de la cuarta parte del valor de las exportaciones de productos cerámicos (30%).

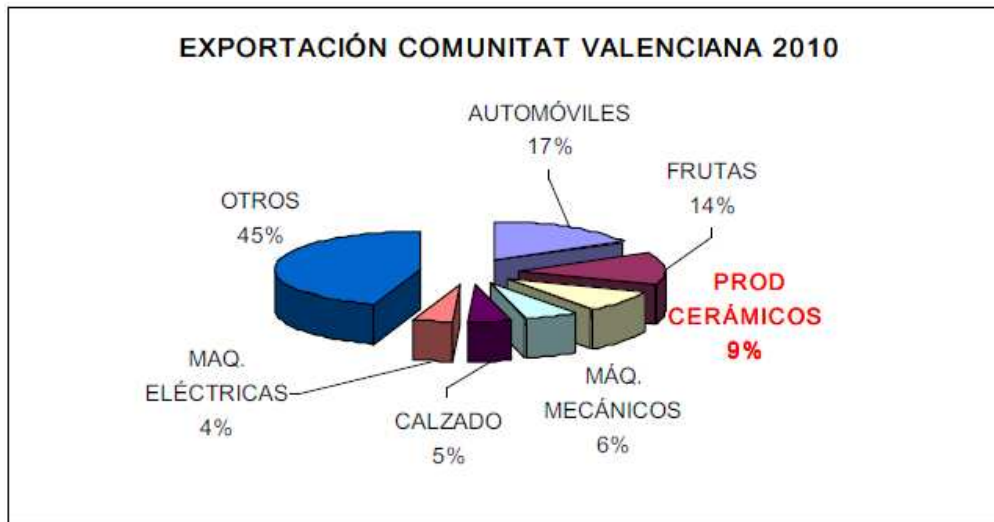
Entre los principales destinos sobresalen Israel y Rusia con las mayores tasas de aumento en comparación con el año anterior (superiores al 36%).

Por tipo de producto, los azulejos barnizados (6908) son los artículos cerámicos más exportados (con, un 90% de las exportaciones totales de productos cerámicos).

China es el principal proveedor con un 53% del valor de los productos cerámicos importados,



## EXPORTACIÓN COMUNITAT VALENCIANA 2010



## EXPORTACIÓN POR CCAA (2010 MILLONES DE EUROS)

CCAA	EXPORT	% S/T	% VARIAC. EXPORT
<b>COMUNITAT VALENCIANA</b>	<b>1.765</b>	<b>84,63</b>	<b>5,63</b>
CATALUÑA	163	7,80	-7,85
PAÍS VASCO	32	1,54	21,85
ASTURIAS	27	1,27	63,67
ARAGÓN	20	0,94	-2,94
MADRID	18	0,86	-9,74
ANDALUCÍA	16	0,78	-11,81
GALICIA	11	0,53	-13,07
CASTILLA Y LEÓN	9	0,44	-9,05
CASTILLA-LA MANCHA	8	0,39	-20,42
MURCIA	6	0,28	10,11
BALEARES	3	0,15	-10,35
CANTABRIA	2	0,11	-19,76
SIN DETERMINAR	2	0,07	-21,54
RIOJA	2	0,07	24,96
CANARIAS	1	0,07	-28,32
EXTREMADURA	1	0,06	-38,65
NAVARRA	0	0,02	30,59
CEUTA		0,00	
MELILLA		0,00	
<b>ESPAÑA</b>	<b>2.086</b>	<b>100,00</b>	<b>4,26</b>

**COMERCIO EXTERIOR SECTOR CERÁMICO (69) EN 2010 MILLONES DE €**

CCAA	EXPORT	IMPORT	SALDO	COBERTURA %
<b>COMUNITAT VALENCIANA</b>	1.765	112	1.653	1.576
ESPAÑA	2.086	505	1.581	413
% CV/ESPAÑA	84,63	22,13		

**EXPORTACIÓN COMUNITAT VALENCIANA  
POR TIPO DE PRODUCTOS (2010 MILLONES DE EUROS)**

PRODUCTOS	EXPORT	% S/T	% VARIAC.
6908 PLACAS Y BALDOSAS, BARNIZADAS	1.589	90	5,01
6907 PLACAS Y BALDOSAS, SIN BARNIZAR	71	4	7,59
6913 ESTATUILLAS Y DEMÁS ARTÍCULOS	46	3	15,60
6905 TEJAS, ELEMENTOS DE CHIMENEA,	20	1	2,20
6910 FREGADEROS (PILETAS DE LAVAR)	15	1	33,65
6911 VAJILLAS Y ART. USO DOMÉSTICO DE PORCELANA	8	0	49,67
6902 LADRILLOS, PLACAS, BALDOSAS Y	8	0	20,85
6914 LAS DEMÁS MANUF. DE CERÁMICA	4	0	10,92
6912 VAJILLA Y DEMÁS ARTÍCULOS DE USO DOMÉSTICO DE CERAMICA	2	0	-42,26
6901 LADRILLOS/LOSAS CERÁM. DE HARINAS SILICEAS	2	0	39,61
6909 APARATOS Y ARTÍCULOS, DE CERÁMICA PARA USOS TÉCNICOS	1	0	26,11
6903 LOS DEMÁS PRODUCTOS CERÁMICOS	1	0	18,85
6904 LADRILLOS DE CONSTRUCCIÓN	0	0	-88,54
6906 TUBOS, CANALONES Y ACCES. TUBERÍAS	0	0	
<b>TOTAL CERÁMICO</b>	<b>1.765</b>	<b>100</b>	<b>5,63</b>

**DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES COMUNITAT VALENCIANA  
2010 MILLONES DE EUROS**

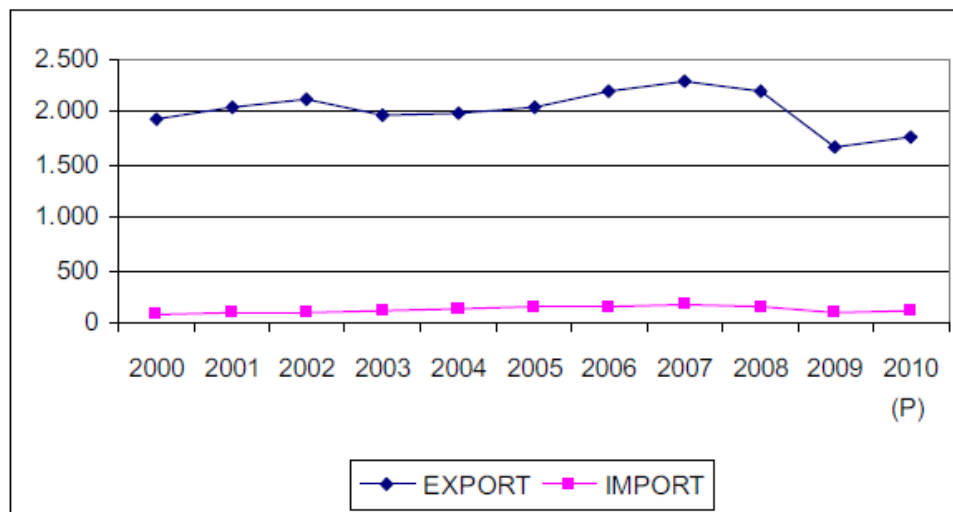
PAIS	EXPORT	% S/T	% CRECIM. EXPORT
FRANCIA	218,40	12	-1,78
RUSIA	103,80	6	35,76
REINO UNIDO	99,85	6	-8,51
ARABIA SAUDÍ	99,54	6	20,35
ESTADOS UNIDOS	71,75	4	5,71
ALEMANIA	69,68	4	-5,56
ITALIA	66,49	4	-0,97
ISRAEL	61,17	3	47,87
ARGELIA	50,51	3	29,80
PORTUGAL	49,88	3	-5,97
GRECIA	40,05	2	-18,84
EMIRATOS ARABES UNIDOS	36,37	2	28,12
MARRUECOS	32,78	2	1,90
PAÍSES BAJOS	30,24	2	-14,74
BÉLGICA	28,54	2	-5,37
POLONIA	27,99	2	-11,16
SUBTOTAL	1.087,04	62	-
<b>TOTAL</b>	<b>1.765</b>	<b>100</b>	<b>5,63</b>

**ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES (2010 MILLONES DE EUROS)**

PROVEEDORES	IMPORT	% S/T	% CRECIM. IMPORT
CHINA	58,82	52,66	37,28
ITALIA	28,06	25,12	-3,47
PORTUGAL	7,08	6,34	-23,61
TURQUÍA	3,49	3,13	23,88
FRANCIA	2,01	1,80	46,89
ALEMANIA	1,48	1,32	23,52
RUMANÍA	0,98	0,88	180,70
VIETNAM	0,85	0,76	83,00
REINO UNIDO	0,84	0,75	76,54
REPÚBLICA CHECA	0,81	0,72	48,39
SUBTOTAL	104,41	93,47	-
<b>TOTAL</b>	<b>111,7</b>	<b>100,00</b>	<b>18,72</b>

## EVOLUCIÓN COMERCIO EXTERIOR COMUNITAT VALENCIANA SECTOR CERÁMICO – MILLONES DE EUROS

AÑOS	EXPORT	IMPORT
2000	1.928	75
2001	2.038	95
2002	2.113	95
2003	1.973	115
2004	1.997	133
2005	2.053	152
2006	2.192	156
2007	2.283	177
2008	2.203	142
2009	1.671	94
2010 (P)	1.765	112



### DATOS DEL SECTOR CERÁMICO

España es el segundo productor mundial de baldosas cerámicas con una cuota cercana al 8% y el primer producto de la UE-27 con una cuota superior al 38%. Castellón concentra un 94,5% de la producción nacional.

Las empresas que componen el tejido empresarial del sector azulejero español (localizado principalmente en la Comunitat Valenciana y en particular en Castellón) se extienden especialmente en un área limitada al norte por Alcora y Borriol, al oeste por Onda, al sur por Nules y al este por Castellón de la Plana. La proximidad geográfica de las empresas permite la interrelación entre ellas, acumulación y desarrollo de conocimientos así como de servicios de apoyo comunes.

La participación de la industria cerámica en la industria total de la Comunitat Valenciana representa aproximadamente: un 2% del total de empresas, emplea a cerca del 8% de los trabajadores y genera un importe neto de negocios<sup>1</sup> del 6% .

En el total nacional, la Comunitat concentra un 43% del total de empresas de la industria cerámica, emplea a un 70% de los trabajadores y genera un importe neto de negocios del 69%.

Para los azulejos, en particular, esos porcentajes se elevan a un 83% de las empresas españolas cerámicas, un 92% del empleo y del importe neto de negocios.

Las tablas siguientes reflejan la importancia del sector cerámico español y de la Comunitat Valenciana, según datos de ASCER y del IVE:

### EL SECTOR CERÁMICO ESPAÑOL EN 2010

<b>Producción</b>	<b>Exportación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 366 millones de m<sup>2</sup></li> <li>· Segundo país productor europeo y sexto mundial (datos de 2009)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 1.747 millones de € a 178 países</li> <li>· Segundo país exportador europeo y tercero mundial (datos de 2009)</li> </ul>
<b>Empleo</b>	<b>Ventas totales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 16.200 empleos directos y más de 5.000 indirectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 2.548 millones de €</li> </ul>

Producción y ventas del sector						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Producción</b>	609,20	608,40	584,70	495,20	324,40	366,00
<b>Ventas mercado nacional</b>	1.609,20	1.799,10	1.871,00	1.460,30	918,00	801,00
<b>Exportación</b>	2.040,90	2.183,10	2.295,00	2.210,90	1.673,20	1.746,80
<b>Ventas totales</b>	3.650,10	3.982,20	4.166,00	3.671,20	2.591,20	2.547,80

Ventas en millones de EUR y producción en millones de metros cuadrados

**DATOS SECTOR CERÁMICO DE LA COMUNITAT VALENCIANA (Miles de euros)**

COMUNITAT VALENCIANA	TOTAL INDUSTRIA C.V	PRODUCTOS CERÁMICOS	AZULEJOS	TOTAL CERÁMICO CV	% TOTAL CERÁMICO /INDUSTRIA CV
Número de empresas	18.513	125	272	397	<b>2</b>
Personas ocupadas	252.832	2.106	17.969	20.075	<b>8</b>
Importe neto de la cifra de negocios	47.815.115	175.865	2.587.735	2.763.600	<b>6</b>
<b>ESPAÑA</b>					
Número de empresas	137.082	600	328	928	
Personas ocupadas	2.199.532	9.302	19.548	28.850	
Importe neto de la cifra de negocios	496.295.808	1.180.605	2.811.988	3.992.593	
<b>% COMUNITAT VALENCIANA/ESPAÑA</b>					
Número de empresas	14	21	<b>83</b>	<b>43</b>	
Personas ocupadas	11	23	<b>92</b>	<b>70</b>	
Importe neto de la cifra de negocios	10	15	<b>92</b>	<b>69</b>	

*Fuente: Instituto Valenciano de Estadística (IVE) Datos 2009*

**ENLACES INTERESANTES EN INTERNET:**

ASCER/AZULEJOS DE ESPAÑA	<a href="http://spaintiles.info/esp/index.asp">http://spaintiles.info/esp/index.asp</a>
Instituto de Tecnología cerámica /AICE	<a href="http://www.itc.uji.es/">http://www.itc.uji.es/</a>
Asociación para la promoción del Diseño Cerámico	<a href="http://www.alicer.es/">http://www.alicer.es/</a>
Sociedad Española de cerámica y vidrio	<a href="http://www.secv.es/">http://www.secv.es/</a>
CEVISAMA	<a href="http://www.feriavalencia.com/cevisama/">http://www.feriavalencia.com/cevisama/</a>
Cámara de Castellón	<a href="http://www.camaracs.es/">http://www.camaracs.es/</a>
Asociación Española de Fabricantes y exportadores de maquinaria para Construcción, obra pública y minería	<a href="http://www.anmopyc.es">http://www.anmopyc.es</a>
Sociedad Española de Cerámica y Vidrio	<a href="http://www.secv.es/">http://www.secv.es/</a>
Estudios sectoriales	<a href="http://www.guiame.net/flash/matconst.html">http://www.guiame.net/flash/matconst.html</a>

## Anexo 4: Informe de Comercio Exterior del sector de la cerámica decorativa (2010).

Dirección Territorial de Comercio Exterior en Valencia

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Base de datos de Comercio Exterior de la Secretaría de Estado de Comercio  
(valencia@mcx.es)

Informe de Comercio Exterior Cerámica Decorativa (Octubre 2010)

### Comercio Exterior / octubre 2010 / Miles euros

	Miles euros			% variación sobre año anterior		
	Export	Import	Saldo	Cobertura %	Export	Import
ESPAÑA	5.836,5	2.010,1	3.826,5	290,4%	5,6%	13,2%
C. VALENCIANA	4.622,6	583,2	4.039,3	792,6%	-2,0%	59,1%
ALICANTE	59,8	74,0	-14,2	80,8%	3,3%	627,1%
CASTELLON	1,2	0,1	1,1	1127,3%	6100,0%	-98,6%
VALENCIA	4.561,6	509,1	4.052,5	896,0%	-2,1%	46,0%

### Ranking de EXPORTACIÓN por CC.AA.

	Miles euros				
	octubre 2010	% sobre total	octubre 2009	% sobre total	Crecimiento
C.Valenciana	4.622,6	79,2%	4.718,9	85,4%	-2,0%
Cataluña	798,7	13,7%	481,4	8,7%	65,9%
Madrid	225,5	3,9%	106,9	1,9%	111,0%
Andalucía	107,7	1,8%	107,4	1,9%	0,2%
Castilla-León	26,5	0,5%	34,4	0,6%	-23,0%
Castilla-La-Mancha	17,5	0,3%	1,3	0,0%	1266,4%
Murcia	9,8	0,2%	29,6	0,5%	-67,0%
Baleares	8,6	0,1%	0,3	0,0%	3336,0%
Galicia	7,9	0,1%	6,9	0,1%	14,7%
Canarias	7,7	0,1%	7,5	0,1%	1,7%
Aragón	1,5	0,0%	24,2	0,4%	-93,9%
Extremadura	0,9	0,0%	5,1	0,1%	-82,2%
Navarra	0,8	0,0%	0,8	0,0%	-2,6%
Asturias	0,7	0,0%	0,0	0,0%	-
País Vasco	0,5	0,0%	2,3	0,0%	-79,9%
La Rioja	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Cantabria	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Ceuta	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Melilla	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-

### Ranking de países EXPORTACIÓN C. Valenciana - España

	Comunidad Valenciana			España		
	Miles euros		Crecimiento	Miles euros		Crecimiento
	octubre 2010	octubre 2009		octubre 2010	octubre 2009	
PORTUGAL (D.01/01/86)	753,3	356,8	111,1%	892,8	493,9	80,8%
ITALIA	747,0	938,1	-20,4%	848,9	1.003,5	-15,4%
ESTADOS UNIDOS	671,4	970,8	-30,8%	737,5	1.039,4	-29,0%
REINO UNIDO	379,7	472,5	-19,6%	386,3	486,5	-20,6%
HONG-KONG	320,2	203,6	57,3%	325,2	204,6	59,0%
RUSIA (D.01/01/92)	300,3	0,0 -		332,8	0,3	100745,5%
JAPÓN	194,0	720,7	-73,1%	217,1	735,6	-70,5%
INDIA	114,3	152,9	-25,2%	415,7	154,4	169,2%
TAIWÁN	112,9	41,2	173,8%	114,0	41,2	176,7%
SINGAPUR	112,2	18,0	523,2%	116,6	18,0	547,9%
FRANCIA	81,4	23,2	251,3%	288,9	237,1	21,8%
BÉLGICA (D.01/01/99)	59,2	17,1	246,9%	69,8	24,0	190,7%
COREA DEL SUR (REP. DE C	56,0	0,0 -		59,7	0,5	12597,9%
UCRANIA (D.01/01/92)	53,9	0,0 -		53,9	0,0 -	
SUIZA (D.01/01/95)	53,5	28,5	87,5%	70,6	43,3	62,9%

### Comercio Exterior / Ene-Oct 2010 / Miles euros

	Miles euros			% variación sobre año anterior		
	Export	Import	Saldo	Cobertura %	Export	Import
ESPAÑA	45.215,3	18.322,4	26.892,9	246,8%	21,9%	5,9%
C. VALENCIANA	37.764,1	5.327,8	32.436,3	708,8%	27,8%	9,6%
ALICANTE	292,9	580,6	-287,7	50,4%	-22,8%	1,5%
CASTELLÓN	35,0	37,8	-2,8	92,7%	252,8%	19,8%
VALENCIA	37.436,2	4.709,5	32.726,8	794,9%	28,4%	10,6%

### Ranking de EXPORTACIÓN por CC.AA. - acumulado

	Miles euros				
	Ene-Oct 2010	% sobre total	Ene-Oct 2009	% sobre total	Crecimiento
C.Valenciana	37.764,1	83,5%	29.547,5	79,7%	27,8%
Cataluña	3.826,9	8,5%	4.126,5	11,1%	-7,3%
Andalucía	1.524,9	3,4%	1.143,7	3,1%	33,3%
Madrid	1.078,1	2,4%	879,4	2,4%	22,6%
Castilla-León	192,8	0,4%	307,6	0,8%	-37,3%
Galicia	152,2	0,3%	228,7	0,6%	-33,4%
Extremadura	151,2	0,3%	181,1	0,5%	-16,5%
Pais Vasco	134,3	0,3%	209,1	0,6%	-35,8%
Murcia	133,5	0,3%	117,4	0,3%	13,7%
Castilla-La-Mancha	89,4	0,2%	149,6	0,4%	-40,2%
Canarias	61,6	0,1%	37,5	0,1%	64,4%
Baleares	25,9	0,1%	21,8	0,1%	18,8%
La Rioja	24,8	0,1%	5,8	0,0%	331,3%
Aragón	24,1	0,1%	49,9	0,1%	-51,8%
Navarra	13,6	0,0%	14,9	0,0%	-8,9%
Asturias	13,6	0,0%	11,3	0,0%	19,8%
Cantabria	0,0	0,0%	0,1	0,0%	-100,0%
Ceuta	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Melilla	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-



**Ranking de países EXPORTACIÓN C. Valenciana - España - acumulado**

	Comunidad Valenciana			España		
	Miles euros		Crecimiento	Miles euros		Crecimiento
	Ene-Oct 2010	Ene-Oct 2009		Ene-Oct 2010	Ene-Oct 2009	
ESTADOS UNIDOS	8.265,0	4.939,3	67,3%	8.877,6	5.634,0	57,6%
ITALIA	5.300,2	5.076,3	4,4%	5.737,3	5.702,0	0,6%
JAPÓN	4.907,5	3.093,8	58,6%	5.080,6	3.199,9	58,8%
PORTUGAL (D.01/01/86)	4.359,5	2.927,7	48,9%	5.507,1	3.974,7	38,6%
REINO UNIDO	3.145,0	3.270,4	-3,8%	3.234,4	3.395,1	-4,7%
HONG-KONG	2.047,1	1.454,7	40,7%	2.079,4	1.469,6	41,5%
RUSIA (D.01/01/92)	1.343,6	675,4	98,9%	1.398,7	790,9	76,8%
INDIA	1.120,4	970,8	15,4%	1.424,5	978,6	45,6%
FRANCIA	575,4	616,6	-6,7%	2.326,7	2.707,6	-14,1%
SINGAPUR	505,4	469,2	7,7%	528,4	470,4	12,3%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	404,8	234,0	73,0%	520,9	302,6	72,2%
TAIWÁN	352,4	328,5	7,3%	372,8	334,9	11,3%
SUIZA (D.01/01/95)	332,8	148,1	124,7%	558,1	443,1	26,0%
TAILANDIA	311,5	157,0	98,4%	312,6	157,0	99,2%
MÉXICO	289,1	232,1	24,6%	312,7	274,7	13,8%

## Anexo 5: Informe de Comercio Exterior del sector de la cerámica decorativa (2009).

### Informe de Comercio Exterior Diciembre 2009 Cerámica decorativa

#### Comercio Exterior / diciembre 2009 / Miles euros

	Miles euros			% variación sobre año anterior		
	Export	Import	Saldo	Cobertura %	Export	Import
ESPAÑA	3.989,9	1.179,4	2.810,5	338,3%	-24,3%	-29,4%
C. VALENCIANA	3.334,7	232,2	3.102,4	1436,0%	-25,3%	22,2%
ALICANTE	12,1	27,1	-15,0	44,5%	-26,0%	-28,5%
CASTELLON	3,8	0,2	3,6	1804,8%	1084,4%	-66,1%
VALENCIA	3.318,8	204,9	3.113,9	1619,4%	-25,4%	35,3%

#### Ranking de EXPORTACIÓN por CC.AA.

	Miles euros				
	diciembre 2009	% sobre total	diciembre 2008	% sobre total	Crecimiento
C.Valenciana	3.334,7	83,6%	4.465,2	84,8%	-25,3%
Cataluña	344,4	8,6%	398,9	7,6%	-13,7%
Madrid	127,6	3,2%	177,7	3,4%	-28,2%
Andalucía	110,6	2,8%	75,3	1,4%	47,0%
Murcia	20,4	0,5%	28,5	0,5%	-28,6%
Galicia	18,7	0,5%	36,8	0,7%	-49,3%
Extremadura	8,7	0,2%	11,4	0,2%	-23,4%
Canarias	6,0	0,1%	1,3	0,0%	357,7%
Aragón	5,0	0,1%	34,5	0,7%	-85,4%
Castilla-León	4,2	0,1%	19,9	0,4%	-78,7%
Castilla-La-Mancha	3,1	0,1%	7,5	0,1%	-58,9%
Baleares	1,9	0,0%	0,6	0,0%	232,1%
Navarra	1,1	0,0%	1,1	0,0%	7,5%
País Vasco	1,0	0,0%	8,6	0,2%	-88,8%
Asturias	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
La Rioja	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Cantabria	0,0	0,0%	1,5	0,0%	-100,0%
Ceuta	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Melilla	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-

### Ranking de países EXPORTACIÓN C. Valenciana - España

	Comunidad Valenciana			España		
	Miles euros		Crecimiento	Miles euros		Crecimiento
	diciembre 2009	diciembre 2008		diciembre 2009	diciembre 2008	
JAPÓN	940,1	1.817,9	-48,3%	947,5	1.825,6	-48,1%
REINO UNIDO	267,8	270,9	-1,1%	271,3	281,8	-3,7%
HONG-KONG	245,3	146,8	67,1%	248,1	148,6	67,0%
ITALIA	230,8	273,6	-15,7%	267,5	342,3	-21,8%
ESTADOS UNIDOS	227,2	757,1	-70,0%	279,6	868,0	-67,8%
INDIA	198,5	146,2	35,8%	198,5	147,4	34,7%
PORTUGAL (D.01/01/86)	191,1	72,7	162,7%	243,7	146,2	66,7%
TAILANDIA	163,5	0,0	-	163,5	0,0	-
AUSTRALIA	137,7	1,9	7341,6%	140,8	22,1	538,7%
FRANCIA	103,5	36,7	182,3%	248,1	384,1	-35,4%
EMIRATOS ARABES UNIDOS	76,7	35,8	114,5%	77,9	38,3	103,6%
SUECIA	75,6	81,7	-7,5%	76,1	83,8	-9,2%
TAIWÁN	66,2	77,3	-14,4%	66,9	77,3	-13,5%
TURQUÍA	58,9	12,8	361,3%	61,6	13,8	346,7%
COREA DEL SUR (REP. DE C	50,6	0,0	-	53,0	6,3	736,0%

### Comercio Exterior / Ene-Dic 2009 / Miles euros

	Miles euros			% variación sobre año anterior		
	Export	Import	Saldo	Cobertura %	Export	Import
ESPAÑA	47.077,0	20.143,5	26.933,5	233,7%	-23,4%	-18,8%
C. VALENCIANA	38.162,2	5.713,6	32.448,6	667,9%	-23,1%	6,0%
ALICANTE	480,4	633,5	-153,1	75,8%	8,1%	-17,2%
CASTELLON	19,7	32,2	-12,5	61,1%	-85,2%	-47,0%
VALENCIA	37.662,1	5.047,9	32.614,2	746,1%	-23,2%	10,5%

### Ranking de EXPORTACIÓN por CC.AA. - acumulado

	Miles euros				
	Ene-Dic 2009	% sobre total	Ene-Dic 2008	% sobre total	Crecimiento
C.Valenciana	38.162,2	81,1%	49.600,0	80,7%	-23,1%
Cataluña	4.845,3	10,3%	6.067,6	9,9%	-20,1%
Andalucía	1.400,6	3,0%	2.025,7	3,3%	-30,9%
Madrid	1.098,5	2,3%	1.368,7	2,2%	-19,7%
Castilla-León	340,7	0,7%	283,2	0,5%	20,3%
Galicia	271,4	0,6%	367,0	0,6%	-26,1%
País Vasco	223,4	0,5%	316,1	0,5%	-29,3%
Extremadura	197,5	0,4%	230,0	0,4%	-14,1%
Castilla-La-Mancha	157,5	0,3%	384,8	0,6%	-59,1%
Murcia	152,8	0,3%	278,4	0,5%	-45,1%
Aragón	57,2	0,1%	73,2	0,1%	-21,8%
Canarias	48,5	0,1%	217,7	0,4%	-77,7%
Baleares	28,4	0,1%	131,5	0,2%	-78,4%
Navarra	16,7	0,0%	66,6	0,1%	-75,0%
Asturias	13,2	0,0%	26,0	0,0%	-49,3%
La Rioja	5,8	0,0%	5,4	0,0%	7,5%
Cantabria	0,1	0,0%	13,4	0,0%	-99,4%
Ceuta	0,0	0,0%	0,0	0,0%	-
Melilla	0,0	0,0%	1,4	0,0%	-100,0%

**Ranking de países EXPORTACIÓN C. Valenciana - España - acumulado**

	Comunidad Valenciana			España		
	Miles euros		Crecimiento	Miles euros		Crecimiento
	Ene-Dic 2009	Ene-Dic 2008		Ene-Dic 2009	Ene-Dic 2008	
ESTADOS UNIDOS	6.010,4	10.511,6	-42,8%	6.865,7	11.699,3	-41,3%
ITALIA	5.992,7	6.019,4	-0,4%	6.735,9	7.139,4	-5,7%
JAPÓN	5.044,8	7.587,3	-33,5%	5.168,3	7.711,4	-33,0%
REINO UNIDO	4.074,6	5.083,4	-19,8%	4.217,2	5.333,9	-20,9%
PORTUGAL (D.01/01/86)	3.557,9	3.240,7	9,8%	4.746,1	4.583,5	3,5%
HONG-KONG	1.997,6	1.264,3	58,0%	2.018,6	1.278,1	57,9%
INDIA	1.448,3	915,1	58,3%	1.456,1	920,6	58,2%
RUSIA (D.01/01/92)	1.110,5	1.937,0	-42,7%	1.260,0	2.254,2	-44,1%
FRANCIA	759,7	1.143,4	-33,6%	3.209,6	4.560,2	-29,6%
SINGAPUR	557,3	768,1	-27,5%	575,9	791,6	-27,2%
AUSTRALIA	517,7	799,3	-35,2%	550,9	848,0	-35,0%
UCRANIA (D.01/01/92)	486,0	726,5	-33,1%	503,8	750,6	-32,9%
SUECIA	480,4	569,8	-15,7%	492,7	636,5	-22,6%
BÉLGICA (D.01/01/99)	445,0	554,0	-19,7%	540,4	715,7	-24,5%
PAÍSES BAJOS	420,0	535,9	-21,6%	476,6	748,1	-36,3%

## Anexo 6: Lladró presenta nueva colección en Nueva York.

09/12/2011

Fuente: Oficina Económica y Comercial de España en Nueva York

El pasado 29 de noviembre tuvo lugar en el *New Museum* de Nueva York la presentación de *The Guest*, la nueva colección de Lladró Atelier producto de la colaboración entre el diseñador español Jaime Hayón, el norteamericano Tim Biskups y el estudio japonés Devilrobots.

Los protagonistas de este nuevo trabajo, junto con Rosa Lladró, presidenta de la empresa española, participaron durante la presentación en un coloquio moderado por el editor jefe de la revista ‘*Surface*’, David Rubinstein, en el que comentaron el proceso de creación de la nueva colección y respondieron a las preguntas de los invitados.

*The Guest* es la segunda colección diseñada por Jaime Hayón para Lladró Atelier y, al igual que la primera, *Fantasy*, es producto de la colaboración entre el diseñador y la firma de porcelana desde 2006.

La colección cuenta con seis figuras diferentes, todas ellas versiones de un mismo personaje, elaboradas en dos tamaños, que forman parte de una edición limitada de 250 piezas en el caso de las de mayor tamaño y series numeradas en el caso de las más pequeñas.

La influencia del diseño japonés en las figuras es notable pero, a pesar de la previsible mayor preferencia de este producto en el mercado nipón, Lladró aspira a lograr una alta demanda entre coleccionistas de diseño de todo el mundo.

En Estados Unidos, Lladró ha llegado a un acuerdo exclusivo con la tienda neoyorquina *The Future Perfect* para su comercialización en exclusiva hasta finales de año, momento a partir del cual se distribuirá a nivel nacional en una selecta red de firmas vinculadas al mundo del diseño.

## Anexo 7: Lladró trasladará su sede de Nueva York a una zona más comercial en 2012.

**La compañía cerámica atribuye el cambio a intereses inmobiliarios y mantendrá su presencia en Estados Unidos.**

### LEVANTE-EMV VALENCIA.

El grupo de porcelanas decorativas Lladró ha decidido trasladar su tienda de Nueva York -un edificio de ocho plantas en la exclusiva calle 57, en el corazón de Manhattan- a otra zona con mayor tirón comercial a lo largo de 2012. El cambio de sede del establecimiento de la firma de los Lladró, inaugurado en 1988, obedece a "razones meramente comerciales y a las oportunidades del mercado inmobiliario", según han reconocido fuentes de la compañía.

La propietaria de la Ciudad de la Porcelana de Tavernes Blanques asegura que los planes de mudanza del citado inmueble de Nueva York, que junto con el de Los Ángeles, representa uno de los principales focos de atracción para los coleccionistas de la compañía en EE UU, nada tiene que ver con posibles procesos de desinversión de la empresa.

La compañía mantiene su exclusiva red de exclusivas tiendas en las principales ciudades del mundo, como Nueva York, Los Ángeles, París o Tokio. Desde hace años tiene las esperanzas puestas en Sudamérica. También Lladró considera que China es, con Rusia e India, uno de sus principales vectores de desarrollo. Tras la venta de este inmueble, cuyo montante económico no ha sido desvelado por el grupo Lladró, la empresa ya planifica el traslado a un área próxima a Madison Square, un recinto con mayor tirón comercial que su actual ubicación, según han asegurado fuentes de la firma familiar valenciana. Antes de un año Lladró quiere tener operativo su nuevo establecimiento "en una ubicación que impulse la ventas de la empresa". Estados Unidos ha sido durante las dos últimas décadas el principal mercado para el comercio exterior de la sociedad que fundaron los hermanos Juan, José y Vicente Lladró, ahora en manos de la segunda generación.

Las tres ramas familiares de la empresa Lladró (fundada en 1953) pusieron punto final a su proyecto en común en mayo de 2007 al repartir los negocios del prestigioso fabricante de porcelana. La rama familiar de Juan Lladró Dolz asumió la dirección y la mayoría del capital de la división de porcelana y joyería. Además, el comité de empresa y dirección de la empresa Porcelanas Lladró han firmado hace dos años un expediente de regulación de empleo (ERE) de extinción de 250 trabajadores tras años de caídas de ventas y de pérdidas.

La rama familiar de Juan Lladró Dolz asumió la dirección y la mayoría del capital de la división de porcelana y joyería. La firma de porcelanas ha diversificado su producción durante los últimos años para llegar a nuevos clientes de todo el mundo.

## Anexo 8: Los hermanos Lladró dividen el negocio familiar tras 54 años.

**Cinco Días.**

**Joaquim Clemente - Valencia - 24/05/2007**

La familia Lladró ha decidido romper la sociedad que mantenía desde 1953. Las tres ramas de la familia, que se repartían la empresa al 33%, han alcanzado un acuerdo societario por el que Juan Lladró y sus cuatro hijas controlarán la división histórica de la compañía, Lladró Comercial, sociedad que agrupa tanto el negocio de la porcelana, con sus marcas, Lladró y Nao, como el de joyería, con Carrera y Carrera.

El acuerdo supone un reparto de los activos de la matriz, Sodigei, que controlaba tanto Lladró Comercial como Tabnet, sociedad en la que se agrupaban el resto de participaciones de la familia, especialmente en el sector inmobiliario. El futuro de Sodigei, que ganó 11,67 millones de euros en 2005, está por definir, pero lo lógico es que deje de ser la matriz.

La empresa recalcó ayer que el nuevo reparto no supone la salida total de las familias de José y Vicente Lladró del negocio de la porcelana. 'Mantendrán una participación significativa', apuntaron desde la empresa, si bien la rama de Juan Lladró tendrá más del 50%. De forma inversa, la división inmobiliaria estará controlada por la familia de los dos hermanos que dejan el negocio tradicional.

Los motivos de esta ruptura hay que buscarlos en la dificultad de alcanzar acuerdos que agilizaran la gestión en el negocio típico familiar. En 2003 los fundadores prácticamente se retiraron de la gestión para dejar a sus herederos la dirección de la compañía. La segunda generación se constituyó en consejo de administración del grupo, bajo la presidencia de Juan Vicente Lladró, hijo mayor de Vicente. La primogénita de Juan, Rosa Lladró, se hacía cargo de la presidencia de Lladró Comercial e inició la transformación de la compañía.

### **Consejero delegado ajeno**

El nombramiento de un consejero delegado de Lladró Comercial ajeno a la familia, Alain Viot, fue un primer síntoma de los cambios en la empresa familiar. Viot llegó a Lladró con el encargo de sacar a la empresa de la crisis que le había llevado a registrar pérdidas en los últimos años. Una portavoz oficial de la compañía reconoció ayer que con esta nueva reorganización accionarial se persigue agilizar la toma de decisiones que den viabilidad a la compañía.

Lladró Comercial acumula descenso en sus ventas en los últimos años. En 2005, último año del que ha facilitado datos, facturó 130 millones de euros, cifra en la que se incluía la venta de unos terrenos. Aunque la compañía ha optado desde hace unos ejercicios por no facilitar los resultados finales, la empresa sigue en pérdidas. De



hecho, el plan de saneamiento que está aplicando prevé volver a números negros en 2008.

La empresa comunicó ayer que 'las dos ramas de la familia que reducen su participación confían en la gestión de los nuevos responsables'. De momento, Viot sigue como consejero delegado y Rosa Lladró como presidenta.



