

azulmed

Azulejos del Mediterráneo

ANÁLISIS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS PARA LA VIABILIDAD DE UNA EMPRESA AZULEJERA



1. INTRODUCCIÓN	
1.1. Resumen.....	9
1.2 Objeto del proyecto y justificación de las asignaturas relacionadas.....	9
1.3. Objetivos.....	10
2. DESARROLLO CONCEPTUAL.....	12
2.1. Metodología utilizada.....	12
2.2. Análisis sectorial.....	12
2.2.1. Concepto de azulejo.....	12
2.2.1.1. Tipos de productos.....	14
2.2.1.2. Formatos.....	14
2.2.1.3. Espesores.....	14
2.2.2. El sector a nivel mundial.....	14
2.2.3. Principales Magnitudes Económicas del sector en España.....	17
2.2.4. Principales destinos de los productos.....	18
2.2.4.1 Mercado nacional.....	18
2.2.4.2. Mercado exterior.....	19
2.2.4.3. Balanza comercial.....	20
2.2.5. Características geoestratégicas del sector en España.....	21
2.2.6. Competencia.....	21
2.2.7. Regulación específica.....	26
2.2.8. Situación interna del sector.....	28
2.2.9. Principales factores de influencia del entorno: análisis PEST.....	29
2.2.10. Evaluación e los factores externos: análisis DAFO.....	36
2.2.11. Análisis del entorno competitivo a través de las 5 fueras de Porter..	
2.3 Realidad económica financiera actual.....	40
2.3.1. Desarrollo de la crisis.....	40
2.3.2. Entorno macro actual.....	41
2.3.3 Repercusión en la industria azulejera.....	41
3. CASO PRÁCTICO.....	43
3.1. Historia de la empresa.....	43
3.2. Características de Azulmed.....	45
3.2.1. Visión.....	45
3.2.3. Misión.....	47
3.2.4. Valores.....	48
3.2.5. Objetivos.....	48
3.3. Descripción del negocio industrial.....	48
3.3.1 Partes del proceso.....	48
3.3.1.1 Recepción de arcillas.....	48
3.3.1.2 Atomización.....	48
3.3.1.3. Prensado.....	49
3.3.1.4. Secado.....	49
3.3.1.5 Esmaltado.....	50
3.3.1.6 Pulmón de almacenamiento.....	51

3.3.1.7 Cocción.....	52
3.3.1.7.1. Enfriamiento.....	52
3.3.1.7.2 Precalentamiento.....	52
3.3.1.7.3 Cocción.....	52
3.3.1.7.4 Primer enfriamiento.....	53
3.3.1.7.5 Segundo enfriamiento.....	53
3.3.1.7.6. Tercer enfriamiento.....	53
3.3.1.8 Selección y clasificación.....	53
3.3.1.9 a) Rectificado.....	53
3.3.1.9 b) Pulido.....	54
3.3.10 Embalaje y paletizado.....	54
3.4. Análisis interno de Azulmed.....	54
3.4.1. Identificación de recursos.....	54
3.4.2. Organigrama de la empresa.....	56
3.4.3. Línea de fabricación y distribución de personal.....	57
3.4.4. Capacidad de producción de la fábrica.....	58
3.4.5. Evolución económica de la empresa.....	60
3.4.5.1 Balance de Situación.....	60
3.4.5.2 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	68
3.4.5.2.1. Evolución económica.....	71
3.4.5.2.2. Rotación de activos.....	72
3.4.5.2.3. Rentabilidad económica.....	73
3.4.5.2.4. Rentabilidad financiera.....	74
3.4.6. Detalle del endeudamiento.....	75
3.4.6.1. Métodos de financiación de las inversiones realizadas...75	
3.4.6.2. Préstamos en vigor.....	76
3.4.6.3. Líneas de circulante.....	77
3.4.6.4. Cuadro de amortización de deuda.....	78
3.5. Comparativa de Azulmed con las principales empresas del sector.....	78
3.5.1. Análisis del Balance de Situación.....	78
3.5.1.1 Activo.....	78
3.5.1.2 Pasivo.....	81
3.5.2 Evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	82
3.6. Catálogo de productos.....	90
3.6.1. Modelo BCG (Boston Consulting Group).....	90
3.6.2. Modelo General Electric.....	91
3.7. Análisis del entorno inmediato.....	93
3.8. Desarrollo estratégico.....	95
3.8.1. Análisis DAFO de la empresa.....	95
3.8.2. Plan de choque.....	96
3.8.2.1. Cartera de pedidos y clientes.....	97
3.8.2.2. Acuerdos con proveedores.....	98
3.8.2.3. Liquidación de stocks.....	99

3.8.2.4. Negociación con entidades financieras.....	99
3.8.2.5. Racionalización de gastos.....	100
3.8.2.6. Fábrica.....	100
3.8.2.7. Socios.....	100
4. PROYECCIONES FINANCIERAS DE LOS PROXIMOS TRES AÑOS.....	103
4.1. Detalle de las Medidas Propuestas.....	103
4.1.1. Ventas.....	103
4.1.2. Compras.....	115
4.1.3. Stock.....	118
4.1.4. Entidades Financieras.....	120
4.1.5. Gastos Generales.....	123
4.1.6. Fábrica.....	129
4.2. Balance de Situación Projectado.....	130
4.2.1. Análisis económico de las medidas adoptadas que afectan al B. Situación.....	131
4.2.1.1. Liquidación de stock.....	131
4.2.1.1.1. Fondo de Maniobra.....	134
4.2.1.1.2. Ratios de liquidez.....	137
4.2.1.2. Deuda con entidades de crédito.....	138
4.2.1.2.1. Nuevo cuadro de amortización.....	138
4.2.1.2.2. Ratios de endeudamiento.....	139
4.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Projectada.....	140
4.3.1. Análisis económico de las medidas adoptadas que afectan a la Cuenta.....	141
4.3.1.1. Ventas.....	141
4.3.1.1.1. Rotación de activos.....	141
4.3.1.2. Evolución de las compras.....	142
4.3.1.3. Influencia de la reducción de los gastos en la Cuenta.....	142
4.3.1.4. Rentabilidad Económica.....	143
4.3.1.5. Rentabilidad Financiera.....	144
5. CONCLUSIONES.....	146
6. BIBLIOGRAFIA.....	150
7. ANEXOS.....	155
7.1. Anexo 1. Tabla de ratios utilizados.....	155
7.2. Anexo 2. Tablas salariales sector azulejero.....	156

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Principales productores mundiales de azulejos.....	15
Principales consumidores mundiales de azulejos.....	16
Principales países exportadores de azulejos.....	17
Distribución por países de las exportaciones españolas 2010.....	19
Detalle de la producción italiana por producto.....	24
Evolución de la vivienda nueva en España, periodo 2007-2010.....	33
Evolución de la formalización de hipotecas, periodo 2007-2010.....	34
Visión de Azulmed.....	45
Misión de Azulmed.....	46
Valores de Azulmed.....	47
Objetivos de Azulmed.....	47
Organigrama de Azulmed.....	56
Detalle de las líneas de fabricación.....	57
Composición del activo del Sector y Azulmed.....	79
Composición del activo corriente del Sector y Azulmed.....	81
Composición del pasivo del Sector y Azulmed.....	82
Ratios de actividad del Sector y Azulmed.....	84
Ratios de rentabilidad del Sector y Azulmed.....	85
Flujos de caja del Sector y Azulmed.....	86
Ratios de equilibrio del Sector y Azulmed.....	86
Ratios de equilibrio en términos porcentuales del Sector y Azulmed.....	87
Ratios de endeudamiento del Sector y Azulmed.....	88
Ratios de solvencia del Sector y Azulmed.....	89
Ratios de liquidez del Sector y Azulmed.....	90
Modelo Boston Consulting Group.....	90
Plan de choque de Azulmed.....	97
Objetivos cualitativos de Azulmed.....	101
Objetivos cuantitativos de Azulmed.....	102
Distribución de las ventas por mercados de Azulmed en los próximos años.....	104
Detalle de las ventas por países en el año 2011.....	105
Cartera de clientes de Azulmed en 2009.....	107
Cartera de clientes de Azulmed en 2010.....	107
Distribución de los comerciales por países.....	112

ÍNDICE DE TABLAS

Evolución de la producción española de azulejos.....	18
Comparativa de los principales destinos de las exportaciones españolas, periodo enero-diciembre 09-2010..	19
Detalle de la balanza comercial del azulejo.....	20
Distribución por países de las exportaciones italianas.....	24
Detalle de las impostaciones chinas por tipo de producto.....	25
Detalle de las exportaciones chinas por tipo de producto.....	25
Análisis DAFO del sector.....	37
Evolución del volumen de exportaciones españolas en los últimos años.....	42
Detalle de las líneas de producción de Azulmed.....	59
Evolución del Balance de Situación de Azulmed.....	60
Detalle del inmovilizado de Azulmed.....	62
Detalle de la partida de existencias de Azulmed.....	62
Fondo de Maniobra de Azulmed 2009-2010.....	63
Análisis del Fondo de Maniobra 2009-2010.....	64
Fondo de Maniobra Necesario 2009-2010.....	65
Análisis del realizable más disponible 2009-2010.....	65
Relevancia fondos propios frente al pasivo total.....	66
Principales ratios de endeudamiento 2009-2010.....	66
Principales ratios de liquidez 2009-2010.....	67
Evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2009-2010.....	68
Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed 2009-2010.....	69
Detalle de los sueldos y salarios 2009.....	70
Detalle de los sueldos y salarios 2010.....	71
Principales ratios de rotación de activos 2009-2010.....	72
Principales ratios de rentabilidad económica de Azulmed 2009-2010.....	73
Principales ratios de rentabilidad financiera de Azulmed 2009-2010.....	74
Detalle de las inversiones realizadas en Azulmed.....	75
Detalle de los préstamos en vigor.....	76
Pool bancario de Azulmed a corto plazo.....	77
Cuadro de amortización de deuda de Azulmed.....	78
Comparativa de la distribución del activo.....	79
Comparativa de las principales partidas del activo no corriente.....	80
Comparativa de las principales partidas del activo corriente.....	80

Comparativa de las principales magnitudes del pasivo.....	81
Comparativa de la estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	82
Comparativa de los principales ratios del Sector y Azulmed.....	84
Análisis DAFO de Azulmed.....	96
Proyección de la cifra de negocios de Azulmed.....	103
Proyección de la distribución por mercados de las ventas.....	104
Mix de producto esperado para los próximos años.....	105
Principales clientes de Azulmed.....	108
Programa de habilidades comerciales.....	111
Plan de trabajo de los comerciales de Azulmed.....	113
Proyección de los suministros de Azulmed.....	113
Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2011.....	115
Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2012.....	115
Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2013.....	116
Detalle de los rappel pronto pago esperados.....	116
Detalle de la refinanciación de préstamos de Azulmed.....	117
Detalle del préstamo de Bancaja en los próximos tres años.....	118
Detalle de las líneas de descuento de Azulmed.....	119
Detalle de las líneas de confirming de Azulmed.....	120
Detalle del ERE realizado en 2011.....	121
Detalle de los gastos de personal en 2011.....	121
Detalle de los gastos de personal en 2012.....	122
Detalle de los gastos de personal en 2013.....	125
Detalle de los gastos de explotación en 2010.....	126
Proyección de los gastos de explotación para los próximos tres años.....	128
Proyección de las líneas de fabricación.....	129
Proyección del Balance de Situación.....	130
Proyección de la variación de existencias de producto terminado.....	131
Proyección de la variación de existencias materias primas.....	132
Proyección del realizable más disponible frente al pasivo.....	133
Proyección del fondo de maniobra.....	134
Proyección de las principales partidas del fondo de maniobra.....	134
Proyección del fondo de maniobra necesario.....	135
Proyección de la diferencia entre el fondo de maniobra necesario y el fondo de maniobra.....	135
Proyección de los ratios de liquidez.....	136
Proyección de la amortización de deuda.....	137

Proyección de los principales ratios de endeudamiento.....	138
Proyección de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	140
Proyección de los ratios de rotación de activos.....	140
Evolución de los costes de venta.....	141
Proyección de los principales gastos de Azulmed.....	142
Proyección de los gastos financieros.....	142
Proyección de la rentabilidad económica.....	143
Proyección de la rentabilidad financiera.....	143

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Atomizador.....	49
Imagen 2. Secadero vertical.....	50
Imagen 3. Secadero horizontal.....	50
Imagen 4. Esmaltadora.....	51
Imagen 5. Pulmón de almacenamiento.....	52
Imagen 6. Horno de cocción.....	53
Imagen 7. Paletizado.....	54
Imagen 8. Embalaje.....	54
Imagen 9. Principales piezas de pasta roja.....	106
Imagen 10. Principales piezas de pasta blanca.....	106
Imagen 11. Logo Azulmed Desing.....	109
Imagen 12. Nuevos modelos.....	109

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El realizar este trabajo a través de una empresa de este sector es por la importancia que éste, ha tenido hasta la fecha en la economía de la Comunidad Valenciana, aportando a la misma numerosos puestos de trabajo y riqueza.

Lamentablemente la situación de este sector en los dos últimos años ha cambiado drásticamente, pero continúa siendo la segunda industria exportadora de la Comunidad Valenciana, por detrás de la industria del automóvil y la décimo segunda en toda España.

El trabajo comienza realizando un análisis en profundidad del sector azulejero español. Para ello, se detallarán apartados como los diferentes tipos de productos que nos podemos encontrar en el mercado y sus diferencias y peculiaridades, el proceso productivo, características específicas del sector en España, requisitos medioambientales a tener en cuenta en una fábrica azulejera, etc.

Además, mostraremos la evolución que ha tenido el sector en los últimos años, y el lugar que ha llegado a tener dentro de los principales países productores de baldosas cerámicas.

Una vez se hayan abordado las características globales y específicas de este sector, profundizaremos en la situación económica de una empresa azulejera concreta, Azulejos del Mediterraneo SA. (ficticia), para conocer sus números y sus necesidades reales y a partir de ahí, desarrollar las medidas necesarias para mejorar su situación económica y financiera.

Todo ello irá acompañado de diversos documentos ilustrativos que se podrán encontrar en los anexos de este documento, y de gráficas y cuadros, detallados en el índice realizado al respecto, que nos ayudarán a mostrar de una manera más clara y dinámica la información ofrecida.

1.2. Objeto del proyecto y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto del presente trabajo es elaborar un plan de medidas económicas, organizativas y financieras de la sociedad Azulejos del Mediterráneo S.A., a la que pasaremos a denominar en el resto del documento AZULMED. Dicha empresa se ha visto inmersa en una fuerte crisis sectorial como consecuencia de la fortísima crisis internacional iniciada en el 2008, lo que ha llevado a sus gestores a realizar este paquete de mejoras y analizar las ventajas e inconvenientes de su aplicación.

Asignaturas relacionadas con el proyecto

• **Macroeconomía:** ahora más que nunca, fruto de la crisis mundial que estamos viviendo en estos últimos años, podemos ver como todas las variables que intervienen en el mercado están relacionadas las unas con las otras. Hemos vivido en nuestro propio día a día, como puede afectar directamente a nuestra economía lo que pase fuera de nuestras fronteras.

Esta es una de las principales ideas que desarrolla esta asignatura, ver la economía como un todo, como una ciencia que es capaz de relacionar todas aquellas variables que influyen en el mercado a la hora de fijar los precios, la oferta y la demanda, la inflación...

Al principio del trabajo intentaré desarrollar brevemente cuales fueron los hechos y las situaciones que se produjeron a principios de 2008 y como fueron afectando a las economías europeas y más en concreto, a la española.

- **Marketing:** análisis DAFO: esta herramienta nos permite analizar tanto las variables internas como externas de nuestra propia empresa y del sector al que pertenece.

Es un método muy útil para plasmar en el papel lo que debe hacer una compañía para mejorar, y las armas que tiene para ello. Suele ser utilizada, como en este caso, cuando una empresa necesita hacer un parón y replantearse sus metas y objetivos.

- **Economía de la empresa:** esta asignatura fue una de las primeras en mostrarnos los posibles métodos de amortización que se pueden utilizar para contabilizar la depreciación por el uso continuado de nuestro inmovilizado.

Algunos de estos métodos los utilizaremos a la hora de analizar tanto el balance como la cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía.

- **Dirección comercial:** lo trabajado en esta asignatura nos permite poder evaluar cuales son las políticas comerciales que tomar una empresa dependiendo del momento en el que se encuentre, y saber cómo éstas pueden y deben afectar al correcto funcionamiento de la compañía. Es decir, habrá momentos que la empresa deberá centrarse en una correcta política de precios, o de calidad, o intensiva en marketing...

- **Gestión y organización de empresas:** a través de esta asignatura hemos conocido el análisis "Pest" con el cual podemos analizar los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en las empresas.

- **Dirección estratégica y política de empresa:** saber cuál es la política de la empresa, cuales son los mercados en los que va a trabajar y que objetivos tiene marcados.

- **Dirección financiera:** gracias a esta asignatura sabremos plasmar cual debe ser la estructura de Financiación que debe seguir la empresa para llevar a cabo proyectos de inversión o para tener un balance adecuado que le permita no tener tensiones de liquidez y afrontar sus compromisos financieros correctamente.

- **Economía española y mundial:** sobre todo, lo que aporta esta asignatura al trabajo es saber a qué mercados puede dirigirse la empresa y bajo que premisas de colaboración dependiendo de a donde nos dirijamos.

- **Dirección de recursos humanos:** esta asignatura se ve plasmada en el desarrollo del trabajo tanto en el organigrama de la compañía, donde vemos que hay un departamento encargado de su organización, como en el desarrollo de los puestos de trabajo.

- **Contabilidad general y analítica:** a mi entender esta es una de las asignaturas que más fácilmente podemos ver detectadas en los últimos apartados del proyecto, en los que nos centramos en los datos cuantitativos de la empresa y procedemos a

analizarlos para ver su situación actual y la futura. Para ello, nos valdremos de ratios que aprendimos en esta asignatura para aprender a evaluar la liquidez de la empresa, la eficiencia, la capitalización...

· **Contabilidad de costes:** esta asignatura nos servirá de ayuda a la hora de examinar con detalle la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa, ya que deberemos evaluar tanto los costes directos como los indirectos que afectan a nuestros productos, y de qué manera podemos reducirlos o eliminarlos para obtener una mayor margen.

· **Tecnología de empresas financieras:** los conocimientos aportados por esta asignatura, en parte son los que permiten llevar a cabo el proyecto en sí, ya que te muestran cómo debemos trabajar realizar el análisis de una gran empresa y cuáles son los pasos a seguir a la hora de elaborar una propuesta de mejora eficaz.

1.3. Objetivos del Proyecto

La meta de este trabajo es realizar un plan de reestructuración organizativa, económica y financiera de una empresa azulejera.

Para llevar a cabo este objetivo, hay una serie de premisas que entiendo son totalmente fundamentales:

- Reflejar la importancia del sector azulejero Español en el contexto de la economía española.
- Determinar el lugar del sector en el mundo.
- Dar a conocer la idiosincrasia del sector azulejero en España.
- Detallar el proceso productivo de la fabricación de baldosas cerámicas.
- Mostrar los diferentes y múltiples tipos de productos que nos ofrece este sector.
- Analizar como la situación económica actual ha afectado a este sector.
- Detallar los requisitos que una empresa azulejera debe alcanzar para poder ser competitiva.
- Establecer un plan de mejoras para adecuar la estructura de una empresa productora de baldosas cerámicas a la actual situación de mercado.
- Analizar y evaluar la aplicación de dichas mejoras y su grado de consecución.

2. DESARROLLO CONCEPTUAL

2. DESARROLLO CONCEPTUAL

2.1. Metodología utilizada

El primer paso es la realización de un estudio del sector, principalmente desde el punto vista técnico-económico, en el periodo 2009-2010.

Para ello he utilizado fuentes de información como La Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos (Ascer), el Instituto Español de Comercio Exterior (Icex) o empresas como Sacmi o Barbieri y Tarozzi.

El segundo paso es la recopilación de información del funcionamiento de una empresa azulejera en su totalidad, estructura, necesidades de personal y maquinaria, fuentes de financiación, partes del proceso de la fabricación de baldosas cerámicas, el por qué de su concentración en la provincia de Castellón, sus competidores, sus debilidades...

El tercer paso es el ordenar toda la información recopilada, seleccionando lo relevante y fundamental para el desarrollo del proyecto y desechar aquella información no fiable o necesaria. Posteriormente, se aplica todo lo comentado al caso práctico de la empresa en estudio.

El quinto paso llevado a cabo, es realizar un estudio económico financiero de la empresa en cuestión, para así evaluar su situación actual. En base al resultado del mismo, se procede a definir las estrategias a seguir así como las mejoras que se deben realizar en su estructura de financiación.

Por último, se muestran las hipótesis de futuro tenidas en cuenta para hacer una proyección, persiguiendo así el buen funcionamiento de la compañía en los próximos 3 años.

2.2. Análisis sectorial

2.2.1. Concepto de azulejo

En un primer lugar empezaremos por definir el concepto de baldosa cerámica: Denominamos baldosa cerámica a un conjunto de productos que tienen en común estar constituidos por arcillas y procesados térmicamente para obtener piezas planas, que pueden estar esmaltadas o no.

Bajo esta denominación, se incluyen nombre vulgares y/o técnicos como: azulejos, gres, porcelánico, mayólica, revestimiento cerámico, pavimento...pasando a detallar a continuación el significado específico de alguno de ellos.

2.2.1.1. Tipos de productos

En función de la materia prima utilizada en el proceso de producción:

- Productos de pasta roja: los fabricados con arcilla roja de origen nacional y más barata, ya que se obtiene principalmente de las provincias de Teruel y Castellón. Es la materia prima que se ha utilizado casi exclusivamente hasta la década de los 90 del siglo XX.

- Productos de pasta blanca: los fabricados con arcilla blanca, siendo ésta normalmente importada de países como Gran Bretaña, Ucrania... Hay también importantes yacimientos en Galicia.
- Productos de masa coloreada –mezcla de arcillas y colores cerámicos utilizados en la fabricación de porcelánicos técnicos.

En función de su colocación:

- Pavimento: se coloca en el suelo. Durante la cocción se producen cambios en sus dimensiones teniendo lugar una importante contracción de la pieza, alrededor del 6%. Este fenómeno se denomina gresificación.
- Revestimiento: se coloca en la pared, son de una porosidad mayor y menor peso/m².
- También existe la posibilidad de colocar cerámica en paredes exteriores, como es el caso de las “fachadas ventiladas” y techos. En los dos últimos años, se están desarrollando soluciones cerámicas para mobiliario y aplicaciones urbanas (aceras, pasos de cebra, etc.).

En función de la decoración de la pieza:

- Esmaltadas, son las piezas que se obtienen esmaltando una base de arcilla prensada o extrusionada, blanca o roja, para cocerla posteriormente. Es el proceso mayoritario actualmente y casi exclusivo hasta finales del siglo XX, cuando apareció el porcelánico. La decoración final de la pieza se realiza por procedimientos de:
 - Serigrafiado.
 - Impresión digital
- Natural, son piezas, normalmente extrusionadas, sin esmalte alguno. Los distintos aspectos visuales se obtienen mediante efectos conseguidos en la cocción, jugando con la atmósfera de gases de los hornos.
- Porcelánico esmaltado, es básicamente un material equivalente a los de arcilla blanca prensados y esmaltados, siendo sus diferencias fundamentalmente de tipo técnico, como porosidad, resistencia, refractariedad...
- Porcelánico técnico, consiste en el prensado y posterior cocción de arcillas coloreadas tomadas de diversos silos más pequeños que los habituales, por lo que no precisa esmaltado posterior al prensado. Al ser un producto homogéneo en todo su espesor, ya que no hay una base de arcilla y sobre ella una capa de esmalte, este material tiene la característica de que si puliéramos la superficie una y otra vez, el aspecto que presentaría la pieza sería siempre el mismo. Otra característica de este tipo de material es su prácticamente nula porosidad, es decir, una bajísima absorción de agua, lo que lo hace adecuado para su colocación en exteriores y climas fríos.
- No obstante, el mayor precio de las arcillas utilizadas, la mayor temperatura de cocción y que un gran porcentaje de estas piezas se rectifican y pulen, hace que el coste de fabricación de este producto sea muy superior a los otros productos reseñados, lo que, unido a un no despreciable efecto moda-novedad hace que su precio de venta final sea sensiblemente más elevado.

En función de su grado de absorción:

- Normal: desde el 6% en el caso del revestimiento hasta el 3% o menos en el pavimento.
- Porcelánicos: nula absorción al agua y mayor resistencia a los cambios de temperatura y al desgaste de la pieza, por lo que son recomendables para lugares de alto tránsito y exteriores. Estos productos a su vez pueden ser, porcelánicos técnicos (sin esmaltar, naturales y pulidos) y porcelánicos esmaltados, tanto en pasta roja como en pasta blanca.

En función de su proceso de fabricación:

- Extrusionado: cuando la base de la pieza se obtiene extrusionando, como su nombre indica, una masa de arcilla con una humedad del 18% aproximadamente.
- Prensado: cuando esa misma base se obtiene prensando una mezcla pulverulenta de arcillas con una humedad del 5'5 o 6%.
- Colado: cuando sobre un molde se vierte una barbotina de arcilla con una humedad muy alta para posteriormente dejarla secar. Este proceso es casi artesanal y sólo se utiliza para pavimentos rústicos y de producción marginal, aunque de un gran valor añadido en mercados especiales. Su producción es ínfima comparada con las anteriores.

2.2.1.2. Formatos

Conviven en este momento formatos pequeños que van desde 10x10cm hasta formatos 120x60cm, 100x100cm y 80x40cm.

Los más pequeños se producen sobre todo en materiales para revestimiento de paredes y habitualmente con diseños evocando piezas antiguas.

Los mayores se utilizan para pavimento, muy especialmente de grandes superficies públicas y para fachadas, aplicación esta última que ha tomado gran auge en los últimos años.

Los formatos más habituales en revestimiento suelen ser rectangulares de tipo medio 20x25, 25x30 y hasta 30x60cm.

En pavimento se utilizan formatos rectangulares y en mayor medida cuadrado, que van desde 30x30cm, 40x40cm, 45x45cm hasta 80x80cm.

La mayor idoneidad de unos formatos u otros depende casi tanto de la lógica, como de la moda y del gusto del cliente final.

2.2.1.3. Espesores

Hablando siempre de material prensado, el espesor de los formatos pequeños y medianos van desde 8 a 12mm y el de los mayores llega hasta los 15mm. Hay productos denominados "espesorados" que alcanzan los 20mm. Los materiales extrusionados tienen normalmente espesores de 15 a 25mm, aunque últimamente y para competir en precio con productos prensados, también se fabrican piezas de 10 y 12mm.

2.2.2. El sector a nivel mundial

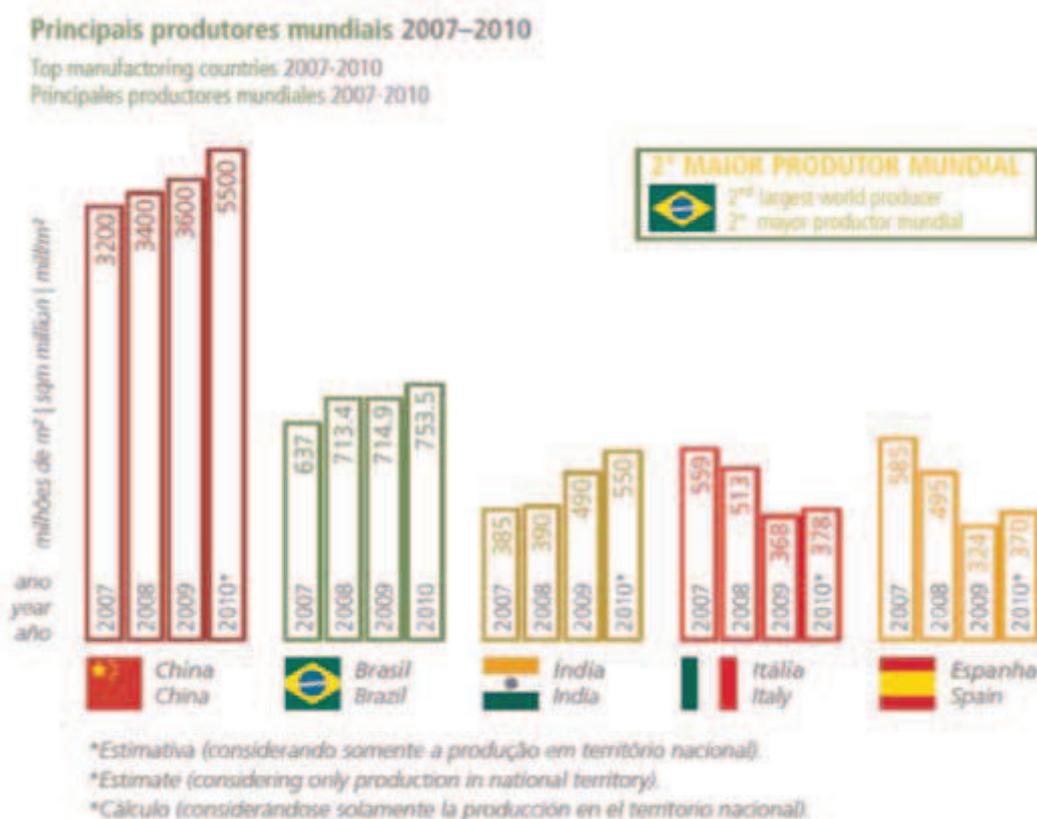
La evolución del sector en los últimos tres años ha variado significativamente, ya que países como China o India han adelantado en volumen de producción a países líderes en este sector, como es el caso de Italia y España.

Los principales motivos de estas variaciones han sido los costes. Estos países con unos costes de mano de obra muy inferiores a los del resto del mundo, han sabido introducirse en el mercado a base de competir en precio más que en calidad, ofreciendo a los consumidores un producto de similares características al italiano o español pero casi a la mitad de precio.

Tal ha sido la evolución de estos países que incluso fábricas españolas, para determinada gama de su producto, importan las piezas desde China para luego en España tan sólo etiquetarlas y venderlas, siendo más rentable el traer las piezas desde allí, con los costes que esto supone, que producirlas directamente en España.

También es cierto, que otra de las ventajas de países como China, es que las medidas medioambientales que se han instaurado en España o Italia no se exigen allí, por lo que las inversiones en este sentido son prácticamente inexistentes.

A continuación, podemos ver de manera gráfica la evolución de la producción de piezas cerámicas en los 5 principales productores mundiales, siendo los datos 2010 una cifra estimada.



Fuente: Asociación de fabricantes cerámicos brasileños.
Gráfico 1. Principales productores mundiales de azulejos.

Vemos como China, es con gran diferencia el mayor productor mundial de baldosas cerámicas, teniendo su mayor crecimiento de producción, sorprendentemente, en el 2010, donde la tasa de crecimiento fue del 52%. Además, como veremos en las siguientes gráficas, la producción China es prácticamente para consumo nacional.

Por otro lado, vemos como países como España e Italia, tras la fuerte caída de la producción en el 2009, han sido superados por la India, que en los dos últimos años ha crecido un 40%.

Pero además de hablar de los países productores también debemos analizar los consumidores, ya que países que hasta hace unos años apenas consumían baldosas cerámicas, gracias al desarrollo de sus economías y a su apertura al mundo, han aumentando de manera sorprendente en muy pocos años la compra de azulejos:

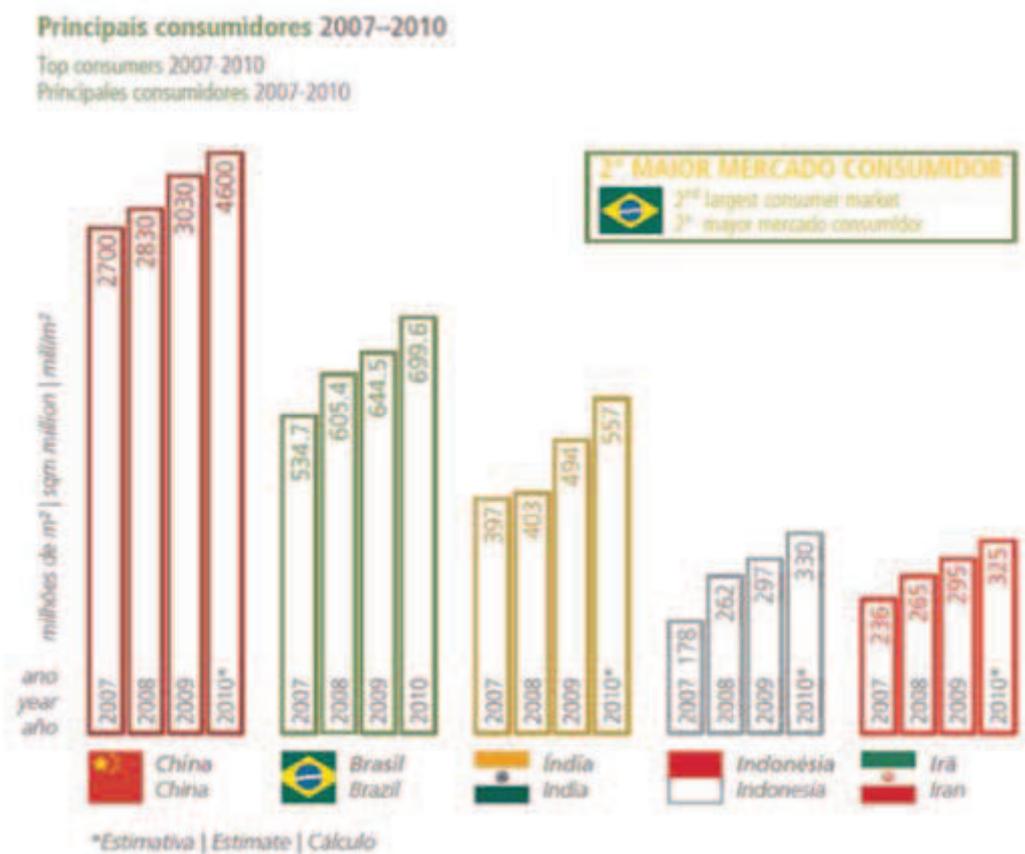


Gráfico 2. Principales consumidores mundiales de azulejos.
 Fuente: Asociación de fabricantes cerámicos brasileños.

Así, en la gráfica, vemos como países como Indonesia o Irán en menor medida, en tan sólo tres años, han duplicado sus necesidades de baldosas cerámicas.

En el caso de China o Brasil, su consumo ha crecido prácticamente lo mismo que su producción, un 65% y un 5% respectivamente.

Por último, si vemos el volumen de exportaciones de los principales países productores, cerramos el círculo de oferta-demanda, ya que podemos ver que China, por ejemplo, tan sólo exporta el 16% de lo que produce, a diferencia de países fuertemente exportadores como España o Italia que venden fuera de sus fronteras el 74% y 78% respectivamente, de las baldosas fabricadas:

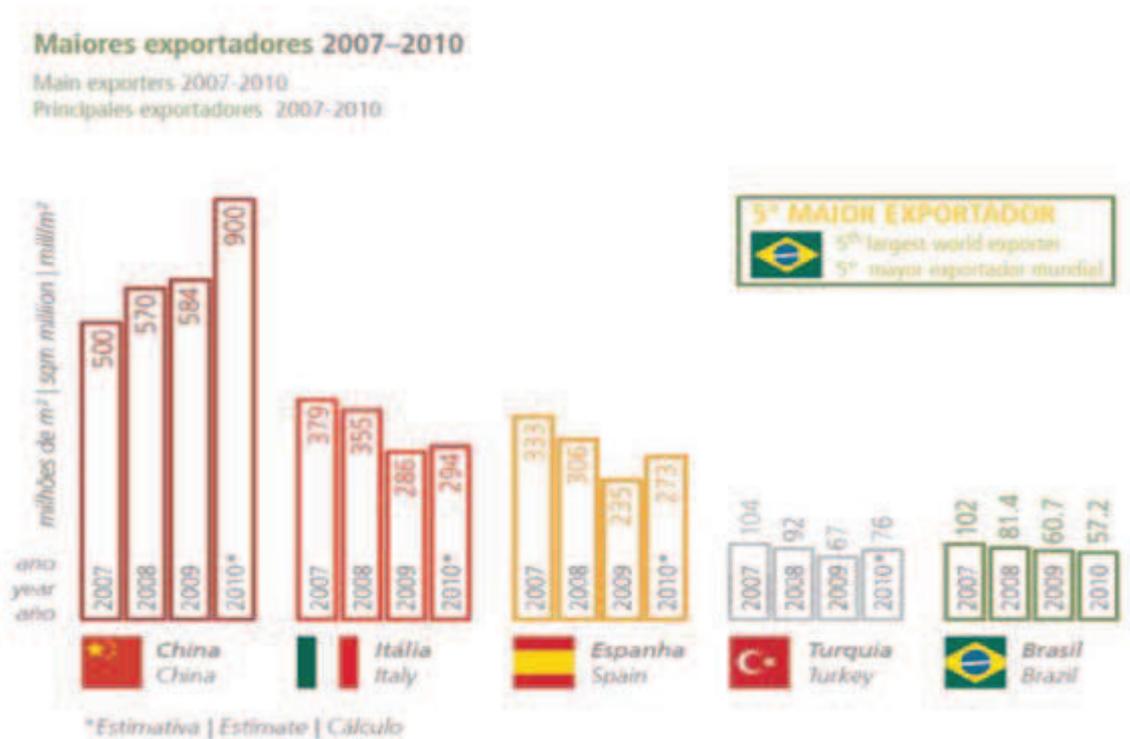


Gráfico 3. Principales países exportadores de azulejos. Fuente: Asociación de fabricantes cerámicos brasileños.

Además, vemos como excepto en el caso de China, la mayoría de países aunque han conseguido incrementar el volumen de las exportaciones en el 2010, si comparamos la cifra con el 2007, todavía se encuentran lejos de los excelentes números del sector en el 2007.

Más adelante estudiaremos a qué países van dirigidas las piezas exportadas en España.

2.2.3. Principales magnitudes económicas del sector en España

El último ejercicio cerrado a nivel sectorial (2009, ya que los datos 2010 todavía los muestran como provisionales) situaba a España como el cuarto productor mundial de baldosas cerámicas, por detrás de China, Brasil e Italia, con una cuota cercana al 8%, y es el segundo productor de la UE-27 con una cuota superior al 38%. Esta situación supone un retroceso respecto al 2007 donde se situó como segundo productor mundial y primero en Europa gracias al auge del sector constructor nacional en los últimos años.

La cifra de fabricación en el 2009 es de 323 millones de metros cuadrados, retrocediendo desde los 495 millones del año 2008 (-34,7%)

La producción en España está altamente concentrada en la provincia de Castellón, que representa en torno al 94,5% de la producción nacional. El sector se conforma como un Clúster o distrito industrial que cuenta con toda una serie de industrias auxiliares y organizaciones relacionadas en un área geográfica delimitada. Así, la industria cuenta con

más de 175 empresas fabricantes de baldosas cerámicas. A esta cifra habría que añadir una treintena de empresas dedicadas a la atomización de arcillas, producción y distribución de fritas, esmaltes y colores, y a la fabricación de bizcocho.

Las ventas totales del sector cerámico en 2009 ascendieron a 2.591 millones de euros, lo que supuso un descenso del 30% respecto a 2008, lo que junto a la caída del 2008 supone una reducción de ventas totales en los dos últimos años de casi el 45%.

Las exportaciones supusieron el 64 % de las ventas totales cayendo hasta los 1.660 millones de euros (un 25% menos que en el 2008).

Según los últimos datos de ASCER, las ventas en el 2010 han alcanzado los 2.523 millones de euros, lo que aunque supone un descenso del 2'6%, frena la fuerte caída del año anterior.

Las exportaciones se han incrementando un 4%, alcanzando los 1.723 millones de euros.

De manera esquemática podemos ver la evolución de las ventas en los últimos años:

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Producción	595,5	609,2	608,4	584,7	495,2	324,4	366
Vtas mdo nacional	1.500	1.609	1.799	1.871	1.460	918	800
Exportaciones (aprox. a 182 países)	1.977	2.041	2.183	2.295	2.211	1.673	1.723
Ventas totales	3.477	3.650	3.982	4.166	3.671	2.591	2.523

*Cuadro 1. Evolución de la producción española
Fuente: ASCER (Asociación de Fabricantes cerámicos España)
Ventas totales en millones de euros y producción en millones m2.*

2.2.4. Principales mercados de los productos españoles

2.2.4.1. Mercado nacional

En cuanto a los canales de distribución a los que se puede dirigir una empresa azulejera, podemos destacar los siguientes:

- **Particulares y profesionales de la colocación**, sólo son atendidos, directamente, por grandes firmas a través de distribución propia.
- **Los grandes distribuidores**, Leroy Merlin, Brico-Depot, Saint Gobain, etc. Para vender a estos importantes grupos de distribución, los fabricantes deben ser capaces de garantizar, ciertas condiciones de servicio, calidades, agilidad de respuesta, plazos de entrega y precios muy competitivos.
- **Los almacenistas**. Son especialistas en negociar partidas de stocks a buen precio que posteriormente venden al "detall" a particulares y profesionales para las reformas del hogar. Este es el denominado mercado de reposición.
- **Los constructores y promotores**, los tienen como clientes las empresas que basan su forma de competir en precio-volumen.

- **Otros fabricantes del sector**, hay empresas especializadas en la fabricación de ciertos formatos y modelos para otros fabricantes, lo que se conoce como productos **de gama blanca**.

2.2.4.2 Mercado exterior

La industria de azulejos y pavimentos cerámicos exportó en 2010 el 69% de su facturación, a un total de 182 países. La cerámica es el segundo sector que más superávit aporta a la balanza comercial española, con una cobertura comercial superior al 1.500% y es responsable del 1,3% de las exportaciones totales de nuestro país, el 9% a nivel de la Comunidad Valenciana.

Si analizamos los mercados extranjeros, detallamos:

DISTRIBUCIÓN PRINCIPALES EXPORTACIONES 2010

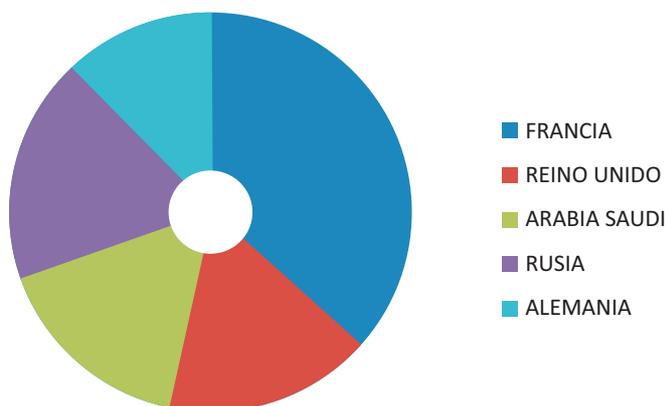


Gráfico 4. Distribución por países de las exportaciones españolas en 2010.
Fuente: Asociación de fabricantes cerámicos de azulejos.

Esta distribución de las ventas del 2010 supone cierta variación sobre el año anterior, como podemos ver en la siguiente tabla:

(Cifras en Millones de Euros)

Rk	Destino	ene-dic 2009	ene-dic 2010	Variación
1	FRANCIA	219	215	-2%
2	REINO UNIDO	104	95	-8'8%
3	ARABIA SAUDÍ	84	100	18'9%
4	RUSA, FEDERACIÓN	79	105	33'3%
5	ALEMANIA	75	72	-4,9%

Cuadro 2. Comparativa de los principales destinos de las exportaciones españolas, periodo Enero-Diciembre 2009 y 2010.
Fuente: Ascer

Debemos destacar la gran recuperación producida en el mercado Ruso, volviendo a colocarse como el segundo destino de las exportaciones de azulejos, tras la fuerte caída del 50% producida en el 2009.

Parte de esta caída de las ventas viene provocada por la instalación de plantas productivas en países del Este, por lo que partes de estas ventas se hacen, aunque en ocasiones por parte de empresas españolas, directamente en estos países.

Por otro lado, vemos que parte de esta caída ha sido compensada con un aumento de las ventas a Arabia Saudí, que en el 2008 ocupaba el décimo lugar y en tan sólo dos años ha pasado a representar el tercer lugar del ranking de países receptores de azulejos cerámicos.

Aunque la situación en la U.E., el principal destino para la industria azulejera española todavía no se ha recuperado ya que ha caído un 9,2%, sigue siendo el principal destino de las exportaciones, concentrando el 45,4% de las mismas.

Europa del Este ha experimentado una importante recuperación, creciendo un 14,9%, recibiendo así el 10,7% del producto cerámico español y siendo el principal impulsor de este crecimiento, Rusia.

En resumen y por países, aunque Francia ha reducido sus compras un 2%, sigue siendo el principal mercado para las exportaciones españolas, mientras que Rusia creciendo un 33,3% pasa a ocupar la segunda plaza seguida de Arabia Saudí con un crecimiento del 18'9% y Reino Unido con una caída del 8,8% pasa a ocupar el cuarto lugar, seguido de Alemania.

Como podemos ver en este resumen, son los países de la Unión Europea los que descienden en el ranking, ocupando su lugar nuevas potencias económicas con mayores proyecciones de crecimiento.

2.2.4.3. La balanza comercial

La balanza comercial del sector azulejero, exportaciones menos importaciones, tradicionalmente ha venido presentando un saldo positivo

La balanza de las baldosas cerámicas, tanto en el 2009 como en el 2010 presentó un saldo positivo de 1.600 millones de euros en el primero y 1.526 millones de euros en el 2010, lo que representa un decrecimiento del superávit del sector del 28% en los últimos tres años.

En el siguiente cuadro se recogen los flujos por años naturales:

Años	Balanza cial	Cantidad	%Variación
2003	Mill. M2	328'57	-7'15%
	Mill.€	1.862'09	-7'15%
2004	Mill. M2	331'14	0'78%
	Mill.€	1893'97	1'71%
2005	Mill. M2	331'68	0'16%
	Mill.€	1944'10	2'65%
2006	Mill. M2	321'06	-3'20%
	Mill.€	2064'38	6'19%
2007	Mill. M2	445'66	38'81%
	Mill.€	2121'38	2'76%
2008	Mill. M2	294'69	-33'88%
	Mill.€	2090'46	-1'46%
2009	Mill. M2	251'27	-14'73%
	Mill.€	1600'44	-23'44%
2010	Mill. M2	245'5	-2'3%
	Mill.€	1526	-4'7%

Cuadro 3. Detalle de la balanza comercial del azulejo.
Fuente: Departamento de Aduanas.

2.2.5. Características geoestratégicas del sector en España

Es llamativo que un producto que se vende en todos los rincones de España y se exporta a más de 100 países del mundo, se produzca en un 95% en una pequeña zona de la provincia de Castellón, mal denominada “triángulo azulejero”, porque es un polígono de bastantes más lados, pero que abarca un conjunto de municipios entre los que la distancia mayor no es superior a 60Km.

Los principales municipios donde se fabrican baldosas cerámicas son: Castellón, Vila Real, Onda, Alcora, San Juan de Moró, Nules, Ribesalbes, Villafamés, Chilches y Moncofar, si bien estos tres últimos se han incorporado en los últimos años atrayendo fábricas que, por su proximidad a otros núcleos urbanos, con los problemas y ventajas que eso conlleva, han cambiado de ubicación y han sido tentadas por estos municipios dándoles todo tipo de facilidades económico - sociales - tributarias.

Los motivos de por qué tanta concentración en esta zona son varios:

- Tradición. Desde los tiempos de los árabes en esa comarca se ha producido cerámica de forma ininterrumpida y, dando un salto en el tiempo, en el siglo XVIII nos encontramos ya con la Real Fábrica de Loza y Porcelana de Alcora, fundada por el Conde de Aranda, ministro de Carlos III. En los años 60-70 del siglo XX no era difícil encontrar aún en esas tierras los denominados hornos morunos en los que en un hogar circular, mediante la quema de madera, se calentaban las piezas colocadas una sobre otra, regulando la temperatura y el tiempo a través de la experiencia transmitida de padres a hijos.
- Materias primas. En las zonas interiores de la provincia de Castellón y en las colindantes con éstas de la provincia de Teruel, es donde se concentra el mayor potencial minero explotable de arcilla roja, lo que reduce los costes sensiblemente, ya que estamos hablando de transportar diariamente una gran cantidad de toneladas de arcillas.
Dado que el precio de la arcilla en bruto es muy bajo, su transporte en más o menos Km. repercute muy sensiblemente en el precio de la misma a pie de fábrica.
- Comunicación hacia los mercados finales. Los azulejos salen de la provincia, bien en camión para toda España y muchos países europeos, o bien en barco hacia otros continentes y países europeos. La red de carreteras desde Castellón- Valencia hacia toda España nunca ha sido excesivamente mala, siendo al menos mejor que en otras zonas. Por otro lado los puertos de Valencia, Castellón y Barcelona, tienen rutas con el mundo entero de fácil flete.
- Industria auxiliar. Es obvio que una fábrica no es nada sin sus proveedores de materias primas, energía, maquinaria, repuestos, embalajes... Pues bien, lentamente pero de forma constante se ha creado en esta zona un magnífico cluster que provee en tiempo record y a unos precios absolutamente imbatibles todo producto o servicio antes citado.
Esto es una ventaja estratégica enorme para cualquier cerámica de la zona comparada con una empresa de lugares como Andalucía o Castilla. La rapidez con que se transmite la información y se sirve el producto o servicio es una fortaleza indiscutible del sector en Castellón.

Lamentablemente la terrible crisis que azota este sector desde 2008 y a la que por el momento no se ve fin, ha hecho que multitud de estas PYMES del parque de proveedores hayan dejado de existir, o reduciendo hasta tal punto su tamaño que ya no se puede esperar de ellas ni innovación ni mejora alguna en sus productos. Esto a medio plazo será un déficit importante para la industria cerámica española como ya lo ha sido para la italiana, que de fabricar ha pasado a importar de extremo oriente para posteriormente vender con su marca y prestigio.

- Entorno social. En esta comarca, directa o indirectamente, prácticamente todo el mundo vive de, por y para el azulejo. Los padres enseñan a sus hijos los conocimientos del sector. Llama la atención que ningún responsable de sección de una fábrica concibe pasar un fin de semana sin ir un rato a la fábrica a ver si todo transcurre normalmente, siendo esto en ocasiones también exigencia de los empresarios. Esto lo facilita el hecho de que la inmensa mayoría de los trabajadores vive a menos de 15 minutos de su lugar de trabajo.

Es más, aquellas fábricas que se han instalado en otras comunidades aun contando con importantes ayudas municipales o autonómicas ha fracasado, ya que una vez adaptadas al día a día de la fábrica se ponía de manifiesto su falta de viabilidad.

La tardía llegada de información, los mayores costes de transporte de las materias primas, una necesidad de mayores stocks de piezas de repuesto, la falta de servicio técnico por parte de los fabricantes de maquinaria y la falta de cultura cerámica de los empleados, son algunas de las razones que terminaban por producir un cierre de la empresa.

Es difícil de explicar si no vives desde dentro el sector, pero la industria cerámica es muy exigente en cuanto a dedicación, por ejemplo, si de un horno empieza a salir material defectuoso es necesario que alguien inmediatamente diagnostique el problema y ponga una solución, ya que cada minuto que pase, se irán acumulando las piezas que deberán servir como escombros. Por lo tanto de noche, de día, Navidad, verano...el personal de fábrica debe estar siempre localizable y disponible para acudir a cualquier hora a solucionar el problema. Esto es difícil de inculcar en otras zonas de España, aunque ya incluso en la provincia de Castellón es complicado de entender por las nuevas generaciones.

A gran escala, situaciones como estas son las que han frenado a las grandes empresas españolas a instalar centros de producción en países emergentes a pesar de los menores costes de producción, dificultando así la capacidad de competir en precios con productos de China, sudeste Asiático o Turquía.

2.2.6. Competencia del azulejo español

El principal competidor para España es Italia, ya que ambos países están centrados en una tipología de producto muy similar y su capacidad productiva es similar. Por otro lado, también haremos un especial hincapié en el mercado asiático, principalmente en China.

ITALIA: La industria cerámica italiana se encuentra concentrada geográficamente en las provincias de Modena y de Regio-Emilia, fabricándose también allí la mayor parte de la maquinaria cerámica y la tecnología asociada a ella. Se ha caracterizado por tener una cuota de exportación muy elevada y una menor dependencia del consumo interior que el sector azulejero español.

Una de las ventajas más significativas del mercado italiano y que le diferencia del resto de competidores, es la forma que tienen de promocionarse, ya que en el resto del mundo, la imagen de Italia se asocia al diseño y la moda.

Es importante señalar que años atrás, en el periodo 2003-2007, el sector azulejero italiano afrontó una fuerte cambio en su estructura, creándose grandes grupos de empresas y grandes alianzas y absorciones para aprovechar sinergias, ampliar cuota de mercado y reducir costes.

Por otro lado y ya en el 2008 lo que hicieron muchas firmas italianas fue convertirse tan sólo en centros logísticos e importar el producto de países asiáticos, siendo más rentable soportar los costos de transporte y almacenaje que los de producción propia.

La medida que se tomó en el sector de grandes alianzas y absorciones, tan sólo en uno o dos casos se ha dado en la provincia de Castellón por el fuerte componente familiar de las empresas y la resistencia de unirse al que ha sido su "competidor" directo de toda la vida.

Pero sobre todo lo que diferencia al mercado italiano del español es la innovación y desarrollo de nuevos productos. Mientras que sólo algunas de las principales empresas del sector tienen dentro de su compañía un departamento de I+D al que destinan una pequeña parte de su presupuesto y tan sólo existen una o dos marcas de maquinaria cerámica española, la primera firma italiana de maquinaria cerámica cuenta con más de 150 empleados sólo en I+D, siendo la mayoría técnicos titulados, mientras que las empresas españolas de estas características tan sólo cuentan con a lo sumo dos docenas de personas.

Por otro lado y como aspecto diferenciador para el mercado español, los absolutos líderes mundiales en fritas y esmaltes son los españoles, quitándoles el liderazgo a los italianos a principios de los años 90.

Un motivo fundamental de este hecho, es que la tecnología de fabricación de esmaltes no exige grandes inversiones de capital, ayudándonos además que por nuestra incorporación tardía a la UE, determinadas directrices comunitarias en materia de contaminación por emisiones gaseosas exigidas a la industria italiana no fueron adoptadas aquí hasta bastantes años después, hecho que les supuso instalar costosísimo filtros en los hornos (su valor aproximado es casi similar al coste propio del horno) minando así su competitividad.

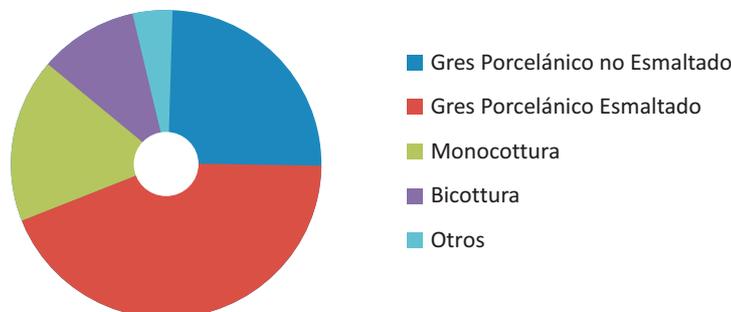
En cuanto a la evolución de sus ventas, el 2010 el mercado italiano produjo 378 millones de m², lo que supuso un ligero crecimiento del 2'7% frente al 2009, provocado por un incremento en las exportaciones del 5'65%.

Para tener una cifra de referencia en cuanto a esta cifra, destacar que en los años 2003-2005 la producción anual de baldosas cerámicas era de 600 millones de m².

Este descenso de los últimos años ha sido el mayor de la última década, debido a la fuerte desaceleración de la demanda de la mayoría de los mercados.

Además, el descenso se ha producido en todas las variedades producidas, siendo la distribución en cuanto a tipología de productos la siguiente:

PRODUCCIÓN POR PRODUCTOS



Fuente: Confindustria Cerámica
Gráfica 5. Distribución de las ventas italianas por productos.

El gres porcelánico esmaltado, que supone el 45,8% de la producción nacional descendió un 28'8%, cifra muy similar a la del gres porcelánico no esmaltado, cuya caída fue del 27'13%. La monococción, sufrió un descenso del 32'9%, alcanzando la cifra de 60'7 millones de m2 producidos. Por último, la bicocción, descendió un 30'24%.

La evolución de los mercados a los que Italia distribuye su producción en el 2010 fue:

País	M2	Valor €	Variación en m2	Variación en €
Austria	9.894.390	100.158.830	-5%	-4,66%
Bélgica/Luxemburgo	9.239.395	130.917.635	-11,21%	-9,16%
Chipre	1.608.680	18.582.949	-20,50%	-19,72%
Dinamarca	3.133.055	43.505.347	.29,99%	-30,8%
Estonia	326.620	4.759.748	-43,32%	-39,63%
Finlandia	2.738.922	32.578.894	-20,78%	-19,47%
Francia	49.687.300	611.081.890	-12,66%	-10,48%
Alemania	39.623.663	481.800.030	-3,95%	-1,56%
Gran Bretaña	6.505.283	91.013.107	-25,18%	-28,28%
Grecia	12.503.379	146.637.361	-33,00%	-30,62%
Irlanda	1.005.696	13.577.393	-41,74%	-45,89%
Letonia	200.82	3.084.088	-62,47%	-60,99%
Lituania	345.235	4.913.613	-56,67%	-52,87%
Malta	812.605	8.516.198	8,89%	3,94%
Países Bajos	5.437.246	80.315.540	-15,89%	-16,96%
Polonia	3.667.152	57.184.051	-33,44%	-26,85%
Portugal	291.858	3.587.445	-38,57%	-40,21%
Republica Checa	3.049.900	31.982.914	-13,66%	-11,43%
Eslovaquia	1.399.225	15.166.914	-31,33%	-11,39%
Eslovenia	3.204.216	29.924.528	-21,62%	-20,76%
España	2.651.267	50.036.137	-42,99%	-40,31%
Suecia	4.355.658	55.163.628	-14,03%	-16,03%
Hungría	4.357.497	34.558.547	-27,79%	-31,41%
TOTAL PAISES UE	166.039.063	2.049.046.787	-16,36%	-15,23%
EUROPA, otros países	4.0524.747	376.699.054	-28,47%	-29,47%
--Suiza	7.359.646	109.254.737	-5,55%	-5,74%
--Rusia	3.488.221	87.505.567	-44,56%	-41,59%
TOTAL AMERICA	38.440.081	450.606.282	-28,91%	-27,25%
--EE.UU.	27.305.602	332.935.652	-33,09%	-29,80%
TOTAL ASIA	23.422.886	275.535.007	-21,46%	-19,83%
TOTAL AFRICA	8.924.094	57.464.771	-21,82%	-14,42%
TOTAL AUSTRALIA/OCEANIA	3.480.068	45.378.812	-25,25%	-27,21%
TOTAL FUERA UE	114.791.876	1.205.683.926	-26,71%	-25,88%
TOTAL PAISES DEL MUNDO	280.830.939	3.254.730.713	-20,92%	-19,52%

Fuente: Confindustria Cerámica.
Cuadro 4. Distribución por países de las exportaciones italianas.

CHINA: La producción local está sobre todo concentrada en la provincia de Cantón, mas concretamente en la ciudad de Foshan. Se trata de la fábrica de cerámica del gigante asiático.

Foshan cuenta con más de 3.000 empresas fabricantes de cerámicas, que en conjunto producen al año alrededor de 1.600 millones de m², lo que representa el 60 por ciento de la producción total China, y el 25 por ciento de la producción mundial.

En este caso, la principal ventaja competitiva del mercado chino es el coste de mano de obra, mucho más bajos que en el mercado Europeo.

La producción total de azulejos en China en el 2010 alcanzó los 5.500 millones de m², y como exporta casi 900 millones de m² (partidas 6907 y 6908) podemos deducir que China exporta un 16 por ciento de su producción.

En el siguiente cuadro podemos ver la evolución del total de las importaciones:

(Cifras en Millones de Euros)

Producto	2008	2009	2010	2010/2009
Azulejo no esmaltado	9'42	13'03	13'04	0'04%
Azulejo esmaltado	24'13	24'15	41'68	75'56%

*Elaboración propia, datos World Trade Atlas.
Cuadro 5. Detalle de las importaciones chinas por productos.*

La mayoría de estas importaciones provienen principalmente de Italia, que copa el 59'8% del producto esmaltado seguido de España, cuyo producto representó en 2010 el 23'66%. Como podeís ver en el cuadro ha tenido un mayor crecimiento la compra de azulejo no esmaltado, seguramente por su menor coste.

En cuanto a las exportaciones de China al resto del mundo, la evolución ha sido la siguiente:

(Cifras en Millones de Euros)

Producto	2008	2009	2010	2010/2009
Azulejo no esmaltado	947'45	991'88	1387'06	39'84%
Azulejo esmaltado	897'13	1054'03	1528'44	45'01%

*Elaboración propia, datos World Trade Atlas.
Cuadro 6. Detalle de las exportaciones chinas por productos.*

El primer destino de las exportaciones chinas del azulejo no esmaltado es Brasil, con casi 95 millones de euros, seguido por Tailandia, Arabia Saudita e India. España se sitúa en la posición número 21, con unas exportaciones de casi 23 millones de euros, lo que representa un 1,65 por ciento del total de las exportaciones. Esta cifra ha experimentado un aumento del 45 por ciento respecto al año anterior.

En cuanto al azulejo esmaltado, Estados Unidos se coloca en primera posición como principal destino de las exportaciones chinas, con casi 109 millones de euros, seguido por Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos y Corea del Sur. En este caso, España ocupa la posición número 12, con 35,22 millones de euros, lo que representa un 2,3 por ciento del total de las exportaciones. El aumento entre 2010 y 2009 ha sido del 180 por ciento.

Es importante mencionar que actualmente se ha establecido una tasa antidumping a las exportaciones Chinas en Europa, y como se analizará mas adelante, tendrá como consecuencia un aumento considerable del precio final de venta de los azulejos chinos, con la correspondiente disminución de las exportaciones a Europa.

OTROS COMPETIDORES: fabricantes principalmente de países en vías de desarrollo, o con un nivel de vida inferior al europeo. Sería el caso de India, Brasil, Indonesia, .. que centran su estrategia, en costes de producción inferiores, debido al menor precio de la mano de obra, beneficios fiscales y subvenciones. Si bien este 2º grupo de competidores se consideraba hasta hace poco fabricantes de un material de baja calidad, en la actualidad, algunas de sus empresas ofrecen producto cada vez más parecido al de Italia o España, suponiendo una amenaza..

2.2.7. Regulación medioambiental

Consideramos que este es un aspecto que debemos comentar debido a la gran relevancia que ha tenido sobre todo en los últimos 10 años en el sector, aspecto que ha ocasionado fuertes desembolsos de capital para adaptar nuestras fábricas a la nueva normativa medioambiental.

Además de la legislación a la que está sujeta cualquier actividad económica en nuestro país, cabría destacar como de especial relevancia, la **legislación medioambiental** sujeta al sector, y que principalmente se recoge en la Autorización Medioambiental Integrada, donde se reúnen en un solo documento la regulación referente a emisión de gases contaminantes, residuos tóxicos y peligrosos, tratamiento de aguas y fangos, contaminación de suelos, vertido de aguas depuradas y su reutilización, ruidos, eficiencia energética, etc..

Esta autorización la otorga la Consejería competente dependiente de la Generalitat Valenciana, junto con la declaración de impacto ambiental, que igualmente debe solicitar el industrial.

Sin la Autorización Medioambiental Integrada no está permitido ejercer la actividad.

Una vez obtenida esta autorización, se fijan unos controles para comprobar el nivel de las emisiones atmosféricas de gases contaminantes, la calidad de las aguas depuradas, la peligrosidad de los residuos y su almacenamiento; y de esta forma se justifica que se cumplen los niveles concedidos en la autorización.

Es habitual, que estos trabajos se contraten a ingenierías y laboratorios autorizados.

La publicación de la **ley 16/2002**, de prevención y control integrados de la contaminación, de 1 de julio de 2002, que transpone la Directiva 96/61/CE, relativa a la prevención y al control integrados de la contaminación, ha modificado de forma sustancial la legislación en materia de medio ambiente industrial en España. Tanto la Directiva como la ley son conocidas por sus siglas en inglés IPPC.

Esta legislación prevé que las instalaciones de las industrias incluidas en su Anexo I deban disponer de la Autorización Ambiental Integrada (AAI), que pretende integrar en un solo acto de intervención administrativa todas las autorizaciones en materia de residuos y de vertidos a las aguas continentales, al mar o a la atmósfera.

Concretamente, la fabricación de baldosas cerámicas se incluye en el apartado 3 (industrias minerales) de dicho Anexo I, fijándose un valor umbral de capacidad productiva superior a 75 toneladas por día, y/o una capacidad de horneado de más de 4 m³ y de más de 300 Kg./m³ de densidad de carga por horno.

Asimismo, la Ley 16/2002 de prevención y control integrados de la contaminación, obliga a las instalaciones afectadas a:

- Obtener y renovar periódicamente, al menos cada 8 años, la AAI.
- Declarar anualmente las emisiones contaminantes de determinadas sustancias (registro PRTR).

En el marco de la citada legislación básica estatal, y con un carácter más ambicioso en lo que se refiere a la protección preventiva del medio ambiente, la Generalitat aprobó la **ley 2/2006**, de 5 de mayo, de prevención de la contaminación y calidad ambiental, que redefine todo el sistema de autorizaciones de las actividades e instalaciones industriales de la Comunidad Valenciana (CV), ampliando el número de actividades que se someten al procedimiento de AAI, incrementando el carácter integrador del mismo, y regulando y mejorando también otros instrumentos de intervención para el resto de actividades de menor incidencia ambiental.

El Decreto 127/2006, de 15 de septiembre, del Consejo, desarrolla la Ley 2/2006.

El objeto de esta ley es definir y regular los instrumentos de intervención administrativa ambiental a los que deben sujetarse las instalaciones o actividades que puedan afectar a la seguridad, a la salud de las personas o al medio ambiente. Esta ley somete a las instalaciones en que se desarrolle alguna de las actividades comprendidas en su ámbito de aplicación según el grado de potencial incidencia sobre el medio ambiente, la seguridad y la salud, a alguno de los siguientes instrumentos de intervención ambiental:

· Autorización Ambiental Integrada

Para las instalaciones en que se desarrolle alguna de las actividades contenidas en los Anexos I (coincide íntegramente con el Anexo I de la Ley 16/2002) y II de la Ley 2/2006. Cabe mencionar respecto al ámbito de aplicación de la industria cerámica el punto 2 del Anexo II de la ley 2/2006, donde se incluyen las instalaciones de atomización de productos minerales, y la disposición adicional segunda del Decreto 127/2006, en la que se modifica el Anexo II de la Ley 2/2006, para incluir las instalaciones de combustión con una potencia térmica nominal superior a 20MW.

La AAI es emitida por el organismo ambiental competente en materia de medio ambiente de la Comunidad Valenciana, y tiene un periodo de vigencia máximo de ocho años, excepto si se realizan modificaciones sustanciales de la actividad autorizada.

· Licencia Ambiental

Para las instalaciones en que se desarrolle alguna de las actividades no sometidas a AAI y que figuren en la relación de actividades que se aprobará reglamentariamente. Mientras no se publique esa relación de actividades sujetas a licencia ambiental, seguirá siendo de aplicación el Nomenclátor de actividades molestas, insalubres, nocivas y peligrosas aprobado por el Decreto 54/1990, de 26 de marzo, del Consejo de la Generalitat Valenciana. La tramitación y resolución de la licencia ambiental corresponde al ayuntamiento en cuyo territorio vaya a ubicarse la actividad y será necesaria una nueva licencia para modificar la clase de actividad.

· Comunicación Ambiental

Para las instalaciones en que se desarrolle alguna de las actividades no sometidas a AAI ni a licencia ambiental conforme a lo dispuesto en la Ley 2/2006 (CV).

El régimen de licencia ambiental y el de comunicación ambiental sustituyen íntegramente el hasta ahora vigente en materia de actividades clasificadas, salvo la mencionada aplicación transitoria del Decreto 54/1990 (CV). La tramitación y resolución de la comunicación ambiental, como en el caso de la licencia ambiental, corresponde al ayuntamiento correspondiente.

Además de la propia legislación ambiental, existen acuerdos de obligado cumplimiento por parte de las empresas azulejeras, como es el caso del **Protocolo de Kyoto**, cuyo objetivo es conseguir reducir un 5,2% las emisiones de gases de efecto invernadero globales sobre los niveles de 1990 para el periodo 2008-2012.

Sobre este compromiso adquirido por el sector, debido a la situación de crisis actual su aplicación se ha retrasado, ya que son muy pocas las empresas que pueden permitirse en estos momentos realizar inversiones en sus instalaciones.

Además, fruto de la fuerte bajada de actividad y la paralización de muchos hornos, la emisión de gases se ha reducido significativamente.

Otra normativa a mencionar, sería la referente al etiquetado del producto, "**Eco etiqueta europea**": El sistema de eco etiquetado es un sistema de concesión (por parte de un evaluador independiente, y mediante un proceso controlado y neutro) de una Eco etiqueta, que puede ser utilizada para la publicidad del producto.

La Eco etiqueta es un logotipo que advierte a los consumidores del cumplimiento de determinados requisitos o criterios ecológicos, constituyendo una garantía del coste medioambiental reducido de los mismos.

El sistema de etiquetado ecológico tiene un doble objetivo:

- Facilitar la información, la capacidad de selección y el criterio objetivo de los consumidores.
- Impulsar a los productores y distribuidores a incluirse en ese mercado en expansión, disminuyendo los impactos ambientales negativos de sus productos.

2.2.8. Situación interna del sector

- Con datos a Diciembre 2010, en el último año el número de parados se ha incrementado en 8.200 personas, lo que supone un crecimiento del 12'7% y sitúa la tasa de paro en el 23'96%.
- Fuerte nivel de apalancamiento financiero de las empresas.
- Aumento de la morosidad en el mercado, siendo el mayor problema de las empresas el cobrar sus ventas.
- El mercado asiático está siendo un fuerte competidor, ya que aunque los productos están muy diferenciados por la calidad de los mismos, los bajos precios que ofrecen hace que sea complicado en ocasiones poder competir con ellos.
- Recomendaciones de la Consejería de Medio Ambiente para realizar inversiones en el sector cifradas en 139MM euros para el Plan de Mejora del Aire, cuyo objetivo es reducir en 2000tn las partículas de un tamaño de 10 micras que son respirables (PM10).

- ASCER, la patronal azulejera, ha cifrado en un mínimo 10MM euros y un máximo de 20MM euros las ayudas necesarias para los próximos 6 años para reflotar el sector y mantener la industria y el empleo.
- Subida tanto de la electricidad como del gas, siendo ambas fuentes de energía imprescindibles en el sector.
- Bajada de la rentabilidad de las empresas al tener que ajustar el precio de los productos para reducir el stock y para poder competir con los asiáticos.
- Reducción del número de fábricas de azulejos ya que el 2009 ha sido un año en el que han sido multitud de empresas las que han optado por presentar concurso de acreedores o cerrar y liquidar la empresa.
- Agotamiento de los stocks de las empresas anteriormente descritas. Fruto del apartado anterior, fueron muchas las compañías que para poder realizar su inmovilizado más circulante y obtener liquidez, sacaron a la venta material por un precio muy inferior al de mercado. Esto hizo que los precios se fueran muy por debajo del coste de producción, lo que perjudicó fuertemente al resto de empresas, ya que la diferencia de precios podía llegar a alcanzar los 4-5 euros por metro cuadrado.
- Fortalecimiento de productos sustitutivos, como el caso del parquet.
- Muchos de los pequeños proveedores de materiales que servían al sector azulejero de la provincia han tenido que cerrar ante la fuerte caída de la demanda, por lo que las fábricas están viendo como la compra de suministros las tienen que realizar fuera de la provincia, incrementando así los costes.
- Parada en la aplicación de nuevas tecnologías ante la falta de liquidez de las empresas, lo que está haciendo que el sector azulejero español pierda posiciones respecto al italiano o brasileño.
- La fuerte oferta de mano de obra que existe actualmente en el sector, hace que el sueldo medio haya descendido.

2.2.9. Principales factores de influencia del entorno: Análisis Pest

Factores políticos/legales

Factores políticos

Al estar hablando de un sector industrial que debe realizar fuertes inversiones continuas en su inmovilizado para seguir innovando y produciendo valor añadido, es fundamental la concesión por parte de distintos organismos públicos de subvenciones o ayudas para fomentar la aplicación de mejoras en el sector.

Al amparo de la Orden ITC/909/2009 del 8 Abril de dicho año, el Ministerio de Turismo Industria y Comercio, concedió un total de 261MM eur para el periodo 2009-2010, cuyo objetivo era fomentar la competitividad de sectores estratégicos industriales para dicho periodo.

El montante más importante se concedió en 2009, ascendiendo a 201MM eur, quedando el restante para el siguiente año.

Dentro de estas ayudas, las empresas del sector azulejero recibieron 15.8MM eur en 2009 y 7.5MM eur en 2010, suponiendo un 7.8% y 12'5% respectivamente sobre el total de ayudas concedidas.

Dentro de estos importes, la empresa que percibió un importe mayor fue Porcelanosa, la primera empresa del sector, recibiendo 3.4MM eur en 2009 y 4.3MM eur en 2010.

La mayoría de proyectos que se han llevado a cabo por estas empresas han ido destinados a la optimización de procesos y mejoras en los sistemas de decoración.

El formato de estas ayudas es de préstamos a 15 años, con 5 de carencia y a un tipo de interés cero.

Según la información publicada por la Generalitat Valenciana, dentro del Programa Operativo de Fondos Feder de la Comunidad Valenciana, la industria azulejera ha recibido un total de 6.5MM eur tanto a través del Icxex (676Mil eur), como del Instituto Tecnológico de la Cerámica (3.6MM eur) como de Ascer (2MM eur).

Estos fondos incluyen el periodo 2007-2013.

Factores legales

La nueva Ley antidumping

El 19 de Marzo 2011 se publicó la resolución con los tipos de las medidas antidumping que la Comisión Europea impone a las importaciones de azulejo chino en Europa y están entre 26 y 73 por ciento del precio CIF en frontera de la Unión, no despachado de aduanas. La denuncia fue presentada el 7 de mayo de 2010 por la Federación Europea de Fabricantes de Baldosas de Cerámica- CET "Ceramic Tiles Manufacturers' Federation"- en nombre de un grupo de productores que representa una proporción importante, en este caso más del 30 por ciento de la producción.

Así, la Comisión ha impuesto esta medida al considerar que existen prácticas de dumping de los fabricantes chinos, es decir, que venden el producto a menor precio del que cuesta producirlo en un libre mercado.

Sin embargo este derecho antidumping es provisional y la decisión es recurrible, pero de plena aplicación desde el 19 de Marzo.

La investigación de la Comisión Europea detalla que entre 2007 y 2009 el precio de las importaciones chinas disminuyó un 4 por ciento, hasta 4.5 euros por metro cuadrado de media, mientras que el precio del metro cuadrado fabricado en la Unión Europea ha crecido un 9 por ciento, y el resto de las importaciones de otros países aumentaba un 22 por ciento. El presidente de ASCER, Joaquín Piñón, aseguró que la medida pretende "que los precios chinos se sitúen a un nivel justo, haciendo posible la continuidad de la producción europea de baldosas cerámicas y creando las condiciones para una competencia sana".

El certificado CCC

El CCC, o "China Compulsory Certification", es un certificado obligatorio para las empresas que quieran vender ciertos productos, como los azulejos. Entró en vigor el 1 de mayo de 2002, sin embargo la inclusión de los productos de cerámica se produjo en el 2010.

El sello del CCC es administrado por la Administración de Certificados y Acreditación, o Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China. Por otro lado, el Centro de Certificados de China (CQC China Quality Certification Center), es el designado por la Administración de Certificados y Acreditación para estudiar las solicitudes del CCC, así como para definir que productos necesitan obtener el sello.

Pasos para obtener el CCC:

- 1- Rellenar la solicitud con su correspondiente aceptación
- 2- Primera inspección de la fábrica: Suele durar entre 2 y 4 días. Se controla la radiactividad de los productos.
3. Test aleatorio de producto: se realiza entre los productos que estén en el almacén. Este proceso se suele llevar a cabo al mismo tiempo que la visita a la fábrica, pero podría darse el caso de que se realizará con anterioridad.
- 4- Evaluación del certificado y aprobación
- 5- Inspecciones de seguimiento

Documentos a presentar junto con la solicitud

- Documentos que prueben el registro de la solicitud
- Información del fabricante
- Breve descripción del proceso productivo
- Tipos, origen y el contenido máximo de las principales materias primas
- Información de cómo controlar la radioactividad
- Documentos de cómo controlar la radioactividad de los productos
- Otros documentos necesarios

Factores sociales

Es fácil pensar, que ante la situación de desempleo en la que se encuentran actualmente muchos de los ciudadanos españoles, la realización de obras en la vivienda se ha reducido considerablemente, por lo que la venta de azulejo de reposición se ha visto reducida, sumándose a la gran caída que no se recupera, en el mercado de la primera vivienda.

Por otro lado, también es importante señalar que el azulejo es un producto marcado por las tendencias y la moda, que en muchas ocasiones vienen marcadas por los fabricantes italianos. Esto quiere decir que año tras año, las empresas deben crear nuevos diseños y formatos que sorprendan al consumidor y les diferencien de su competencia. Por ejemplo, en los últimos años todas las empresas están invirtiendo en máquinas de impresión de tinta; estas máquinas permiten que los dibujos y colores que forman parte del azulejo no produzcan ningún relieve, sino que parezca como una fotocopia, introduciéndose el color en todos los poros de la baldosa.

Aunque en ocasiones no se le de la importancia que se merece, la moda influye mucho en la demanda de los consumidores. Por ejemplo, el parquet años atrás tan sólo se utilizaba en casas de montaña o lugares más recogidos o fríos, pero de unos años a esta parte, ha sido utilizado en muchos hogares españoles por la elegancia o distinción que de él se desprende, siendo un producto más caro y menos práctico que el azulejo.

Otro aspecto a destacar que marca nuestras tradiciones, nuestros hábitos de vida y nuestras costumbres es, el clima. Está claro que en los países del norte donde las estaciones son frías y donde las temporadas de invierno se pasan prácticamente en el hogar, el material que se utiliza en su construcción y decoración es la madera.

Por el contrario, en los países donde las temperaturas son más altas y las estaciones invernales menos marcadas, el material que nos refresca la vivienda y nos aporta mayor comodidad es el azulejo. Por eso, actualmente los países de América latina como Brasil, Chile, Uruguay que en estos momentos están en expansión y crecimiento, están siendo países demandantes de azulejos, ayudando a incrementar la exportación de las empresas españolas.

Por último, otro aspecto que también influye en la sociedad es la publicidad. La mayoría de los españoles relaciona a Isabel Presley con Porcelanosa. El relacionar a esta persona con esta marca, la dota de clase y distinción, lanzando un mensaje de que es un producto de alta calidad a la vez que caro. Pero seguro que además de esta marca pocas más nos vendrán a la mente cuando pensemos en publicidad, tan sólo firmas con Tau Cerámica o Pamesa, ya que han esponsorizado a equipos deportivos. Y esto es porque el producto en sí es complicado de publicitar, ya que no es atractivo al consumidor.

Factores económicos

El sector azulejero español puede considerarse dentro de las actividades auxiliares de la construcción, por lo que su evolución, en parte, estará directamente relacionada con la recuperación de éste último.

Según datos del Ministerio de Fomento, la oferta de viviendas nuevas se multiplicó en el periodo 1997-2007. En este intervalo, la construcción residencial creció de forma sostenida hasta duplicar su peso relativo en el PIB, pasando de representar el 4'7% en 1997 al 9'3% en el 2007.

Según estos datos, nunca antes se había urbanizado tanto suelo ni construido tantas viviendas en España.

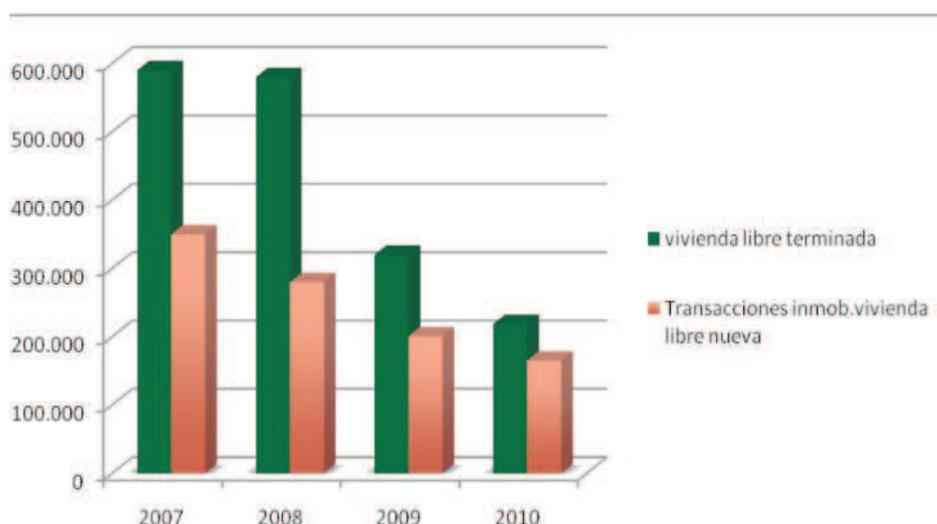
Este crecimiento extraordinario en la construcción de nuevas viviendas, respondía a un aumento de la demanda también excepcional, impulsada por el incremento de la inmigración, la mejora de la red de transporte y su abaratamiento, así como la desaparición del riesgo cambiario y la disponibilidad de crédito propiciadas por la unión monetaria.

Estos aspectos económicos junto con las tendencias sociales de tener una segunda vivienda, hizo que en zonas de la costa, como en el caso de la costa mediterránea, se duplicara la construcción de viviendas para segunda residencia, ampliando así el stock de vivienda terminada.

Esta tendencia creciente de construcción de nueva vivienda, arrastró a incrementos de facturación en el sector azulejero, representando las ventas nacionales un volumen importante sobre el volumen de ventas totales (44'91% en 2007 y 40'14% en 2008), hasta el inicio del declive a finales del 2007.

Así dentro de las ventas nacionales del sector, tomó un peso representativo dentro de la distribución de su facturación, las ventas para la construcción de nueva vivienda, dejando la venta de reposición en un segundo plano. Además, fruto de la estrecha relación que había entre ambos sectores, fueron muchas las empresas que realizaron pequeñas promociones en las zonas costeras de la provincia, derivando recursos de la empresa azulejera a la empresa constructora.

Si analizamos la evolución de la nueva vivienda, observamos la siguiente información:



Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Gráfico 6. Evolución del estado de vivienda nueva.

Tras tres años marcados por el reajuste de la oferta y la demanda, aunque la construcción de viviendas siguió cayendo en 2010, ésta se moderó frente a los datos del 2009, ya que la caída en el 2009 fue del 66% frente al 21% del 2010. Pero, para que nos hagamos una idea de la relevancia de las cifras, en el 2010 se empezaron a construir 63.090 viviendas frente a las **664.923** que se construyeron en 2006.

A finales del 2010, el parque de vivienda terminada sin vender ascendió a 687.523, lo que apenas supone un descenso del 0'1% frente al año anterior.

Las medidas adoptadas para la impulsión de la construcción de vivienda protegida, las ayudas al alquiler y a la rehabilitación, se espera que fomenten la continuidad del último trimestre del 2009, ya que su adaptación en este ejercicio han permitido:

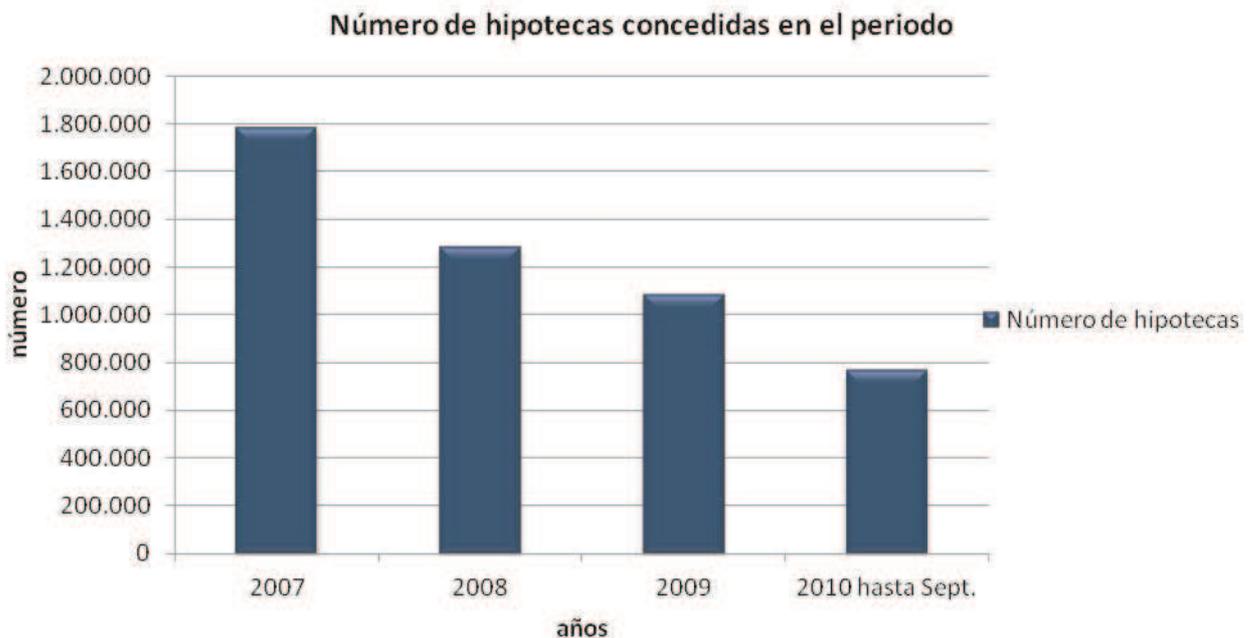
- Se han financiado más de 184.000 actuaciones del Plan Estatal de Rehabilitación 2009-2012, lo que supone un 107% de las convenidas con las CCAA para el periodo.
- Se han financiado 41.000 viviendas protegidas de nueva construcción, cumpliendo así con el 71'5% de los objetivos.
- La SPA (Sociedad Pública de Alquiler) ha ofrecido más de 30.000 viviendas, lo que junto a las más de 200.000 ayudas para el alquiler, ha fomentado la emancipación y ocupación de viviendas deshabitadas.
- El anuncio de la eliminación de la deducción por compra de primera vivienda, intenta fomentar la reducción del stock de nueva vivienda construida.

Otro de los factores a destacar dentro de este apartado es el acceso al crédito tanto por parte de las constructoras o promotoras para poder terminar las obras en curso, como por parte de los hogares españoles para la compra de una vivienda.

En el primero de los casos, el principal problema viene marcado por aquellas promotoras que se han quedado con suelo en su stock todavía sin urbanizar, estando la mayoría de ellos garantizando operaciones crediticias por un valor muy superior al que realmente tienen.

En el caso de las hipotecas para particulares, fruto de las altas tasas de mora que están sufriendo las entidades de crédito por la falta de pago, hace que éstas últimas estén siendo más restrictivas en la concesión de nuevos créditos.

Fruto de esta situación, vemos la evolución producida en el siguiente cuadro:



*Fuente: Instituto Nacional de Estadística
Gráfico 8. Evolución de la formalización de las hipotecas, periodo 2007-2010.*

Siguiendo esta tendencia decreciente, la concesión de nuevas hipotecas en el 2010 continúa en descenso.

Ya que la situación económica de nuestro país sigue ligeramente estancada y los signos de recuperación son todavía muy débiles, el futuro de las empresas azulejeras vendrá de la mano del impulso que puedan dar a sus ventas al extranjero, llegando a representar un 70-80% sobre sus total facturación.

Además de la evolución de la construcción, otros factores relevantes que debemos tener en cuenta:

- La evolución de las tasas de cambio debido a la fuerza del euro tienen un efecto negativo en las exportaciones.
- Los precios de la energía han aumentado mucho en los últimos años, en particular del gas. Al no poder repercutir esta subida en precios, los márgenes del sector se han visto gravemente erosionados.
- Se ha producido en la última década un aumento en la oferta de países emergentes, con menores costes productivos, falta de regulación laboral y medio-ambiental y con mayor cercanía a los destinos de exportación.
- Aumento de las importaciones de baldosas en el mercado nacional, especialmente de países no comunitarios.

Factores tecnológicos

Han pasado muchas décadas desde la fabricación de azulejos mediante hornos de barro y su secado mediante el calor del sol.

Hoy en día, el sector azulejero está altamente mecanizado, debiendo realizar todas las empresas fuertes inversiones anualmente para su mantenimiento y mejora.

Las nuevas tecnologías aplicadas en el sector, han permitido que los gastos de personal que, aunque siguen representando un importante porcentaje sobre las ventas, aproximadamente un 20-30%, se haya podido reducir a lo largo de los años.

En estos momentos, en el proceso de realización de una baldosa cerámica, que más tarde detallaremos, la participación del personal se limita prácticamente a la supervisión y vigilancia de que la cadena de producción no se pare ni se produzcan errores.

La aplicación de nuevas tecnologías determinará significativamente los ahorros de costes que se produzcan en la fábrica.

Por ejemplo, las fábricas azulejeras necesitan un suministro de electricidad continuo; la gran dimensión que suelen ocupar estas fábricas, es totalmente propicia a realizar una instalación fotovoltaica en su tejado, que les permita generar su propia energía y reducir así un coste muy importante de su cuenta de pérdidas y ganancias.

En las fases de almacenado y paletizado, han adquirido un peso muy importante los almacenes inteligentes. Estos almacenes han sido utilizados por las principales empresas del sector y permiten que tan sólo con poner en código de barras del azulejo que estamos buscando, automáticamente éste sea detectado dentro del almacén, dándonos toda la información sobre las unidades almacenadas de este producto, las semanas transcurridas desde su producción y la capacidad de suministro que poseemos. Todo esto sin necesitar personal alguno en este tipo de almacenes.

Como hemos comentado, ya no sólo influye la tecnología en el proceso de elaboración del azulejo sino también en la decoración del mismo a través de máquinas de impresión de tinta digital, que le dan al azulejo una mejor textura y una mayor intensidad en sus colores.

En resumen, los factores tecnológicos a destacar son:

- Cada vez más las nuevas tecnologías y metodologías son más usadas en las distintas áreas de la cadena de valor.
- La flexibilidad y versatilidad de la infraestructura productiva.
- La influencia de la tecnología digital.
- Nuevos materiales.
- La influencia de Internet y del correo electrónico como instrumento de comunicación y promoción.

2.2.10. Evaluación de los factores externos: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Dificultad de diferenciación del producto: pocas empresas con imagen marca y reconocidas por el consumidor final. · Bajo conocimiento y control del canal de distribución. · Reducido tamaño de las empresas, dificulta: poder negociación, internacionalización, etc.. · Las estructuras accionariales, unidas con estilos de dirección y gestión algo obsoletos. · Es necesario contar con capitales elevados, tanto para el inicio como para el desarrollo de la actividad. · Necesidad recurrente de realizar inversiones en inmovilizado para la fabricación de nuevos formatos, nuevas técnicas y constantes mejoras en el sistema productivo. · Cultura familiar de la empresa, desempeñando puestos de gerencia o responsabilidad personal no siempre cualificado para ello. · Poca importancia de la marca para los consumidores, lo que complica el desarrollo de la visibilidad y notoriedad de las marcas. · Poco uso fuera de baños y cocinas debido al desconocimiento del cliente de las cualidades y posibilidades técnicas y estéticas del producto. · Sector cuyos costes fijos son muy elevados, por lo que el margen de maniobra para poder reducir los gastos de la compañía es muy estrecho y casi siempre pasa por penalizar los costes de personal. · Niveles de gasto en I+D+I todavía muy inferiores a los que serían deseables, lo cual supone una importante desventaja con respecto a otras zonas de Europa, teniendo en cuenta la importancia de la incorporación de valores tecnológicos como defensa a la competencia en costes. · El cambiar de formatos o introducir características diferenciadores supone incurrir en elevados costes de adaptación del proceso productivo, por lo que la flexibilidad para poder adaptarse a nuevos productos es limitada. · Creencia de algunos clientes de que la pasta roja (empleada en España en un 85%) es inferior a la pasta blanca, (la que principalmente utiliza la industria italiana). 	<ul style="list-style-type: none"> · Reducción de márgenes cuenta explotación, imprescindible controlar costes y dirigirse hacia producto de valor añadido. · Perspectivas del sector inmobiliario español, con síntomas de agotamiento. · Legislación medioambiental y laboral que no afecta a países emergentes en este sector y que son competencia directa. · Entorno muy cambiante, que necesita de capacidad de respuesta por parte de las empresas azulejeras de forma ágil, hasta ahora con estructuras muy pesadas. · Aumento del coste energético, principalmente la electricidad. · Evolución del sector financiero, ya que recordamos es un sector muy intensivo en capital, necesitando financiación, tanto de circulante como de inversión. · La disminución generalizada de las ventas ha generado un exceso de capacidad productiva y altos costes de estructura que pueden llevar a la salida de operadores por falta de liquidez. · Fuerte aparición de productos sustitutivos para revestimiento de suelos y paredes. · El desarrollo de países emergentes que están fabricando un producto similar al español con unos costes muy inferiores. · Descentralización de los centros productivos de marcas españolas a países donde la mano de obra es más barata. · Tendencia a la desaparición de segmentos en precios de gama media, incrementándose las compras tanto en segmentos de precios altos como bajos, que supone una amenaza para las empresas con tendencia a quedarse en el “punto medio” entre precio y calidad. · Los consumidores finales utilizan la percepción estética o el precio como criterios de compra, esto exige un esfuerzo a aquellas empresas que basen sus estrategias en la diferenciación vía calidad de los productos, en la medida en que deben transmitir más información a los consumidores para que detecten las diferencias. · Problemas de abastecimientos de arcillas locales a largo plazo.

FORTALEZAS

- Alto desarrollo tecnológico y conocimiento del producto, dominando el proceso de producción. Alto grado de innovación de sus productos.
- Concentración geográfica, que facilita la obtención de sinergias, la especialización y el desarrollo de conocimientos.
- Sector eminentemente exportador, dotándole de los beneficios que aporta la diversificación geográfica.
- Buena capitalización de las empresas, reinversión de beneficios en la social de forma recurrente, que les ha permitido dotarse de activos inmovilizados.
- Apostar por la tecnología digital como base de diferenciación de las compañías.
- Muchas de las empresas del sector tienen una vida media de 30-40 años, por lo que tienen la experiencia suficiente para adaptarse a los tiempos y superar la crisis.
- La marca española en cuanto al producto azulejero, gracias a las ferias como CEVISAMA, es una marca valorada y de reconocimiento en el mundo entero.
- Conocimiento de los canales de distribución del producto.
- Al ser empresas que mantienen un importante inmovilizado en su balance con unas instalaciones adaptadas a las nuevas tecnologías y bien valoradas, las entidades financieras valoran esta fuerte solvencia para la concesión de créditos.
- Apoyo de instituciones públicas como el Ministerio de Industria o el IVAF a las empresas del sector para concesión de créditos para la realización de inversiones en mejoras productivas.
- Materias primas de gran calidad y menores costes relativos.
- Fuerte penetración en los mercados de Iberoamérica, Oriente Medio, Portugal, Rusia y Norte de África. Importancia de los lazos comerciales y culturales con algunos de estos países. Exportaciones muy diversificadas.
- Valioso apoyo de instituciones afines (ALICER, ITC, Universidad Jaime I) y de otros organismos (ICEX, Cámara de Comercio).
- Uso generalizado de la cogeneración. Mayor eficiencia energética y mayor respeto al entorno .

OPORTUNIDADES

- Implementación de las propuestas aportadas por varias consultoras, que les han ayudado en los procesos de reconducción de deuda y organización interna. Deben ayudarles a mejorar procesos.
- Potenciar técnicas de promoción de sus productos.
- Ampliación del uso de la cerámica, tomando nuevas direcciones.
- Captar cuota mercado de los competidores en peor situación, tanto a nivel nacional, como internacional.
- Cooperación empresarial encaminada a racionalizar procesos a través de formar jurídicas apropiadas o mediante la especialización de productos por empresas de un mismo grupo.
- Alianzas estratégicas con fabricantes locales en otros países como alternativa de deslocalización o desconcentración industrial.
- Seguir investigando en la implantación de nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia de los centros productivos.
- Incremento de los procesos de globalización e internacionalización en general, que se están traduciendo en un crecimiento de las exportaciones y en unas mejores perspectivas de venta en los mercados.
- Favorable situación en cuanto a la accesibilidad a los mercados geográficos de aprovisionamientos y de ventas del resto de territorio nacional.
- Exigencias por parte de los consumidores finales de productos cada vez más novedosos, adecuados a sus gustos y necesidades y adaptados a las últimas tendencias. Esto implica una importante oportunidad para las empresas de incrementar cuotas de mercado a través del desarrollo de su gama de productos.
- Existencia de ferias especializadas que permiten la promoción y presentación de productos tanto en el interior como en el exterior, así como de fuente de información para conocer las últimas tendencias tanto en el ámbito internacional como en el ámbito tecnológico y productivo.
- Mejorar la colocación del producto, con formación de los colocadores (especialistas).

2.3.5. Análisis del entorno competitivo a través de las cinco fuerzas de Porter

Barreras de entrada

- La actual coyuntura económica hace poco probable la aparición de nuevos competidores a nivel nacional. Sin embargo a nivel internacional, si hay una probabilidad alta de entrantes provenientes de países emergentes.
- La inversión necesaria en instalaciones, maquinaria, diseño, etc. unida a la situación del mercado no hacen propia la aparición de nuevos competidores.
- Identidad de marca. Al ser un sector que está tan concentrado geográficamente, todas las empresas se conocen entre si y se distinguen y diferencian a través de sus marcas. Es muy complicado que a estas alturas haya hueco para nuevas marcas.
- Curva de experiencia. Su importancia es elevada debido a que es necesaria la experiencia previa en el sector para poder estudiar convenientemente el segmento de cliente objetivo, los proveedores adecuados, los precios y todo tipo de detalles que requieren de un conocimiento amplio de mercado. Además, el Know-how referido a la gestión de los recursos es fundamental para el desempeño de la actividad y lograr ahorros en costes.

Poder de negociación de los clientes

- Los clientes, entendidos como el canal de distribución, tienen un poder de negociación muy alto, dependiendo de su tamaño y posicionamiento. Esta situación se debe al alto número de fabricantes y al escaso reconocimiento de marca que tiene el consumidor final de la gran mayoría de firmas fabricantes del mercado. Este elevado poder de negociación se hace todavía mayor en la gran distribución, que exige precios bajos y altos niveles de servicio.
- El diseño diferenciado y la calidad del producto, así como una buena logística son claves para posicionarse en la distribuidor y aumentar el poder negociación del fabricante.
- Bajos costes de cambio. Dadas las grandes similitudes que existen entre los productos, el cliente puede cambiar con cierta facilidad de competidor.

**Poder de negociación
de los proveedores**

- Existe una alta dependencia de los recursos energéticos que tienen un coste muy elevado.
- Mejora de los controles de calidad de las materias primas.
- Liderar la investigación de las nuevas pastas cerámicas que permitan la disminución del grosor del producto
- Llegar a acuerdos con otros fabricantes para aumentar el poder de negociación frente a los proveedores.
- Altos costes de cambio. El proceso productivo está realizado en base a unas determinadas características de las arcillas, como son su porosidad o refractariedad, es muy complicado cambiar de proveedor, ya que supondría unos costes muy elevados.

Productos sustitutos

- Los sustitutos más importantes de la cerámica son el mármol, la piedra natural, terrazo, granito, extrusionado y silestone, cuyas ventas están creciendo a nivel mundial, además de la madera para pavimentos.
- El parquet es un producto sustitutivo especialmente en zonas de clima frío, aunque su coste es mayor.
- Las moquetas y vinilos son más económicos pero con propiedades funcionales peores.
- La investigación en materiales y el reciclaje de componentes ya utilizados puede generar innovaciones y nuevos productos sustitutos.

Rivalidad de los competidores

- Existe un alto número de competidores, sobre todo en la propia provincia de Castellón. Esta amplia oferta de producto, provoca una multitud de acciones agresivas que pueden llegar a pasar desapercibidas por los otros competidores, pero que a la vez afectan a su cuenta de resultados.
- Existe un alto grado de rivalidad competitiva a nivel mundial, dada la diversidad de fabricantes.
- Esta rivalidad se refleja en la lucha por conseguir espacio en la distribución y en una frenética lucha de precios.
- Se dan casos de asociaciones entre fabricantes para realizar plataformas logísticas, abastecimiento de materias primas o estrategias de internacionalización.
- También son frecuentes los acuerdos entre fabricantes y distribuidores, así como la integración hacia delante, con fabricantes que entran en la distribución de cerámica.
- Los elevados costes fijos y de almacenamiento hacen que sea necesario operar a plena capacidad para obtener unos beneficios acordes a la inversión realizada.

2.3. Realidad económico financiera actual

2.3.1 Desarrollo de la crisis

El largo período de crecimiento de la economía y del comercio mundial, apoyado en unos tipos de interés reales demasiado bajos, se cortó en 2008, dando lugar al inicio de una crisis económica real a nivel mundial, cuyo fin y desenlace todavía desconocemos.

El año 2007, a pesar de los problemas a mediados del ejercicio en los mercados financieros por la crisis de las hipotecas de alto riesgo en Estados Unidos, fue un año de sólido crecimiento económico mundial. Sin embargo, a pesar de registrar en su conjunto un crecimiento del 3,2%, en el año 2008 no se cumplieron las previsiones iniciales. Hasta mediados de 2008 se mantuvieron los niveles de demanda, pero surgieron entonces con mayor intensidad las tensiones en los mercados monetarios y se incrementaron en gran medida las restricciones de liquidez, a la vez que los mercados bursátiles experimentaron una fuerte volatilidad. En este sentido, desde el segundo semestre del año se produjo un deterioro de las condiciones económicas internacionales, que se intensificó con el colapso de los mercados de crédito a partir de la quiebra del banco estadounidense Lehman Brothers a mediados de septiembre.

Además, la persistencia de problemas graves en el sistema bancario mundial, aún sin resolver (como podemos ver en el caso de las Cajas españolas), se tradujo en unas condiciones crediticias más restrictivas y en un considerable deterioro de la confianza en los agentes económicos.

La evolución de la economía española durante 2008 manifestó la contundencia del impacto que sobre la misma tendrían las tensiones de la economía mundial. A medida que avanzaba el ejercicio se abandonó la idea de que el ajuste o la corrección de los desequilibrios acumulados en España durante la fase expansiva fueran a realizarse de forma suave. La larga fase expansiva desde mediados de la década de los noventa se había acompañado de una serie de desequilibrios, principalmente de un excesivo sesgo de la demanda interna hacia el consumo privado y la inversión en construcción, tanto de las empresas como de las familias, apoyándose en crecientes niveles de endeudamiento de estos dos agentes, lo que todos llamábamos coloquialmente, “la burbuja inmobiliaria”. El exceso de demanda interna sobre la oferta interior ha tenido su reflejo en el creciente déficit comercial y en la ampliación de las necesidades de financiación externas del país, constituyendo quizás el principal desequilibrio de la economía española.

La economía española registró en 2008 un crecimiento medio de su PIB del 1,2%, habiéndose empeorado considerablemente en el 2009 sufriendo una caída del **3.6%**.

Durante el 2009, el desfavorable comportamiento del consumo privado, junto con el deterioro de la actividad general y la considerable restricción crediticia, ejercieron una influencia negativa sobre las expectativas empresariales afectando a su propensión inversora.

El deterioro de la actividad tuvo una rápida repercusión negativa sobre el conjunto del mercado de trabajo. Desde mediados de año se inició un proceso de destrucción de puestos de trabajo, terminando el 2009 con una cifra de parados de 3.9 millones de personas, creciendo un 25% sobre el año anterior, para situarse en el 20,33% de la población activa, lo que supone un incremento del 1,4% según el Instituto Nacional de Estadística.

2.3.2 Entorno macro actual

- El PIB español del 2010 cerró en -0.1 puntos, frente a los datos de 2009 que fueron de -3'7 puntos.
- Las previsiones de recuperación y de incrementos del PIB se han deteriorado, dudándose incluso que podamos entrar en recesión.
- La situación de falta de liquidez de Estados Unidos lanza a los mercados financieros dudas sobre la recuperación de la economía.
- La crisis actual de Grecia y las dificultades con las que se está encontrando la Unión Europea para solventar el problema, están inquietando a los mercados, lo que se está traduciendo en una reducción del valor de las bolsas europeas.
- Los conflictos en los países árabes están frenando el crecimiento de países emergentes, en los que multitud de empresas españolas del sector de la construcción, por ejemplo, habían iniciado nuevos proyectos de expansión.
- Reducción de las clasificaciones de riesgos de las compañías aseguradoras ante las altas tasas de morosidad de las empresas.
- Desconfianza por parte del consumidor ante la situación económica.
- Dificultades de accesibilidad a créditos bancarios por parte de los particulares.
- Inestabilidad de la evolución euro/dólar.

- Reducción de los presupuestos de Ministerio de Fomento para grandes obras, cifrada entre 2010 y 2011 en 6.400 millones de euros, lo que hará que muchas obras no ejecutadas en un alto grado de avance se paralicen y otras no se lleguen a iniciar
- Falta de liquidez de los bancos, ya que el mercado interbancario prácticamente ha desaparecido, teniendo que acudir en ocasiones al Banco Central Europeo para obtener liquidez. Esto además conlleva una fuerte subida del coste del dinero debido a su escasez.
- Limitación de las ayudas públicas.

2.3.3.Repercusión en la industria azulejera

Los primeros síntomas de la crisis en el sector azulejero empezaron a sentirse a principios del 2008, principalmente en la demanda nacional, que ya registraba síntomas de decrecimiento, pero el principal punto de inflexión en la industria azulejera fue el verano del 2008.

El mes de Agosto en particular suele ser un mes flojo para las fábricas productoras de azulejos, ya que ante una cierta caída de los pedidos las fábricas aprovechan para parar sus líneas de producción y realizar revisiones y ajustes de las mismas.

Pero el parón de Agosto del 2008 se extendió a los meses de Septiembre y Octubre, siendo la recuperación a partir de entonces muy lenta hasta finales de año.

Esta importante caída en escasos meses, afectó significativamente a las empresas del sector, cerrando el ejercicio con más stock de lo esperado y, en el caso de algunas de ellas, con algunos problemas de liquidez por la falta de ventas y pagos.

Además se debe tener en cuenta que las existencias de estas empresas, aunque no sean perecederas, si están marcadas por la moda, por lo que no se pueden quedar en el almacén por demasiado tiempo, ya que de un año para otro las tendencias cambian.

A la caída del mercado nacional por un fuerte y repentino parón en el sector de la construcción, había que añadir la recesión de uno de los principales destinos de las exportaciones de muchas de las empresas de la provincia, el mercado estadounidense.

	2005	2006	2007	2008	2009
Producción efectiva	609.200 2,3%	608.400 -0,1%	584.700 -3,9%	495.200 -15,3%	324.400 -34,5%
Exportación (valor)	2.040.917 3,2%	2.183.093 7,0%	2.294.955 5,1%	2.210.907 -3,7%	1.673.242 -24,3%

Fuente: Instituto Valenciano de las Exportaciones.
Cuadro 8.Evolución del volumen de exportaciones españolas de los últimos años.

Como podemos ver en el cuadro, el 2008 tan sólo fue el inicio de la recesión, siendo en el año 2009 cuando se produjo la gran caída de la demanda, llegando la facturación de ese ejercicio a niveles de 5 ó 6 años atrás.

Uno de los aspectos que perjudicó a muchas de las empresas azulejeras, fue el pensar que era una crisis pasajera y que después de las caídas del 2008, en el 2009 se iban a recuperar las ventas pérdidas. Esto fue un gran error porque las empresas no se prepararon para soportar un año más de pocas ventas y dificultades en los cobros, lo que hizo que muchas de ellas debieran presentar concurso a lo largo del 2009.

Hay que tener en cuenta, que las fábricas azulejeras, como ya hemos comentado en otros apartados, son intensivas tanto en mano de obra como en costes de suministro, por lo que si no se realiza un reajuste de los costes variables lo antes posible, ante una fuerte caída de las ventas, el margen se reducirá de manera muy significativa.

3. CASO PRÁCTICO

3. CASO PRÁCTICO

3.1 Historia de la Empresa

La historia de Azulmed comenzó en el año 1984 cuando dos antiguos compañeros de la Universidad, Ingenieros Industriales, decidieron adentrarse en el mundo de la empresa y aplicar sus conocimientos técnicos en el sector azulejero.

Los primeros años de actividad, la empresa carecía de solvencia fincable, teniendo las instalaciones alquiladas en la localidad de Vila-Real.

En sus inicios, la empresa tan sólo contaba con una línea de producción y sus únicos productos eran el pavimento en pasta roja.

En los años finales de los 80 y en la década de los 90, y como consecuencia de la bonanza económica que se disfrutó y sobre todo, de la llegada masiva de fondos FEDER, fruto de nuestro ingreso en la UE, fueron muchas las empresas que, o bien ampliaron notablemente sus instalaciones, o surgieron de nueva creación en la provincia de Castellón, reforzando la ya fuerte centralización geográfica tanto de productores de azulejos como de proveedores, de materia prima, maquinaria o suministros.

Aproximadamente el periodo 1986-1992 fue de bonanza en el sector, lo que hizo que la compañía fuera incrementando su volumen de producción, lo que le llevó a necesitar incrementar su capacidad para poder atender a la demanda.

En el año 1997, Azulmed decidió realizar fuertes inversiones en la empresa para adquirir una fábrica propia e instalar una nueva línea de producción.

Para ello, acudimos a nuestras entidades bancarias de referencia y financiamos vía préstamos hipotecarios la adquisición de la nueva nave y vía leasing la maquinaria.

Además de esto, Azulmed realizó una ampliación importante de capital, 1MM de euros que fue suscrita por los dos socios iniciales en un 33% y dio la entrada a un nuevo socio inversor en la empresa que aportó capital, aunque teniendo mayoría de voto los dos socios iniciales.

Fue un momento arriesgado, el que la empresa se situó en unos fuertes niveles de apalancamiento. Ya que las previsiones de todo el sector, eran de incrementos exponenciales tanto en ventas como en resultados, los plazos de los préstamos no superaron los 10 años.

El periodo 1997-2006 cumplió con las expectativas (a excepción del año 2003 en el que el sector por el precio de las materias primas y la energía pasó un mal ejercicio y la empresa se vio obligada a contratar más deuda para poder afrontar las amortizaciones de los préstamos), ya que gracias a los fondos FEDER y a subvenciones que se proporcionaron, las nuevas tecnologías se introdujeron fuertemente en el sector, facilitando la creación de nuevos productos, calidades, nuevos formatos y diseños, lo que hizo que por primera vez el sector azulejero español se situara por delante del Italiano.

Fruto de todas las novedades que aparecerían en el sector se incrementó significativamente nuestra asistencia a Ferias, como las celebradas en Alemania, Italia, España e incluso China. Esta tendencia hizo que la sociedad continuara invirtiendo en nuevas tecnologías e innovación, ya que de no hacerlo reducíamos nuestra capacidad de diferenciación.

Así, en el año 2005 realizamos una fuerte inversión en la empresa para instalar una nueva línea de producción, con una inversión cercana a los 5MM euros.

En este momento la inversión fue atendida 1MM con fondos propios de la empresa y el resto vía leasing/préstamos personales y con financiación de los proveedores de la maquinaria.

A finales del año 2007 la empresa se centró en un nuevo proyecto de inversiones para ampliar las instalaciones ya que se le presentó la oportunidad de comprar los terrenos contiguos a las instalaciones actuales. En este momento la compra de los terrenos y la adecuación de una nueva nave, cuyo destino era de almacén de producto terminado hasta que se instalara una nueva línea, ascendió a 5MM euros.

Para poder acometer dichas inversiones la empresa volvió a solicitar financiación bancaria, correspondiendo 2MM euros a la compra de nuevos terrenos y 3MM para la construcción de la nueva nave y acondicionamiento de la misma y mejoras de las anteriores.

Todas las inversiones realizadas en la empresa tenían como objetivo el ser una mediana empresa que a través de sus tres líneas de producción pudiera tener una amplia gama de productos con diversidad de formatos y diseños, ya que el especializarte únicamente en una gama de producto a través de una única línea de producción nos limitaba nuestro crecimiento.

Además, los costes fijos se mantienen e incluso se comparten, incrementando los ratios de productividad de la fábrica al incrementar en mayor proporción la capacidad productiva que los costes, por lo que aunque se incrementaba el endeudamiento, logramos mejorar los números de rentabilidad de la fábrica, sacando más partido de cada unidad monetaria invertida.

Toda esta tendencia de crecimiento, distinción, inversiones comenzó a frenarse a principios del 2008, cuando la crisis de Estados Unidos producida por las hipotecas suprimió comenzó a trasladarse a España, creando una sensación de incertidumbre, desconfianza y recorte del crédito bancario.

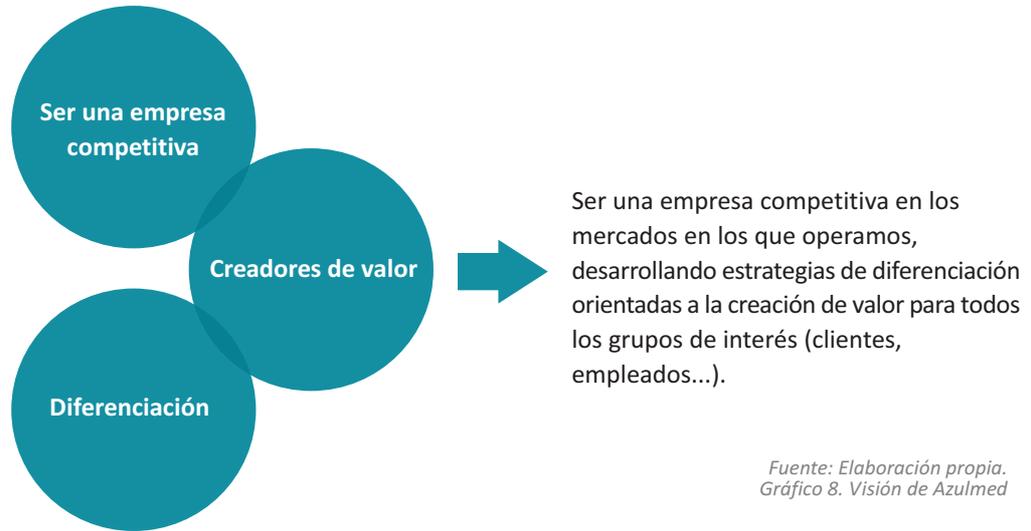
Como se puede observar, las empresas azulejeras necesitan fuertes inversiones de manera recurrente, siendo éstas de importes bastante elevados que, normalmente, necesitan ser financiados vía financiación bancaria.

Así pues, el 2010 la empresa consiguió afrontarlo haciendo uso de sus líneas de circulante para atender sus compromisos tanto con proveedores como con bancos, por lo que su dependencia bancaria se hizo todavía mayor. Además, firmó un nuevo préstamo personal a 7 años por 1.5MM euros para afrontar el retraso en los cobros y la falta de liquidez.

Así llegamos al 2011, donde habiendo podido superar con muchos esfuerzos el 2010, la situación nos invita a desarrollar un plan de reestructuración de la compañía que lleve a la empresa a organizar su estructura para adaptarla a las necesidades actuales.

3.2. Características de Azulmed

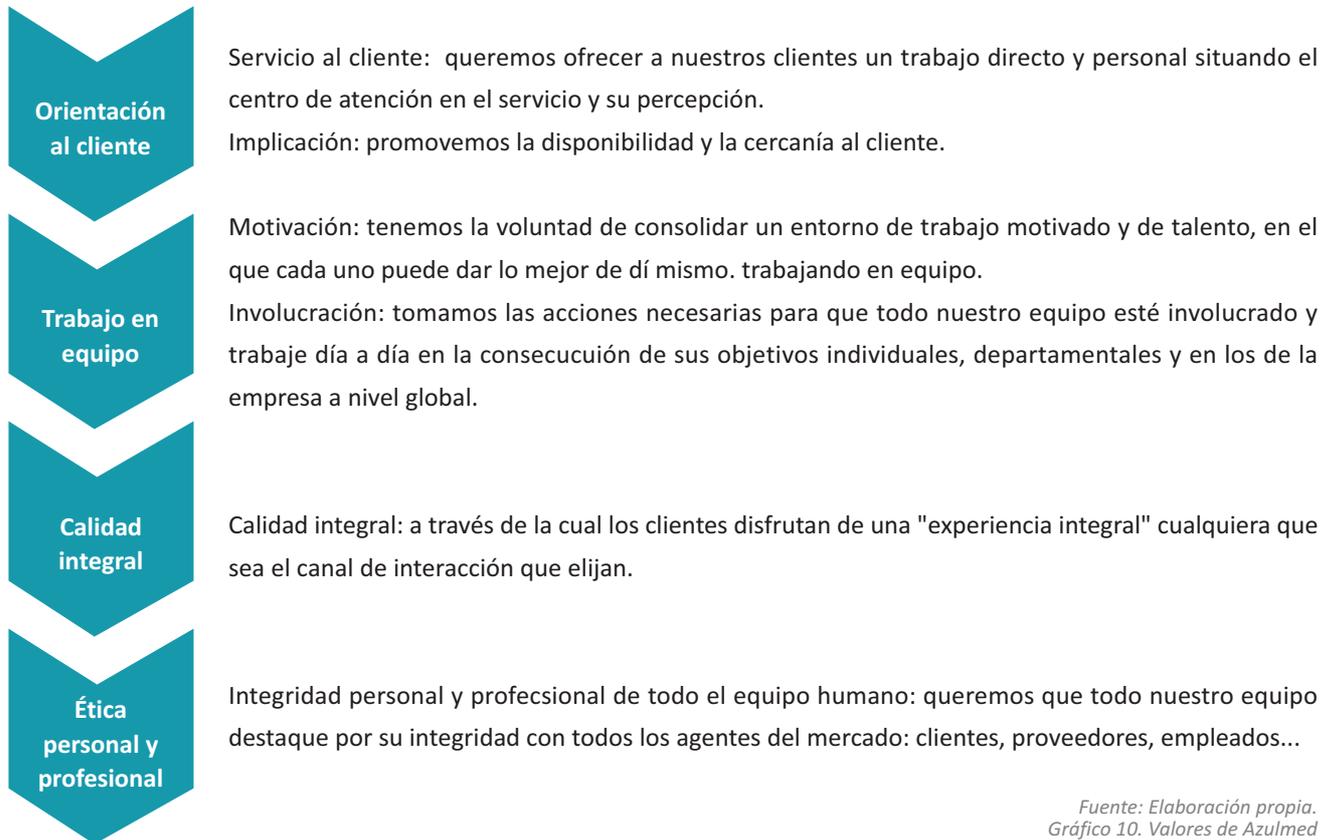
3.2.1. Visión: ¿Qué queremos ser?



3.2.2 Misión: ¿Por qué existimos?

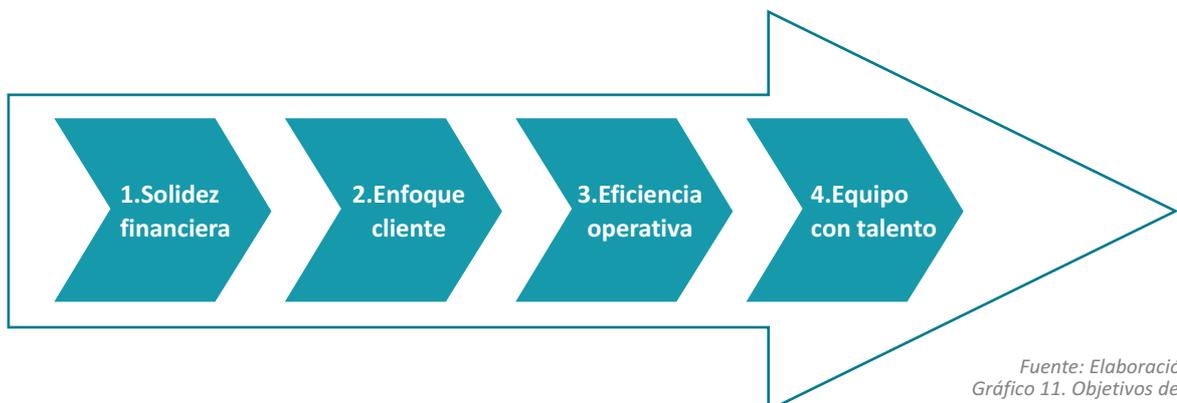


3.2.3 Valores



Fuente: Elaboración propia.
Gráfico 10. Valores de Azulmed

3.2.4 Objetivos



Fuente: Elaboración propia.
Gráfico 11. Objetivos de Azulmed

1. Solidez financiera: desarrollar una compañía sólida desde el punto de vista económico y financiero, limitando los riesgos adecuadamente para garantizar la estabilidad y el crecimiento.

2. Enfoque cliente: tener una empresa orientada al mercado en todas sus actividades, que investigue las necesidades del mismo y ofrezca una proposición de valor añadido clara a sus clientes en sus dos unidades estratégicas de negocio.

3. Eficiencia operativa: crear una organización eficiente en todas sus operaciones: que cumpla con los plazos de entrega, que sepa ofrecer una adecuada relación calidad/precio en todos sus productos, con una correcta planificación y control de las actividades de toda la cadena de valor.

4. Crear un equipo con talento: disponer de una estructura eficiente, con responsabilidades y funciones asignadas a cada empleado, consiguiendo un equipo con talento y motivado que sea evaluado y retribuido de una forma coherente y adecuada.

3.3 Descripción del negocio industrial

El proceso de fabricación de baldosas prensadas y esmaltadas, es el utilizado en más del 90% de los casos: La baldosa cerámica la obtendremos partiendo de la arcilla, la principal materia prima del sector, así como de las fritas y esmaltes. Las arcillas se obtiene de la naturaleza en minas a cielo abierto. Los esmaltes y fritas se fabrican partiendo de otros tipos de arcilla y otros minerales mediante procesos de molturado, preparación y mezcla, y cocción.

3.3.1 Partes del proceso

3.3.1.1 Recepción y preparación de arcillas.

Los camiones descargan en grandes superficies, normalmente descubiertas, las arcillas provenientes de las minas. Dado que la homogeneidad de todas las características físico-químicas de la arcilla son fundamentales e imprescindibles para el resultado final del producto y teniendo en cuenta que de la mina no sale una arcilla exactamente igual en cada extracción (hay vetas, cambios de superficie geológica...), es preciso mezclar grandes cantidades de arcilla para que obtengamos una mezcla uniforme en el tiempo, es decir, la arcilla que presemos hoy tiene que ser lo más idéntica posible a la de ayer y a la de mañana, ya que de no ser así nos obligaría a realizar continuos cambios en los parámetros de trabajo de prensas, secaderos y hornos.

De ahí la fuerte dependencia hacia los proveedores de este material y la dificultad de cambiar de proveedor. Posteriormente estas arcillas son molidas en molinos rotatorios en los que se introducen bolas de sílice, que al girar el molino van golpeando la arcilla con lo cual se fragmentan obteniéndose un producto granular de pequeño tamaño.

A continuación se pasa por imanes para retirar posibles elementos féreos y se pasa a las denominadas balsas de barbotina, donde la arcilla se disuelve en grandes cantidades de agua, obteniéndose finalmente una barbotina muy líquida.

3.3.1.2. Atomización

El atomizador es una máquina térmica de gran tamaño con forma cilíndrica en la parte superior y cónica en la inferior.

Por la parte superior, impulsada por potentes bombas se proyecta la barbotina citada anteriormente y por la parte inferior se inyecta una gran cantidad de aire caliente a unos 580 grados centígrados, obtenido mediante el calentamiento de aire ambiente por unos grandes quemadores de gas o por aprovechamiento de los gases de escape de una turbina de cogeneración en el caso de que la planta disponga de la misma, lo que supone un gran ahorro energético.



Imagen 1. Atomizador

Cuando la barbotina en su caída desde la parte superior se cruza con el chorro de aire caliente, se produce una evaporación casi instantánea del agua, llegando a la parte inferior la arcilla con una humedad del 6% aproximadamente y fina granulometría esférica.

Esta arcilla se recoge en cintas transportadoras y se almacena en grandes silos, de donde se irá obteniendo para alimentar a las prensas.

Un atomizar tiene una gran capacidad de producción, y para una fábrica mediana o pequeña es muy difícil de amortizar, por lo que es muy habitual que varias empresas fabricantes de azulejos se asocien para constituir una empresa atomizadora, haciendo ésta únicamente la parte de proceso citado, de forma que la arcilla se atomiza, se carga en camiones y se suministra a las fábricas de los clientes y/o socios.

3.3.1.3. Prensado

La arcilla atomizada y almacenada en silos es llevada mediante cintas transportadoras, hasta unas pequeñas tolvas situadas sobre cada prensa.

El número de prensas por cada horno suele ser de dos, si bien puede variar en casos excepcionales.

Las prensas son hidráulicas con potencias que actualmente van desde las 2000 a las 7000 toneladas, fruto de que cada vez las piezas a prensar son de mayor tamaño.

La arcilla pasa de la tolva a un carro alimentador que, cuando el cabezal de la prensa está levantado, llena los alvéolos del molde y se retira; entonces baja el cabezal con los punzones que comprimen la arcilla en dos prensadas: da una primera prensada y se retira para evacuar el aire que había en la arcilla y una posterior definitiva.

A continuación, un sistema extractor levanta la arcilla prensada, denominada galleta o bizcocho y la pasa a unas correas por las que son evacuadas hacia los secaderos.

3.3.1.4. Secado

La arcilla prensada sigue teniendo una humedad en torno al 6%, por lo que es preciso secarla, ya que la humedad ideal para la fase de esmaltado está entre 0'5 y 1%. Lo secaderos pueden ser de dos tipos:

- Verticales: en ellos el bizcocho es cargado en una especie de cestas de varios planos de pequeños rodillos y suben por un lado del secadero, bajando por el contrario hasta la salida. En este recorrido se han cruzado con aire caliente a distinta temperatura y humedad según las zonas. Un secado muy brusco producirá grietas en el material haciéndolo inservible, y un secado muy lento producirá una lamentable baja producción, por lo que regular la temperatura, cantidad y humedad del aire es fundamental para la óptima explotación de la planta.



Imagen 2. Secadero vertical



Imagen 3. Secadero horizontal

- Horizontales o de rodillos: estos son secaderos formados por uno o más planos superpuestos de rodillos que giran continuamente, al ser depositadas las piezas sobre los primeros rodillos, con el giro de éstos, aquéllas avanzan a través del secadero cruzándose con corrientes de aire caliente con distintas temperaturas y grados de humedad que van evaporando el agua correspondiente.

Es importante controlar tanto la humedad de salida del material como su temperatura, pues de ambas depende que la siguiente fase, el esmaltado, se realice adecuadamente.

En todos los tipos de secaderos, el aire caliente se obtiene, bien por quemadores de gas o por aprovechamiento de aires de escape de turbinas o motores e cogeneración como dijimos en los atomizadores.

3.3.1.5.Esmaltado

En esta fase es donde vamos a dar a la pieza el aspecto que los diseñadores han decidido, esto es lo que el cliente final ve, todas las demás fases del proceso son como si no existieran para él, dándose la paradoja de que es la fase menos tecnificada y menos costosa en inversión de maquinaria.

De cada prensa sale lo que se denomina una línea de esmaltado que puede llegar a tener mas de 120 metros de largo y que es simplemente una sucesión de múltiples tramos de dos correas transportadoras de pocos centímetros de grosos sobre las que descansan las piezas.

Estas correas movidas por la correspondientes poleas impulsadas por motores eléctricos, están en continuo movimiento, por lo que las piezas avanzan continuamente una detrás de otra.

En su avance, las piezas pasan por debajo de numerosas máquinas de aplicación de esmaltes.

Las primeras aplicaciones son para opacificar el color de la arcilla, sobre todo si ésta es roja, echando un esmalte blanco, lo que nos permitirá aplicar posteriormente el esmalte que nos de el tono básico del fondo de la pieza final.

Todos estos esmaltes se aplican en fase líquida, por lo que al lado de cada máquina hay un pequeño depósito del que mediante tuberías flexibles y una bomba, se impulsa el esmalte a la máquina aplicadora.

En la segunda parte del proceso de esmaltado, se serigrafían las piezas, bien mediante cabezales serigráficos alternativos que hacen pasar el esmalte a través de una pantalla opaca en toda la superficie menos en las zonas donde queremos decorar la pieza con el dibujo correspondiente, o bien mediante cabezales rotativos en los que se hace pasar el esmalte por el interior de una pantalla cilíndrica a la que atraviesa en las zonas perforadas de la misma depositándose sobre la pieza.

Actualmente se está introduciendo un revolucionario sistema de esmaltado que funciona por el mismo principio que una impresora de papel.



Imagen 4. Esmaltadora

Con los métodos anteriores, cada vez que cambiamos el dibujo de la pieza, hemos de desmontar todas las pantallas y cambiarlas por otras y los depósitos de esmaltes, si hay cambio de color, exactamente igual, limpiando antes muy bien toda la instalación para que los colores anteriores no contaminen los nuevos. Esto conlleva, evidentemente, parar la producción y la necesidad de más personal. En el nuevo sistema la máquina va provista de numerosos mini depósitos con los distintos colores y el mismo número de inyectores. Un ordenador da las ordenes de cuando y como tienen que inyectar esmalte.

Una vez programado el ordenador, los distintos diseños y los diferentes tamaños y formatos de las piezas, cambian de uno a otro simplemente con teclear un código en el ordenador. Las ventajas son evidentes.

3.3.1.7. Pulmón de almacenamiento

Todas las fases reseñadas hasta ahora se producen de forma automática y continua a lo largo de 16 ó 24 horas diarias 5 ó 6 días a la semana, sin embargo los hornos trabajan ininterrumpidamente 340 días al año, 24 horas al día, por lo tanto, cuando las esmaltadoras dejan de trabajar, debe haber suficiente material esmaltado para alimentar a los hornos desde ese momento y hasta que después del prensado, secado y esmaltado vuelva a salir material de las líneas de esmaltado.

¿Dónde se almacena todo ese material? Este aspecto aunque parezca sencillo, tiene una cierta importancia, ya que el material almacenado es muy frágil (un azulejo sin cocer se rompe con la misma facilidad que una galleta, de ahí su nombre) y no puede estar expuesto a suciedad alguna que contamine la capa esmaltada, ya que cualquier brizna de polvo que caiga sobre la pieza la puede hacer desechable.

Pues bien, todo este material se almacena en el denominado, pulmón. Éste está constituido por un elevado número de vagonetas de unos 3 metros de largo, ancho y alto, formadas por muchos planos de pequeños rodillos sobre los que se dejan de forma automática, a través de las llamadas máquinas de carga, los azulejos a la salida de las líneas de esmaltado. Estas vagonetas son movidas por unos robots teledirigidos automáticamente por radio frecuencia que las recoge de la salida de la línea de esmaltado y las lleva a donde corresponda para ir colocándolas posteriormente por orden de antigüedad, en la llamada máquina de descarga, que las va vaciando una a una y alimentando el horno.



Imagen 5. Pulmón de almacenamiento

En las tres o cuatro últimas posiciones de espera antes de su descarga, las vagonetas atraviesan un túnel de secado (inventado por dos ingenieros valencianos), que funciona aspirando aire caliente de la zona de enfriamiento del horno e impulsándolo a los laterales de las vagonetas. De esta manera, con un coste energético nulo, se consigue eliminar la humedad que llevan las piezas fruto del esmaltado y del tiempo de permanencia en el pulmón, calentando el material hasta los 50 o 60°C. Con esto se obtienen dos grandes ventajas, por una parte se homogenizan en temperatura y

humedad todas las piezas, con lo que aumenta la calidad final del producto al no tener que hacer correcciones en la curva de precalentamiento del horno, y se aumenta la velocidad de trabajo del horno, reduciendo además su consumo.

3.3.1.7 Cocción

El horno es para los ingenieros especialistas en el sector, la máquina más completa y perfecta de las utilizadas en el proceso, en ella intervienen las más variadas disciplinas que un ingeniero debe dominar: estructuras, aislamiento térmico, mecánica, sistemas de combustión, automatismos, electrónica, electricidad, mecánica de fluidos...

Un horno moderno tiene una longitud de entre 100 y 140 metros y una anchura de 4 metros con una boca útil de casi 3 metros. Está formado por un sin fin de rodillos cerámicos de unos 50cm de diámetro y unos 4 metros de longitud, situados entre sí a una distancia de unos 60 o 70mm. Estos rodillos atraviesan el horno de parte a parte, de tal forma que sus extremos están a unos 50 o 60°C y su parte central, en las zonas de máxima temperatura, puede llegar a alcanzar los 1260°C.

A través del horno las piezas que han sido depositadas automáticamente sobre la mesa de entrada, van pasando por las distintas zonas térmicas del horno, deslizándose sobre los rodillos cerámicos que están girando permanentemente.

Las zonas del horno son:

3.3.1.7.1 Entrada: En los primeros metros las piezas se van calentando por efecto del aire caliente que viene de las zonas de más temperatura aspirado por potentes ventiladores que lo expulsan al exterior de la fábrica mediante una chimenea situada en la bóveda del horno.

3.3.1.7.2 Precalentamiento: Las piezas como consecuencia del aire caliente antes citado y de numerosos quemadores de gas situados en los laterales del horno, tanto por arriba como por debajo de los rodillos, alcanzan temperaturas de hasta 900°C y al final de esta zona se estabilizará la temperatura durante un tiempo para permitir determinadas reacciones químicas en el producto.

3.3.1.7.3 Cocción: Las piezas atraviesan esta zona subiendo su temperatura hasta la temperatura máxima de cocción que va desde unos 1140°C en un revestimiento de pasta roja hasta los 1260°C de algunos porcelánicos, pasando por los 1.160/1180 del gres. Se mantiene esta temperatura durante unos metros, que varían en función del tipo de producto y su espesor.

3.3.1.7.4 Primer enfriamiento: las piezas en su avance llegan a una zona donde, en pocos metros y gracias a la inyección de potentes chorros de aire frío provenientes de los laterales del horno, su temperatura baja hasta los 600°C.

3.3.1.7.5 Segundo enfriamiento: a los 573°C tiene lugar la transformación alotrópica del cuarzo, proceso físico-químico que se realiza con un importante cambio dimensional (contracción) del material. Por lo tanto, las piezas deben pasar esta temperatura muy lentamente para evitar roturas de las mismas. Por eso en esta zona el gradiente de temperatura es pequeño y únicamente se extrae aire caliente del horno y se evacua por medio de una segunda chimenea.



Imagen 6. Horno de cocción

3.3.1.7.6 Tercer enfriamiento: cuando las piezas están por debajo de los 450°C aproximadamente, llegan a una zona final donde se sopla aire frío y se aspira aire caliente con el fin de bajar la temperatura de las piezas lo máximo posible, para que no suponga riesgo para las personas o los materiales con los que vayan a entrar en contacto a continuación.

Todo este ciclo de cocción tiene una duración entre los 40-50 minutos para los materiales de gres y revestimiento corrientes, hasta los 120 minutos para porcelánicos con bastante espesor.

Hasta los años 80 se utilizaban hornos túnel que cocían en 48 horas.

3.3.1.8. Selección y clasificación

El material que ha sufrido todos estos procesos ha experimentado enormes cambios físico-químicos y éstos deben ser iguales en todas y cada una de las piezas. Máquinas automáticas detectan diversidad de tonos en los colores del esmalte fruto de una aplicación desigual del esmalte de unas u otras o de haber estado sometidas a distintas temperaturas en el horno (a veces ocurre que las piezas que salen por un lado del horno tienen distinto color que las del centro).

Cualquier otro defecto dimensional, porque algunas piezas se hayan contraído más que otras por diferente prensado o desigualdad de cocción o manchas sobre la superficie de la pieza por suciedad, son detectadas por estas máquinas que separan unas piezas de otras en función de tonos y tamaños y desecha las inservibles.

Hasta hace apenas 6 o 7 años en el punto anterior y después del embalaje, el proceso de fabricación de baldosas cerámicas hubiera acabado. Sin embargo, desde entonces y cada vez en mayor medida, parte de la producción que sale del horno no se embala ni se considera por tanto producto terminado, si no que se envía a otras novedosas fases de acabado del material, como puede ser el rectificado y el pulido

3.3.1.9 a) Rectificado

Las piezas una vez cocidas se pasan por una máquina rectificadora cuyo trabajo consiste en dejar completamente paralelos y ortogonales los cuatro lados de las mismas, con lo que se consigue que al colocarlas, tanto en suelo como en pared, con ausencia de juntas, el efecto visual sea el de una superficie continua.

3.3.1.9 b) Pulido

Tanto en el porcelánico técnico como en el esmaltado, parte de la producción se desvía a la línea de pulido donde las máquinas pulidoras dan a las piezas el brillo superficial característico de este producto.

3.3.1.10. Embalaje y paletizado

Siguiendo de forma automática siempre, las piezas son embaladas en cajas de cartón colocadas sobre palets. Cuando se complete un palet se envuelve en plástico para que soporte el almacenamiento posterior aunque éste sea a la intemperie y para darle consistencia, y se lleva al almacén automáticamente o con una carretilla.



Imagen 7: Paletizado



Imagen 8: Embalaje

También es digno de destacar que hoy en día en las instalaciones más automatizadas, los palets automáticamente son enviados a centros logísticos inteligentes ubicándose en su correspondiente lugar sin intervención humana alguna y dándose de alta automáticamente en el inventario del producto de la empresa.

Finalmente, por una u otra vía, hemos obtenido un producto final cuyo mercado mundial no para de crecer, pero que cada vez es más difícil fabricar en países del primer mundo, donde los costes de mano de obra y energéticos son mucho mayores que en otros países en los que, además, las medidas de prevención de riesgos laborales y medidas medioambientales en cuanto a residuos sólidos, líquidos y gaseosos, son casi inexistentes. Esto hace que la competitividad de países como España e Italia, líderes mundiales durante la segunda mitad del siglo XX vaya decayendo año a año.

3.4. Análisis interno de Azulmed

3.4.1. Identificación de recursos

Recursos físicos

Instalaciones:

- Nave industrial 10.000m², sobre una superficie de 17.000 situada en el pueblo de Villareal, en Polígono industrial la Rosaleda.
- Almacén logístico anexo a las instalaciones con una superficie de 10.000m².

Medios de transporte:

- Para el transporte de productos de promoción, asistencia a distribuidores y entrega de expositores de muestra, la empresa cuenta con 4 camionetas de carga, de la marca Peugeot, cuya vida media en base a los Km. que hacen es de 8-9 años.
- La firma tiene adquiridos vía leasing 5 coches para las comerciales de la empresa, de la marca Opel.

Instalaciones informáticas:

Toda la fábrica de Azulmed está dotada de la más moderna tecnología informática, contando con métodos de control remoto en las tres líneas de producción.

Además, todo nuestro personal cuenta con equipo informáticos para el desarrollo de sus tareas, siendo fijos para el personal administrativo y portátil para los comerciales.

Los equipos utilizados en la empresa son de la marca HP, teniendo un total de 30 equipos.

Recursos humanos

- El personal de planta en base a las tres líneas de producción con las que se ha trabajado hasta la fecha de cierre del último ejercicio, 2010, es de 50 personas. A estas personas habría que añadir un Director técnico, responsable del correcto funcionamiento de las líneas productivas; este a su vez tiene en su equipo a tres personas en el laboratorio y dos personas en I+D+I.
- El personal comercial asciende a 12 personas, siendo dos de ellos los responsables de las ventas nacionales y de las exportaciones respectivamente.
- En cuanto al departamento financiero, éste está compuesto por dos personas, un Director Financiero y un controller.
- La empresa también cuenta con una persona encargada de los recursos humanos y con un jefe de compras, encargado de seleccionar a los proveedores y gestionar la recepción de los materiales.
- Todo esto va acompañado de un departamento administrativo, que en este momento está dotado de 3 personas
- Por último, se encuentra la gerencia, ocupada por una persona altamente cualificada y de gran bagaje en el sector azulejero y que lleva en la compañía desde sus inicios.

Recursos intangibles

La firma, fruto del conocimiento del sector, del carácter familiar de la compañía y de su aprendizaje a través de los años, posee un Know How importante y que le proporciona una gran fortaleza frente alguno de sus competidores.

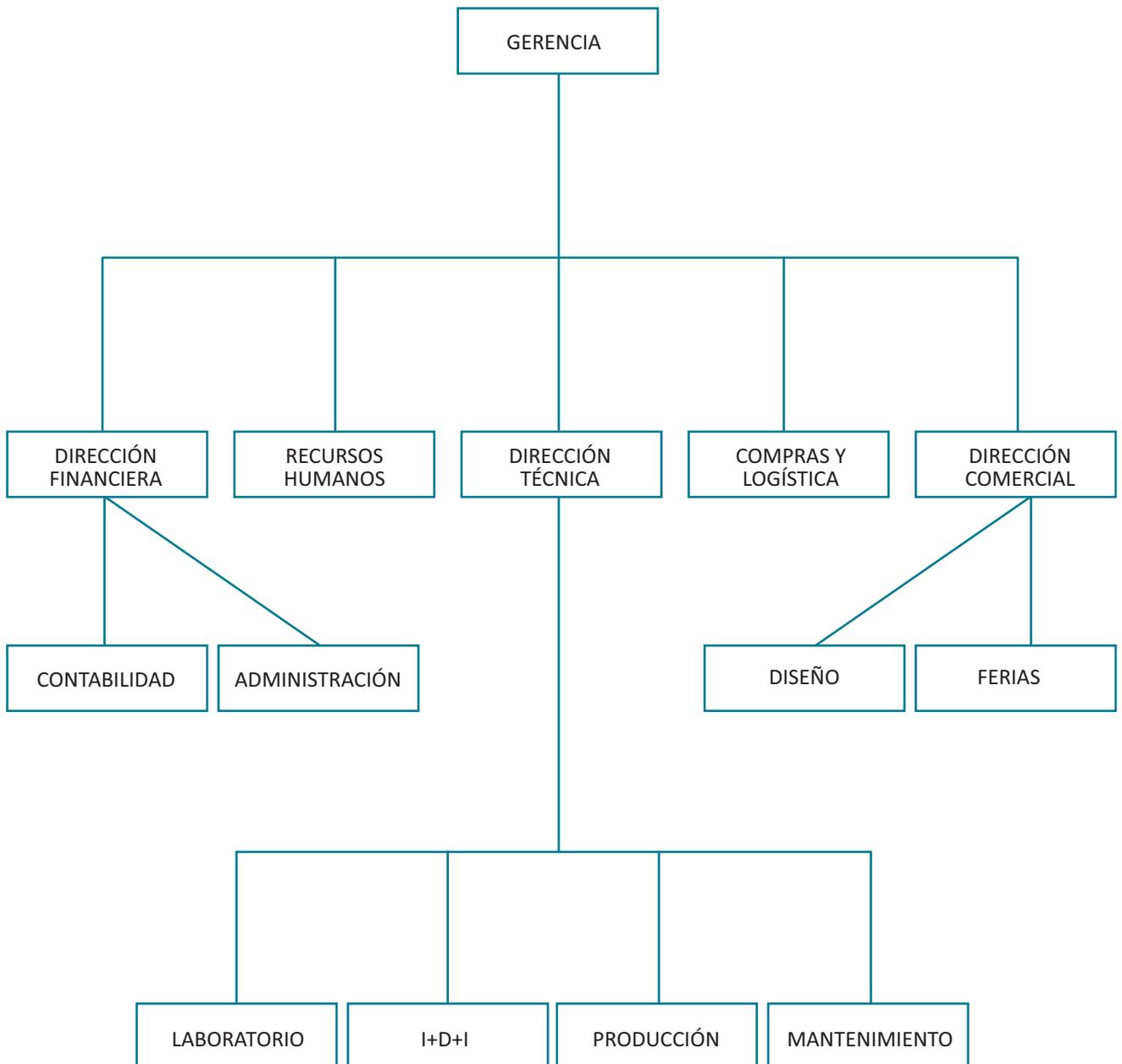
La alta profesionalidad y conocimiento de sus empleados, refuerza el valor de los recursos humanos de la empresa, siendo un bien a destacar y valorar dentro del proceso productivo.

El estar en el sector desde hace más de 20 años, hace que la empresa conozca los principales canales de distribución.

Por último es importante destacar la marca. La marca Azulmed es reconocida como una marca de calidad a buen precio, teniendo un mercado sólido que le sirve de apoyo para ganar más cuota o incluso compensar la pérdida de clientes como consecuencia de la crisis de demanda.

3.4.2. Organigrama de la empresa

Gráfico 12. Organigrama de Azulmed



Fuente: Elaboración propia.
Gráfico 1. Organigrama de Azulmed.

3.4.3 Línea de fabricación y distribución de personal

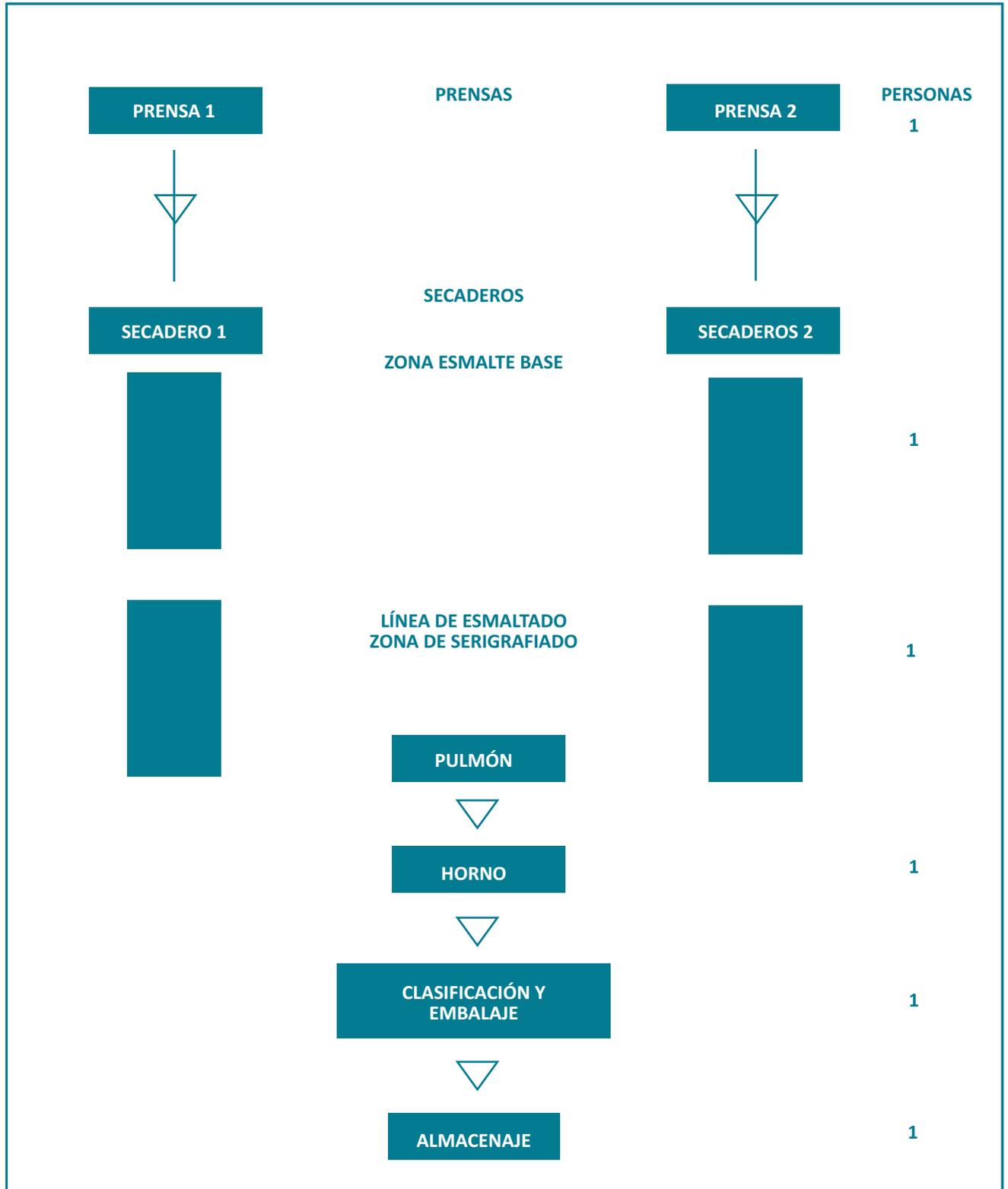


Gráfico 13. Línea de fabricación

Ya que la mayoría de los procesos están totalmente automatizados, su principal tarea es la de supervisión y control.

La persona indicada en el almacén no se refiere al almacén propiamente dicho, sino al carretillero que transporta los palets desde la línea al almacén.

Todas estas personas trabajan a turnos:

Las tres primeros suelen a trabajar en dos turnos, 7 días a la semana y las tres últimas en tres turnos 7 días a la semana, por lo que para cubrir cada uno de los tres primeros puestos de trabajo hacen falta tres personas y cuatro para los tres últimos, lo que hace un total de 21 trabajadores.

A este número, debemos añadir el personal de mantenimiento de la fábrica, mecánico, electricista y electrónico y un encargado de planta.

Así pues, las 21 personas señaladas, en condiciones normales se multiplican por cuantas líneas de producción tenemos en la fábrica, aspecto que se va a modificar una vez realicemos los ajustes de personal que más adelante detallamos, ya que al ser únicamente tareas de supervisión como antes hemos indicado, el personal de una línea trabajará a su vez en otra más, compartiendo los técnicos y el jefe de planta, así para una media de 4000m²/día, en el primer caso la productividad media por operario es de $4000/21=190\text{m}^2/\text{persona}$ y tras la reducción de personal sería $8000/27=381\text{m}^2/\text{persona}$.

3.4.4. Capacidad de producción de la fábrica

La capacidad de producción de la primera línea con la que cuenta la titular asciende a 4000 m²/día, lo que anualmente supone 1.320.000 metros cuadrados (el periodo máximo de producción asciende a 350 días, fijando nosotros nuestra cifra en 330 días, incluyendo paro de verano y posibles averías).

Esta línea está produciendo pavimento de pasta roja. Ésta está compuesta por 2 prensas, 2 secaderos, 2 líneas de esmaltado y un horno, que posteriormente fue completada con una máquina de embalar y otra de clasificar.

Si hubiéramos querido aumentar la capacidad de producción de esta primera línea tendríamos que haber realizado un producto de menor calidad, ya que lo que determina la capacidad de producción es el horno y dependiendo del tipo de producto que fabriquemos el ciclo de cocción es diferente, es decir, si hacemos un producto de pasta roja, en un formato medio, con poco esmalte y con una ligera decoración de la pieza, el tiempo de cocción disminuiría y podríamos aumentar los metros cuadrados producidos.

Como ya hemos comentado en otros apartados del documento, la diferenciación de la empresa pasa por la calidad y no por la cantidad, por lo que la empresa invirtió en una nueva línea de fabricación.

Esta segunda línea dadas las mejoras realizadas en la maquinaria, puede llegar a producir 4500m²/ día, lo que anualizado supone 1.485Mil metros cuadrados. Ésta produce también pavimento de pasta roja.

A continuación mostraremos una tabla con los principales hitos de la empresa y su repercusión en la capacidad productiva de la fábrica:

La tercera línea que instalamos en el 2005 fue para revestimiento de pasta blanca y su capacidad productiva es de 5000m²/día, lo que al año supone 1.650Mil m².

A continuación mostraremos una tabla con los principales hitos de la empresa y su repercusión en la capacidad productiva de la fábrica:

AÑO	LÍNEA	CAPACIDAD (m2)	PRECIO	VOLUMEN EN € FABRICADO
1991	Pavimento pasta roja	4.000/día - 1.320.000/año	5€	6.600.000€
1997	Pavimento pasta roja	4.000/día - 1.320.000/año	5€	14.000.000€
	2ª línea pavimento pasta roja	4.500/día- 1.485.000/año	5€	
2005	Pavimento pasta roja	4.400/día - 1.452.000/año	4.5€	24.700.000€
	Pavimento pasta roja	4.500/día - 1.485.000/año	5€	
	Nueva línea revestimiento pasta blanca	5.000/día - 1.650.000/año	6.5€	
Desde el 2004 hasta principios del 2009 estas tres líneas estuvieron funcionando aproximadamente a un 90%-100% de su capacidad, manteniendo una facturación que fluctuaba según los precios medios del ejercicio y los mercados en los que vendíamos el producto.				
Primer semestre 2009	Pavimento pasta roja	4.400/día - 1.452.000/año	4.5€	12.342.000€
	Pavimento pasta roja	4.500/día - 1.485.000/año	5€	
	Revestimiento pasta blanca	5.000/día - 1.650.000/año	6.5€	
La primera medida que tomamos en el segundo semestre del 2009 y que mantuvimos hasta 2010 fue reducir las piezas producidas, aunque mantuvimos los precios durante todo el ejercicio, quedando la producción de la siguiente manera:				
Segundo semestre 2009	Pavimento pasta roja	3.030/día – 1.000.000/año	4.5€	9.299.070€
	Pavimento pasta roja	3.030/día – 1.000.000/año	5€	
	Revestimiento pasta blanca	4.242/día – 1.400.000/año	6.5€	
TOTAL 2009				21.641.070€
Ante un exceso de oferta en el sector por la fuerte caída de la demanda, además de mantener la reducción de la producción, tuvimos que bajar el precio medio de nuestros tres productos, quedando la producción de la siguiente manera:				
2010	Pavimento pasta roja	3.030/día – 1.000.000/año	3€	15.400.000€
	Pavimento pasta roja	3.030/día – 1.000.000/año	4€	
	Revestimiento pasta blanca	4.242/día – 1.400.000/año	6€	

Fuente: Elaboración propia
Cuadro 9. Detalle de las líneas de producción de Azulmed.

3.4.5. Evolución económica de la empresa

3.4.5.1. Balance de situación

BALANCE DE SITUACIÓN	2010	%	2009	%
ACTIVO NO CORRIENTE	10.896.768	45%	11.114.325	46%
Inmovilizado intangible				
Inmovilizado material	10.366.897		11.014.325	
Inmovilizado financiero	33.293		100.000	
Activos por impuestos diferidos	496.578			
ACTIVOS CORRIENTES	12.167.803	55%	13.044.521	54%
Existencias	6.053.940		4.790.430	
Deudores	5.633.333		6.650.130	
Clientes	5.333.333		6.450.130	
Otros deudores	300.000		200.000	
Inversiones Financieras	280.530		1.300.000	
Tesorería	200.000		303.961	
TOTAL ACTIVO	23.064.571	100%	24.158.846	100%
PATRIMONIO NETO	8.560.699	37%	9.743.436	40%
Capital	2.000.000		2.000.000	
Reservas	7.719.384		6.288.348	
Pérdidas y ganancias	(1.158.685)		1.431.036	
SUBVENCIONES DE CAPITAL Y AJUSTES DE VALOR				
PASIVOS NO CORRIENTES	6.358.803	27%	5.665.753	24%
Entidades de crédito l/p	3.762.744		3.930.406	
Acreeedores arrendamiento financiero	1.325.595		1.735.347	
Deudas empresas del grupo/asociadas				
Otras deudas a l/p	1.261.564			
PASIVOS CORRIENTES	8.153.969	35%	8.749.657	36%
Entidades de crédito c/p	5.267.662		5.749.140	
Acreeedores arrendamiento financiero	418.799		406.437	
Deudas empresas del grupo/asociadas				
Acreeedores comerciales	2.467.508		2.594.080	
TOTAL PASIVO	23.064.571	100%	24.158.846	100%

Fuente: Elaboración propia
 Cuadro 10. Evolución del Balance de Situación de Azulmed.

Detalle del inmovilizado

Inmovilizado	Valor contable inicial (euros)	Fecha de compra	Método amortización	Valor a 31-12-2010	Valor a 31-12-2009
1ª Línea de producción	600.000	01-01-1995	Horno: 20 años	120.000	150.000
	600.000		Línea esmaltado: 18 años	66.672	100.005
	250.000		Secadero: 18 años	27.792	41.680
	900.000		Silos: 30 años	420.000	450.000
	15.000		Carretillas: 18 años	1.672	2.505
	1.000.000		Pulmón almacenamiento: 20 años	200.000	250.000
Terrenos	1.000.000	01-01-1997	No se amortizan	1.000.000	1.000.000
1ª Nave	2.000.000	01-01-1997	Vida útil, 20 años	600.000	700.000
Mobiliario	20.000	01-01-1997		6.000	7.000
Sistemas informáticos	6.000	01-01-1997	Periodo máximo: 20 años	0	0
Turismos	20.000	01-01-1997	Periodo máximo: 14 años	0	1.429
Camionetas	25.000	01-01-1997	Periodo máximo: 14 años	0	1.786
2ª Línea de producción	600.000	01-01-1997	Horno: 20 años	180.000	210.000
	600.000		Línea esmaltado: 18 años	138.000	171.000
	250.000		Secadero: 18 años	55.568	69.456
	900.000		Silos: 30 años	480.000	510.000
	15.000		Carretillas: 18 años	3.334	4.171
	600.000		Pulmón almacenamiento: 20 años	300.000	350.000

Continúa en la siguiente página

Inmovilizado	Valor contable inicial (euros)	Fecha de compra	Método amortización	Valor a 31-12-2010	Valor a 31-12-2009
3ª Línea de producción	700.000	01-01-2005	Horno: 20 años	490.000	525.000
	700.000		Línea esmaltado: 18 años	466.667	505.560
	300.000		Secadero: 18 años	200.000	216.670
	1.800.000		Silos: 30 años	1.440.000	1.500.000
	30.000		Carretillas: 18 años	20.000	21.670
	800.000		Pulmón almacenamiento: 20 años	560.000	600.000
Terrenos	2.000.000	01-01-2007	No se amortizan	2.000.000	2.000.000
2ª Nave	2.000.000	01-01-2007	Vida útil, 20 años	1.600.000	1.700.000
Mobiliario	15.000	01-01-2007	Periodo máximo: 20 años	12.000	12.750
Sistemas informáticos	3.000	01-01-2007	Periodo máximo: 6 años	1.000	1.500
Turismos	30.000	01-01-2007	Periodo máximo: 14 años	21.432	23.574
Camionetas	30.000	01-01-2007	Periodo máximo: 14 años	21.432	23.574
TOTAL				10.366.897	11.014.325

Fuente: Elaboración propia
 Cuadro 11. Detalle del inmovilizado de Azulmed.

El sistema de amortización utilizado ha sido la amortización lineal, teniendo en cuenta el del periodo máximo, ya que la política de la empresa nunca ha sido la de amortizar aceleradamente .

Como podemos ver en el balance y hemos comentado en varios apartados de este documento, la cifra de inmovilizado es prácticamente el 50% del balance, 44'39%, ya que en una fábrica azulejera uno de los elementos más fundamentales y diferenciador, es la calidad de sus instalaciones y la constante evolución de sus líneas de producción, adaptándolas a las nuevas tecnologías para no quedarse desfasado frente a sus competidores.

Detalle de la partida de existencias en euros:

Tipo de producto	Stock mínimo	Stock a 31-12-2010	Stock a 31-12-2009
Pav. Pasta Roja segunda calidad	1 mes	818.098	681.750
Pav. Pasta Roja primera calidad	1 mes	2.754.000	1.818.000
Revestimiento pasta blanca	1 mes	2.311.300	2.290.680
TOTAL		5.883.398	4.790.430

La diferencia con la cifra de balance viene por existencias de materias primas, que más adelante veremos su evolución.

Fuente: Elaboración propia
 Cuadro 12. Detalle de la partida de existencias.

Como podemos ver en la tabla, el producto que está teniendo una mayor salida es el pavimento de pasta roja de segunda categoría, ya que aunque su calidad es algo inferior, al tener también un precio medio inferior, lo hace más atractivo. Además, al haber producto en el mercado a muy bajo precio fruto de las empresas que necesitan reducir su stock para ganar liquidez, éste es el producto más competitivo en cuanto a coste.

En cuanto al revestimiento de pasta blanca, está teniendo una mayor acogida, ya que aunque es un producto de mayor valor añadido y por lo tanto mayor precio, en estos momentos es el más novedoso del mercado y uno de los más demandados por los consumidores.

Vemos que el stock actual es bastante superior al stock mínimo necesario, llegando a suponer en el 2010 un 40% sobre las ventas, cifra bastante superior a años anteriores. Uno de los principales objetivos para el 2011 es reducir esta partida, ya que parte del pasivo circulante de la compañía está derivándose a financiar este stock, aumentando así los costes financieros.

Además, hay que tener en cuenta, que en ocasiones y según que formatos, algunos productos están marcados por una cierta obsolescencia, por lo que si se sigue aumentando el stock, podría llegarse a producir un deterioro de las mismas.

En cuanto a la cifra del saldo de clientes, ésta se sitúa en un 46% sobre ventas, ya que los plazos de cobro cada vez son más largos, situándose en 168 días de media, superando este plazo en ocasiones, las ventas a mercados extranjeros. Dentro de este saldo de clientes, se contabiliza la partida de clientes de dudoso cobro, que a su vez ha sido provisionada en la cuenta de pérdidas y ganancias, y que en este 2010 ha ascendido a 200.000 euros, fruto de ventas fallidas realizadas a varios clientes nacionales.

Este elevado plazo de cobro, hace que el saldo de pago a proveedores también sea elevado y se sitúe en los 120 días. Aunque lo adecuado sería que el plazo de pago fuera superior al de cobro, en el caso de la tierra, la principal materia prima, los proveedores no admiten plazos superiores a 90 días, por lo que el resto de pagos si que superan este plazo, haciendo una media de 120. Para poder atender los pagos a 90 días, Azulmed dispone de sus pólizas de crédito.

Todas estas partidas y su variaciones se ven reflejadas con el cálculo de los principios de carácter general:

FONDO DE MANIOBRA			
2009	Activo circulante-Pasivo circulante	13.044.521-8.749.657	4.294.864
2010	Activo circulante-Pasivo circulante	12.167.803-8.153.969	4.013.834

*Fuente: Elaboración propia
Cuadro 13. Fondo de Maniobra de Azulmed, 2009 y 2010.*

Aunque no se ve una gran variación entre el fondo de maniobra de estos dos años, si hay partidas que han sufrido importantes cambios, como los saldos de inversiones financieras temporales y de tesorería. Ante el año tan complicado que supuso el 2009, la empresa tuvo que recurrir a las posiciones líquidas de pasivo que mantenía en diferentes entidades para poder atender sus compromisos financieros, debilitándose así los recursos líquidos de la empresa.

Esta fuerte caída de más de un millón y medio de euros, se compensa al calcular el fondo de maniobra con el incremento que sufrieron en el 2009 las existencias.

Si la empresa no hubiera contado con esta holgada posición de tesorería provocada por la positiva evolución de los años anteriores, tendría que haber realizado una mayor utilización de deuda financiera a c/p , generando unos mayores costes financieros y un desequilibrio en su balance.

En el siguiente cuadro pasaremos a detallar los **ciclos de caja y maduración** que componen parte del fondo de maniobra:

ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA		
	2010	2009
Plazo de rotación de existencias	298	168
Plazo de cobro de clientes	169	121
CICLO DE MADURACIÓN	467	288
Plazo de pago a proveedores	122	91
CICLO DE CAJA	345	197

Cuadro 14. Análisis del Fondo de Maniobra de Azulmed, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

En el cuadro anterior hemos calculado el fondo de maniobra aparente. En este caso se trata de afinar algo más determinando con mayor detalle las necesidades de financiación de la empresa

Este estudio se completa con el análisis de los ciclos de maduración y de caja. El primero de ellos nos indica el tiempo que transcurre desde que se compran las mercaderías hasta que se cobra a los clientes, lo que nos ofrece una idea de las necesidades, en días, de financiación de la empresa. Pero, para que el cálculo sea más exacto, debemos tener en cuenta que las empresas cuentan con financiación espontánea a través de sus proveedores, que ayuda a cubrir parte de este periodo, reduciendo así la necesidad de la empresa de acudir a financiarse a través de entidades financieras.

Al tener en cuenta todos estos aspectos, llegamos a calcular el ciclo de caja, definido pues como el tiempo que transcurre desde que sale una unidad monetaria de caja por el pago a proveedores hasta que se recupera esa misma unidad en caja por el cobro de clientes.

Dicho esto, vemos que el ciclo de caja de Azulmed se deteriora significativamente en el 2010, debido a que los cambios se han producido muy bruscamente y la compañía no ha sido capaz de ajustar los plazo de cobros y pagos al nivel de actividad actual, por lo tanto sin duda la empresa requerirá de un fondo de maniobra positivo.

De todos modos, analizaremos más a fondo estos datos para determinar si este incremento en el ciclo de caja se ha producido por una peor negociación de la empresa con sus proveedores o es a causa de un alargamiento del plazo de almacenamiento de los stocks, que a la vista de la situación de la empresa parece la causa más razonable, ya que el nivel de existencias va en aumento y empieza a tener un peso relevante dentro del total activo.

Llegados a este punto, analizaremos **el fondo de maniobra necesario**:

FONDO DE MANIOBRA NECESARIO		
	2010	2009
Existencias	6.053.940	4.790.430
+ Clientes	5.333.333	6.450.130
+ Efectos a cobrar		
+ Disponible mínimo necesario	200.000	303.961
- Proveedores	2.466.666	2.590.000
= FONDO DE MANIOBRA NECESARIO	9.120.607	8.954.521

Cuadro 15. Fondo de Maniobra Necesario, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la empresa tiene un fondo de maniobra positivo en ambos años según los primeros cálculos realizados, vemos que resulta insuficiente para financiar su explotación, ya que el fondo de maniobra necesario es claramente superior, existiendo déficit de fondo de maniobra y por lo tanto necesidad de financiación adicional, lo que nos confirma la existencia de ciertos problemas de liquidez de la empresa.

A continuación eliminaremos el efecto de las existencias del cálculo del equilibrio financiero de la empresa, ya que el peso de las mismas es bastante elevado y la situación de liquidez, en parte, dependerá de la capacidad que tenga la empresa para transformarlas en medios líquidos.

REALIZABLE +DISPONIBLE FRENTE PASIVO CORRIENTE				
2009	Clientes+ otros deudores + Inv.fras+tesorería	8.254.091	Pasivo corriente	8.749.657
2010	Clientes+ otros deudores + Inv.fras+tesorería	6.113.863	Pasivo corriente	8.153.969

Cuadro 16. Análisis del activo realizable más disponible, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

Como hemos visto tanto en la balance como en el cálculo de los ratios anteriores, el peso de las existencias sufre un aumento en el 2010, en detrimento principalmente del disponible de la compañía, lo que hace que el valor del ratio empeore y sean los activos más líquidos de la compañía significativamente menores que sus compromisos a corto plazo, sobre todo en el 2010.

Por otro lado, también debemos analizar el peso que los fondos propios tienen sobre el total balance.

Antes de analizarlo debemos explicar que en el sector una empresa fabricante de azulejos suele tener unos fondos propios superiores al 30% sobre el total pasivo, debido a diversos motivos:

- la vida media de las empresas del sector es de más de 25 años, por lo que a lo largo este tiempo las compañías se han ido capitalizando gracias a los resultados obtenidos.
- a esto ayuda, que la mentalidad de los accionistas de las empresas no suele ser el repartir dividendos, sino reinvertir las ganancias en la empresa.
- ya que son empresas que para el desarrollo de su actividad necesitan importantes inyecciones de dinero, los socios suelen hacer ampliaciones de capital a lo largo de los años para apoyar los proyectos de crecimiento de las compañías.

Así pues, vemos que la evolución de los **fondos propios** ha sido:

FONDOS PROPIOS FRENTE A PASIVO TOTAL		
2009	9.743.436/24.158.846	40%
2010	8.740.401/23.064.571	37%

Cuadro 17. Relevancia de los fondos propios sobre el pasivo total.
Fuente: Elaboración propia

El principal motivo de que los fondos propios se hayan reducido en el último año ha sido las pérdidas sufridas en el 2010, que han mermado los capitales propios de la empresa.

A continuación, pasaremos a analizar el **endeudamiento** de Azulmed mediante los ratios que nos ayudaran a entender la situación actual de la compañía:

PRINCIPALES RATIOS DE ENDEUDAMIENTO		
	2010	2009
Deuda Financiera Neta	10.285.223	10.221.449
Dfn/ebitda	-18,7	3,35
Endeudamiento(deuda financiera/pasivo total)= 0,4-0,6	0,46	0,48
Autonomía (capital propio/deuda financiera)= 0,7-1,5	0,81	0,82
Solvencia (activo/ fondos ajenos)= 1,7	1,61	1,67
Calidad de deuda (Ex. Cp/Ex.total)	0,57	0,60
Gastos financieros/ventas<<0,4	0,04	0,02
Cobertura Gastos financieros (baii/gtos financieros)>>1	-2,52	5,84

Cuadro 18. Principales ratios de endeudamiento, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

A continuación analizaremos los resultados obtenidos:

• **Cantidad de deuda**

La deuda financiera neta evoluciona desfavorablemente, no por un incremento pronunciado de la deuda, sino por una importante disminución de las posiciones de tesorería, que han tenido que ir a cubrir necesidades de pago de la empresa.

Según el ratio de dfn/ebitda podemos medir el grado de apalancamiento de la empresa en función de los beneficios obtenidos directamente por la actividad ordinaria de la empresa, siendo recomendable el que sea entre 0-3, por lo que la empresa en el 2009 se encuentra cerca de lo recomendable.

En los dos últimos años, el ratio de endeudamiento se encuentra dentro de los valores adecuados, aunque en base a la caída tan fuerte que tuvieron las ventas en 2010, lo lógico hubiera sido que la deuda hubiera descendido, pero tanto el incremento de las existencias como el aumento de los plazos de cobro han impedido que así fuera.

El ratio de solvencia mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente, con la totalidad de su activo, a sus deudas tanto a largo como a corto. El valor de este cociente refleja, en definitiva, el valor de los activos reales que le quedarán disponibles a la empresa tras haber hecho frente con estos a la totalidad de las deudas contraídas. En nuestro caso, en ambos años nos encontramos cerca de la situación idónea, ya que como ya hemos comentado en apartados anteriores, los fondos propios tienen un peso importante en el pasivo y reducen la necesidad de acudir a fondos ajenos, por lo que podemos decir que, en un principio, la empresa no se encuentra excesivamente apalancada.

· Tipo de deuda

El ratio de calidad de deuda hace referencia al grado de vencimiento de la misma ya que, desde el punto de vista de su exigibilidad, se considera de mejor calidad el endeudamiento a largo plazo. Esto implica que, cuanto menor sea el valor del ratio, menos exigible será la deuda y, por tanto de mayor calidad, ya que el cociente relaciona la deuda a corto plazo con la deuda total. Dado el valor obtenido vemos que, a pesar de no ser una situación alarmante, Azulmed tiene un fuerte peso de deuda a corto plazo, superando el 50% del exigible total, por lo que puede que si su generación de fondos sigue deteriorándose, tenga dificultades para hacer frente a sus compromisos financieros a corto plazo.

· Coste de la deuda

En primer lugar, calculamos el peso que los gastos financieros tienen sobre el importe de las ventas. Se observa que tiene un valor muy por debajo de 0,4, por lo que a pesar de financiar parte de sus necesidades mediante deuda con coste, ésta no le está resultando excesivamente cara, debido a la fuerte bajada que han sufrido los tipos de interés en este último año.

En cuanto a la cobertura de los gastos financieros, nos informa sobre la capacidad de la empresa para hacer frente a dichos gastos con el BAll generado, es decir, el beneficio que le permite empezar a cubrir sus gastos financieros, por lo tanto, para que este dato sea positivo deberá ser superior a 1 y lo más elevado posible. En el 2009 esto se cumple con creces, pero dada la negativa evolución de la cuenta de resultados de Azulmed en el 2010, el ratio pasa a ser negativo, ya que la estructura de gastos no es asumible con las ventas conseguidas.

Por último no podemos dejar de revisar la liquidez de Azulmed, que es uno de los puntos básicos a analizar de una compañía, ya que nos muestra la capacidad de la misma para afrontar sus obligaciones:

RATIOS DE LIQUIDEZ		
	2010	2009
R. Liquidez general(A.corriente/P.corriente) =1,5-2	1,49	1,49
R. Tesorería(Realizable + Disponible/ P.corriente) = 1	0,75	0,76
R. Disponibilidad/ Liquidez inmediata (Disponible/ P.corriente) = 0,3	0,06	0,18
R. Fondo de Maniobra/Activo total	0,17	0,18

Cuadro 19. Principales ratios de liquidez,, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

· **Liquidez general.** Este ratio nos compara la riqueza disponible y las deudas que deberemos atender en el corto plazo, por lo que, en parte, dependerá del grado de realización de los elementos del activo corriente nuestra capacidad de atender nuestros vencimientos más cercanos.

Es curioso que en los dos ejercicios el ratio se mantenga, pero si analizamos lo que hemos comentado en la definición del ratio, el 2010 la liquidez de la empresa es de peor calidad que en el 2009, ya que la masa de activo disponible es menor que en el 2009, pasando a engrosar la partida de existencias, cuya realización en activos totalmente líquidos es más complicada.

De todos modos, es positivo que en ambos años el ratio sea mayor que uno, lo que significa que el activo corriente supera al pasivo corriente y si conseguimos transformar el activo en liquidez, éste será suficiente para atender el pago de las deudas que vengzan a corto plazo.

· **Liquidez inmediata.** Para eliminar la duda del grado de realización de las existencias, calculamos este ratio, que nos indica nuestra capacidad de atender los pagos a muy corto plazo.

En este caso, en ambos ejercicios es menor que uno, por lo que con las partidas más líquidas no podemos atender nuestros compromisos, por lo que deberemos recurrir a la realización de las existencias para el pago de los vencimientos.

· **Disponibilidad.** Como ya hemos visto en la evolución del balance de situación de los dos últimos ejercicios, las partidas de inversiones financieras y de tesorería en el año 2010 se han visto muy reducidas, de ahí que el ratio de disponibilidad haya descendido tan drásticamente.

· **Fondo de Maniobra.** En cuanto al peso que supone el fondo de maniobra respecto al total activo, vemos que en los dos años la ponderación es prácticamente la misma.

3.4.5.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

CUENTA DE RESULTADOS	2010	%	2009	%
VENTAS	11.527.660	100%	19.350.390	100%
Variación de existencias	1.263.510		1.090.800	
COSTE DE VENTAS	7.400.000		10.360.000	
MARGEN BRUTO	5.391.170	42%	10.081.190	49%
GASTOS DE EXPLOTACIÓN				
Personal	(2.282.286)		(2.195.720)	
Amortizaciones	(647.428)		(650.000)	
Provisiones	(200.000)			
Otros gastos e Ingresos de explotación	(3.458.298)		(4.837.597)	
RDO DE EXPLOTACIÓN	-1.196.842		2.397.873	12,3%
Ingresos financieros	28.754		57.035	
Gastos financieros	(473.436)		(410.572)	
Diferencias de cambio				
Rdo. enajenación instrumentos financieros				
BAI	-1.655.263		2.044.336	
Impuesto s/ sociedades	496.578		(613.300)	
RDI	-1.158.685		1.431.036	
CASH FLOW	-511.257		2.093.062	
EBITDA	-549.414		3.047.873	

Cuadro 20. Evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia

Detalle del coste de las materias primas

Los aprovisionamientos del 2010 se distribuyen de la siguiente manera:

Producto	M2	Arcillas Precio/Tn	Cantidad	Coste Arcillas	TOTAL
Pasta Roja 2MM m2	Arcillas	35 eur/tn	2.000.000m2*20Kg arcilla/m2= 40.000 tn de arcilla	1.400.000eur	
	Esmaltes	750 eur/tn	2.000.000m2*1kg esmalte/m2= 2.000 tn/ esmaltes	1.500.000eur	
Total pasta roja					2.900.000 eur
Pasta Blanca 1.4MM m2	Arcillas	75 eur/tn	1.400.000m2*22Kg arcilla/m2= 30.800 tn de arcilla	2.310.000eur	
	Esmaltes	920 eur/tn	1.400.000m2*1.7Kg esmalte/m2= 2.380 tn de esmaltes	2.190.000eur	
Total pasta blanca					4.500.000 eur
TOTAL APROV.					7.400.000 eur

Cuadro 21. Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2010.
Fuente: Elaboración Propia.

Detalle sueldos y salarios a 31-12-2009

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/ mes	Total
G. 5 2 turnos 22pers.	13.264	265		7'28*330 días	160	61*9+13*147	1.000	400.462
G.5 3 turnos 26pers.	13.264		353	7'28*330 días	160	61*12+14*147	1.000	412.992
G.5 Mantenimiento 2pers.	17.665				160	104	1.000	39.858
G.2 D.Financiero	44.160				260	147	2.500	49.567
G.3 Controlller	29.440				210	104	1.800	33.354
G.4 Administrativo 3pers.	14.720				160	147	1.000	51.081
G.3 RRHH	27.480				210	61	1.300	30.351

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G.2 D.Técnico	41.220				210	147	1.500	44.577
G.4 Pers.Técnico/laboratorio 5pers.	19.630				180	3*104+2*61	1.200	111.484
G.2 Jefe compras	44.160				260	147	2.500	49.567
G.2 D.Comerciales 2pers.	29.440				210	104	1.500	44.534
G.3 Comerciales 10pers.	29.440				310	8*104+2*61	1.800	334.454
G.1 Gerente	78.500					234	4.000	86.734
SUBTOTAL								1.689.015
Seg.Social								506.704
TOTAL								2.195.720

Cuadro 22. Detalle de los sueldos y salarios en 2009.
Fuente: Elaboración propia. En los anexos se ha añadido las tablas salariales del sector de los últimos tres años.

Detalle sueldos y salarios a 31-12-2010

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G. 5 2 turnos 22pers.	13.437	268		7'38*330 días	150	62*9+ 13*149	1.000	404.875
G.5 3 turnos 26pers.	13.437		358		150	62*12+14*149	1.000	417.400
G.5 Mantenimiento 2pers.	18.000				150	106	1.000	38.512
G.2 D.Financiero	45.000				250	149	2.500	50.399
G.3 Contro-ller	30.000				200	106	1.800	33.906

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G.4 Administrativo 3pers.	15.000				150	149	1.000	51.897
G.3 RRHH	28.000				200	62	1.300	30.862
G.2 D.Técnico	42.000				200	149	1.500	45.349
G.4 Pers.Técnico/laboratorio 5pers.	20.000				170	3*106+ 2*62	1.200	113.292
G.2 Jefe compras	45.000				250	149	2.500	50.399
G.2 D.Comerciales 2pers.	42.000				200	104	1.500	90.506
G.3 Comerciales 10pers.	30.000				300	8*106+2*62	1.800	339.972
G.1 Gerente	80.000					236	4.000	88.236
SUBTOTAL								1.755.605
Seg.Social								526.681
TOTAL								2.282.286

Cuadro 23. Detalle de los sueldos y salarios en 2010.

Fuente: Elaboración propia. En los anexos se ha añadido las tablas salariales del sector de los últimos tres años.

3.4.5.2.1. Evolución económica de Azulmed

Como podemos ver en la evolución de las ventas, el 2010 ha sido un año en el que la facturación ha descendido drásticamente, un 40%. De los 15.4 millones de euros producidos en el ejercicio debíamos añadir los 2.9 millones de euros no facturados en 2009 y que manteníamos en existencias, vendiendo tan sólo 11.5 millones de euros, lo que supuso vender un 62.8% sobre el total producido.

Además, a la caída de facturación debemos añadir la política de ligera reducción de precios que se hizo en 2010, disminuyendo así el margen bruto del último ejercicio, pasando del 49% sobre ventas al 42%.

Este fuerte descenso de los ingresos ha hecho que la empresa entre en pérdidas y tenga una estructura sobredimensionada, ya que al producirse de manera tan repentina no se han podido reducir los gastos en la misma proporción que los ingresos, obteniendo así un resultado de explotación de negativo de más 1 millón de euros.

Además, debemos también tener en cuenta los 200.000 euros que la empresa ha tenido que provisionar por un retraso superior a 6 meses en el cobro.

En cuanto a uno de los principales gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias, los de personal, en ambos ejercicios se ha cobrado la mitad del variable, ya que el primer semestre del 2009 fue bueno y los dos último del 2010 se ha notado cierta mejoría.

Para el 2011 la empresa tiene pensado tomar medidas más rígidas en cuanto a los gastos de personal, ya que suponen una merma importante de los ingresos y deben realizarse recortes.

Debemos señalar, que el impuesto de sociedades se ha recogido íntegramente en el balance en la partida de activos por impuesto diferido, porque los administradores de la Sociedad, conforme a la mejor estimación sobre los resultados futuros, consideran que es posible que la empresa disponga de ganancias fiscales futuras que le permitan su compensación.

Para ello, se basan en que las bases imponibles negativas se han generado como consecuencia de pérdidas no recurrentes incurridas por la Sociedad, y que espera no concurran en el futuro.

Basándonos en la legislación vigente, las bases imponibles negativas pueden compensarse con los beneficios fiscales de los quince próximos ejercicios.

3.4.5.2.2. Rotación de Activos

A través de los siguientes ratios, podremos analizar el rendimiento o productividad que se obtiene de los activos de la empresa. Como término general, el objetivo de la empresa debe ser maximizar las ventas utilizando el mínimo activo, por lo que mientras mayores sean estos ratios mejor será la productividad de los activos, ya que nos muestra la rotación del dinero invertido en ellos:

RATIOS DE ROTACION DE ACTIVOS		
	2010	2009
Activo total (ventas/activo total)	0,50	0,80
Activo fijo (ventas/activo no corriente)	1,05	1,74
Activo circulante (ventas/activo corriente)	0,94	1,48
Existencias (coste de ventas/existencias)	1,22	2,16
Clientes (ventas/saldo de clientes)	2,16	4.00

Cuadro 24. Principales ratios de rotación de activos, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

Según los números obtenidos destaca la disminución que se produce en todos los ratios si comparamos el 2009 y 2010, por lo que a continuación analizaremos cada uno de ellos:

Activo total. Este ratio nos indica la productividad de todo nuestro activo, por lo que podemos ver que las unidades monetarias generadas en el 2010 en ventas por cada unidad invertida en el activo ha disminuido un 37'5%.

- Activo no corriente. Vemos que el ratio ha descendido prácticamente a la mitad, ya que en el último año el descenso de las ventas ha sido muy superior a la amortización de los activos, por lo que la rentabilidad que hemos obtenido del mismo ha empeorado.
- Activo corriente. Vemos que en el 2010 ha empeorado significativamente, fundamentalmente porque la gran caída de las ventas no ha ido acompañada de un descenso en la misma proporción del activo circulante sino lo contrario, por un incremento significativo de las existencias. De todos modos, la reducción de la productividad ha sido algo menor que la del activo no corriente, ya que en el caso de Azulmed, dentro de su total Activo, el corriente tiene un mayor peso que el no corriente.
- Existencias. Este es uno de los activos que peor se ha comportado, con una bajada del 44% de su productividad, producida por una fuerte caída del coste de las ventas y una subida de las existencias debido al estancamiento de las ventas y la sobreproducción de la fábrica.
- Clientes. Por último, tenemos el comportamiento de nuestros clientes respecto a nuestro nivel de ventas. Este es el ratio más perjudicado en este ejercicio, ya que como ya hemos visto en apartados anteriores el plazo medio de cobro de nuestras ventas está siendo demasiado elevado, y está mermando la liquidez de la empresa. Por ello, éste punto junto al de las existencias son dos pilares básicos sobre los que se trabajará en el próximo ejercicio.

3.4.5.2.3. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos con el activo total, y permite analizar la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo de la empresa, es decir, qué beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos de los que dispone; por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo.

No existe un valor óptimo de rentabilidad económica, ya que ésta variará en función de la actividad a la que se dedique la empresa, pero para cada caso concreto, el valor obtenido puede compararse con el coste medio del pasivo o coste de financiación, y si el valor de la rentabilidad económica es superior a éste, el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación.

Los valores de la **rentabilidad económica** se recogen en la siguiente tabla:

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE AZULMED		
	2010	2009
Rentabilidad Económica (BAII/Activo total)	-0,05	0,1
Rotación de activo (Ventas/Activo total)	0,50	0,80
Margen de ventas (BAII/Ventas)	-1,03	0,12

Cuadro 25. Principales ratio de rentabilidad económica de Azulmed, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

Los datos del 2010 vienen marcados por el resultado de explotación negativo del ejercicio, por lo que está claro que la comparativa respecto al 2009 es muy negativa, ya que pasamos de tener una rentabilidad positiva en el 2009 del 10% a una rentabilidad de -5% sobre ventas en el 2010.

Está claro que en el 2010 no obtenemos suficiente rendimiento del activo para atender el coste de financiación del pasivo.

Por otro lado, con el cálculo de los otros dos ratios podemos ver claramente cual es la estrategia de la empresa, basada más en la rotación de sus activos que en maximizar sus beneficios con un menor volumen de ventas, ya que vemos que es claramente superior el ratio de rotación de activos que el de margen de ventas.

De todos modos, la rotación de activos respecto a las ventas ha descendido un 38%, por lo que deberemos intentar compensar ambas estrategias, para buscar en el 2011 una mejor rentabilidad económica de la compañía.

3.4.5.2.4. Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera nos relaciona el beneficio neto obtenido con los capitales propios de la empresa, es decir, el beneficio generado en relación a la inversión propia de los accionistas de la compañía. A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que los accionistas verán el rendimiento del capital invertido.

Para determinar si el valor obtenido es adecuado y satisfactorio para los accionistas, habría que compararlo con el de otro tipo de inversiones alternativas del mercado financiero, pero en este caso trataremos de analizar la evolución experimentada en el intervalo considerarlo y descomponer el valor en otros ratios más elementales:

RENTABILIDAD FINANCIERA DE AZULMED		
	2010	2009
Rentabilidad Financiera (R.O.E)	-0,13	0,15
Rotación de activos	0,50	0,80
Margen de ventas	-1,03	0,12
Apalancamiento financiero [(Activo/Fondos propios)* (Beneficio Neto/BAI)]	1,88	1,73
Efecto Fiscal (Beneficio Neto/BAI)	0,7	0,7

Cuadro 26. Principales ratios de rentabilidad financiera de Azulmed, 2009 y 2010.
Fuente: Elaboración propia

La evolución de la rentabilidad financiera es similar a la sufrida por la rentabilidad económica, debido al resultado tan penalizado en el 2010 por la fuerte reducción de las ventas.

Vemos que en el 2010, las pérdidas de la compañía impedirían el realizar reparto de dividendos a los accionistas, a no ser que fuera con cargo a reservas, por lo que los propietarios de Azulmed este ejercicio no habrán cubierto sus expectativas financieras.

En cuanto a tener en cuenta el apalancamiento en términos de rentabilidad financiera, el motivo es porque este ratio hace referencia a la influencia que tiene sobre la misma la utilización de deuda en la estructura financiera de la compañía.

El efecto del apalancamiento recoge los aspectos relacionados con la estructura financiera, el nivel de endeudamiento y el coste del mismo, y muestra si los recursos ajenos se han utilizado para financiar las inversiones con tasas de rentabilidad superiores ó inferiores a los intereses pagados.

Según los datos obtenidos, vemos que en este ratio la comparativa para los dos ejercicios analizados no es tan dispar, ya que en ambos periodos el apalancamiento financiero es el valor que mayor influencia tiene en la rentabilidad financiera de la empresa y al ser mayor a la unidad podemos decir que la deuda financiera mejora la rentabilidad financiera de Azulmed.

Si es cierto, que en el 2010 crece ligeramente ya que todas las magnitudes que intervienen el cálculo, menos el capital, han sufrido reducciones, principalmente el beneficio neto y el bai, que pasan de ser positivos en más de un millón de euros a negativos.

En cuanto al efecto fiscal en ambos ejercicios es el mismo, ya que el impuesto de sociedades supone el 30% del Bai, aunque en el año 2010 lo hemos activado en nuestro activo como un activo como impuesto diferido que compensaremos con los beneficios fiscales futuros.

3.4.6 Detalle del endeudamiento de Azulmed

3.4.6.1. Métodos de financiación de las inversiones realizadas

AÑO	INVERSIÓN	TOTAL INVERSIÓN (euros)	RECURSOS PROPIOS (euros)	DETALLE BANCOS
1991	Línea pavimento pasta roja	4.000.000	600.000	3.4MM euros leasings a 7 años, repartido entre Bancaja, C.Rural de Villareal, Sabadell y Popular, con 850Mil euros cada entidad
1997	Compra de terrenos y nuevas instalaciones y 2ª línea pavimento pasta roja	9.500.000	1.900.000	· 4MM euros Pgh Bancaja a 1+13. · 1MM euros Préstamo personal Sabadell a 5 años. · 2.6MM euros leasings a 7 años, repartido entre Sabadell (0,6MM euros), Banesto (1MM euros) y B.Popular 1MM euros.
2001	Mejoras en las instalaciones	600.000	0	Préstamo ICO mediante la C.Rural de Villareal de 0,6MM euros a 1+4.
2005	Nueva línea revestimiento pasta blanca	5.000.000	1.000.000	4MM euros leasings a 10 años con Bancaja, Sabadell, Banesto y Popular.
2007	Compra terrenos	4.000.000	1.000.000	3MM euros nuevo PGH con Bancaja, a 15 años.

Cuadro 27. Detalle de las inversiones realizadas en Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

3.4.6.2 Préstamos en vigor

ENTIDAD	TIPO OPERACIÓN	FINALIDAD	FECHA INICIO	IMPORTE INICIAL	RIESGO A 31.12.09	VENCIMIENTO
BANCAJA	Préstamo hipotecario	Compra de terrenos/construcción nave industrial	01-1997	4.000.000	360.691	01-2011
	Leasing	Nueva línea	02-2005	1.000.000	433.008	02-2015
	Préstamo hipotecario	Compra de terrenos	01-2007	3.000.000	2.341.272	01-2022
SABADELL	Leasing	Nueva línea	02-2005	1.000.000	433.008	02-2015
	Préstamo personal	Prestamización parte de la póliza de crédito	02-2010	100.000	15.000	02-2011
	Préstamo ICO liquidez	Dotar de liquidez a la empresa	04-2010	300.000	300.000	04-2013
BANESTO	Leasing	Nueva línea	02-2005	1.000.000	433.008	02-2015
	Préstamo ICO liquidez	Dotar de liquidez a la empresa	09-2010	300.000	300.000	02-2013
POPULAR	Leasing	Nueva línea	02-2005	1.000.000	433.008	03-2015
	Préstamo personal	Dotar de liquidez a la empresa	09-2009	1.500.000	1.246.889	09-2014

Cuadro 28. Detalle de los préstamos en vigor.
Fuente: Elaboración propia.

3.4.6.3. Líneas de circulante

ENTIDAD	TIPO DE PRODUCTO	IMPORTE
BANCAJA	Línea de descuento nacional (papel físico + N-58)	800.000
	Línea anticipos exportación	1.000.000
	Póliza de crédito	500.000
	Avales	200.000
SABADELL	Línea de descuento nacional (papel físico + N-58)	500.000
	Línea de anticipos exportación	600.000
	Póliza de crédito	200.000
BANESTO	Línea de descuento nacional papel físico	250.000
	Línea de N-58	150.000
	Línea de anticipos de exportación	500.000
	Línea de pago a proveedores-confirming	200.000
POPULAR	Línea de descuento nacional	250.000
	Línea de anticipos de exportación	300.000
	Póliza de crédito	150.000
SANTANDER	Línea de descuento nacional papel físico	200.000
	Línea de N-58	150.000
	Línea de anticipos de exportación	400.000
	Línea de pago a proveedores-confirming	350.000
CAJA RURAL DE VILLAREAL	Línea de descuento nacional (papel físico + N-58)	300.000
	Línea de anticipos de exportación	400.000
	Póliza de crédito	200.000
	Avales	100.000
LA CAIXA	Línea de descuento de papel físico	150.000
	Línea de factoring s/facturas sin recurso	500.000
	Línea de anticipos de exportación	600.000

Cuadro 29. Pool bancario de Azulmed a corto plazo.
Fuente: Elaboración propia

3.4.6.4. Cuadro de amortización de deuda

	2010	2011	2012	2013
Préstamos personales	431.974	755.034	789.817	213.867
Préstamos hipotecarios	544.495	183.852	190.391	197.162
Leasings	406.437	418.799	431.567	458.188
Deudas por efectos descontados	2.985.000			
Pólizas de crédito	1.150.000			
TOTAL	5.517.906	1.357.685	1.411.775	869.217

Cuadro 30. Cuadro de amortización de deuda de Azulmed.
 Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la cifra del 2010 es muy elevada, debemos tener en cuenta que, en un principio, la deuda por efectos descontados debería auto-cancelarse con el pago de los clientes, saldándose así la deuda con las entidades financieras.

En el caso de las pólizas de crédito, al no contar con renovaciones tácitas en las mismas, la compañía se encontraría ante serias dificultades de liquidez si las entidades financieras le exigieran su cancelación. Para evitar esto, se intentará gestionar con la empresa su renovación ó prestamización.

Aun sin tener en cuenta ni las pólizas de crédito ni la deuda por efectos descontados, la compañía no ha generado suficientes recursos en el ejercicio para poder atender sus compromisos financieros, ya que tiene unas amortizaciones de deuda de 1.382.906 euros y ha generado un cash flow de -511.257 euros.

Por lo tanto, en el plan de choque se analizaran las posibles gestiones a realizar con la banca para dilatar el pago de la deuda, ya que los dos años siguientes, los compromisos financieros también son elevados al empezar a amortizar los préstamos lco liquidez firmados en 2010.

A partir del 2012, con el calendario de amortización actual, las obligaciones bajan por la teórica cancelación para esa fecha de dichos préstamos, ya que su periodo natural de amortización es tan sólo de dos años.

3.5 Comparativa de Azulmed con las principales empresas del sector

Gracias a un estudio realizado por KPMG sobre las 21 principales empresas del sector, podemos obtener las principales magnitudes y compararlos con nuestra empresa. Debido a que este análisis se realiza en base a las cuentas depositadas en el Registro, el último estudio disponible es del 2009.

3.5.1 Análisis del Balance de Situación

3.5.1.1. Activo

A continuación mostraremos el detalle de las principales magnitudes del activo, tanto de las principales empresas del sector como de Azulmed:

ACTIVO DEL BALANCE DE SITUACIÓN (miles de euros)				
	SECTOR 2009	% SOBRE TOTAL ACTIVO	AZULMED 2009	% SOBRE TOTAL ACTIVO
ACTIVO NO CORRIENTE	1.224.399	56'2%	11.014	46%
ACTIVO CORRIENTE	952.078	43'8%	13.044	54%
TOTAL	2.176.477		24.158	

Cuadro 31. Comparativa de la distribución del Activo.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Vemos como en el caso de Azulmed, el peso del activo corriente tiene una mayor importancia que en el resto del sector, casi un 10%.

Esta diferencia se puede deber a la evolución que han tenido las existencias y el saldo de clientes para Azulmed en estos últimos ejercicios.

De todos modos, viendo la gráfica de la media el sector en donde sí es más relevante el peso del activo no corriente, los valores no son muy dispares entre ambas magnitudes, estando en un 43,3% el activo corriente y un 56,7% el no corriente.

Una representación gráfica nos ayudará a verlo más claramente:



Gráfica 14. Comparativa de la composición del activo del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Para analizar mejor esta situación, vamos a comparar las partidas que forman cada una de estas dos grandes magnitudes:

DETALLE DEL ACTIVO NO CORRIENTE (miles de euros)				
	SECTOR	% SOBRE ACTIVO NO CORRIENTE	AZULMED	% SOBRE ACTIVO CORRIENTE
Inmovilizado intangible	15.860	1'3%		
Inmovilizado material	667.570	54%	11.014	99%
Inversiones inmobiliarias	23.075	2%		
Inversiones financieras	470.903	38%	100	0'1%
Activos por impuestos diferidos	66.990	5%		
TOTAL	1.224.399		11.114	

Cuadro 32. Comparativa de las principales partidas del Activo no Corriente.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla, en ambos casos la partida más representativa es el inmovilizado material, debido a, como hemos comentado en otros apartados, la importancia de la maquinaria y las instalaciones en el proceso de producción de una empresa azulejera.

De todos modos, en el caso de Azulmed, destaca significativamente esta partida ya que lleva a alcanzar el 99% sobre el total. Aunque este aspecto no lo consideramos negativo, sí deberíamos intentar incrementar partidas como la de inmovilizado financiero, lo que nos permitirá tener fondos líquidos en nuestra empresa que en un futuro nos ayudará a realizar mejoras en el inmovilizado material.

Veamos ahora la distribución del activo corriente:

DETALLE DEL ACTIVO CORRIENTE (miles de euros)				
	SECTOR	% SOBRE ACTIVO NO CORRIENTE	AZULMED	% SOBRE ACTIVO CORRIENTE
Existencias	400.468	42%	4.790	36'7%
Realizable	513.764	54%	6.650	51%
Disponible	37.847	4%	1.603	12'3%
TOTAL	952.078		13.044	

Cuadro 33. Comparativa de las principales partidas del activo corriente.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

En el siguiente gráfico podemos ver el resultado más claramente y analizar los datos extraídos:



Gráfico 15. Comparativa de la composición del activo corriente del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Como podemos ver en el gráfico, en ambos casos las principales magnitudes del activo corriente de las empresas azulejeras son tanto el volumen de existencias como el realizable. Esto es debido al elevado stocks que deben mantener las empresas para poder hacer frente a los pedidos como a los elevados plazos de cobro que tiene el sector en el caso del realizable.

Como ya hemos visto anteriormente, Azulmed tiene un volumen de existencias mayor a la media del sector.

También es importante el peso del realizable, más fuerte en el caso de la media del sector. Esta magnitud recoge fundamentalmente el saldo acumulado de clientes, además de otras partidas a cobrar, de ahí el peso tan importante que tiene dentro del activo corriente.

Hasta principios del 2008, el plazo medio de cobro del sector rondaba los 90 días, pero dada la situación actual este plazo está llegando a alcanzar los 120-160 días, creando en algunas ocasiones, tensiones de liquidez para las empresas, ya que es muy complicado mantener esos plazos de cobro con los proveedores, fundamentalmente los de arcilla, que suelen cobrar parte al contado y el resto a un plazo máximo de 90 días.

3.5.1.2 Pasivo

En la siguiente tabla podemos ver la distribución del pasivo, tanto del Sector como de Azulmed:

PASIVO DEL BALANCE DE SITUACIÓN (miles de euros)				
	SECTOR	% SOBRE PASTIVO NO CORRIENTE	AZULMED	% SOBRE PASIVO CORRIENTE
PATRIMONIO NETO	999.721	45'5%	9.743	40%
PASIVO NO CORRIENTE	579.207	26'3%	5.665	24%
PASIVO CORRIENTE	617.549	28'2%	8.749	36%
TOTAL	2.196.477		23.064	

Cuadro 34. Comparativa de las principales magnitudes del Pasivo.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Vemos como el peso del pasivo no corriente es prácticamente el mismo en los dos casos, habiendo una mayor diferencia tanto en el patrimonio neto como en el pasivo corriente, aunque tanto en Azulmed como en las principales empresa del sector, la magnitud más relevante dentro del pasivo es el patrimonio neto, compuesto fundamentalmente en este tipo de compañías por el capital social y las reservas.

Bien es cierto, que el peso del patrimonio neto de Azulmed es algo inferior al de la media, ya que tiene un representación significativa el pasivo corriente, que coincide con el activo corriente, ya que está financiando tanto el elevado volumen de existencias como el alargamiento de los plazos de cobro.

Este importante porcentaje que supone el pasivo corriente, casi igual al del patrimonio neto, nos puede suponer problemas a la hora de asumir nuestras amortizaciones de deuda a corto plazo si nuestra generación de fondos se ve deteriorada.

Veámoslo gráficamente:



Gráfico 16. Comparativa de la composición del pasivo del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

3.5.2. Análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este apartado veremos la evolución económica del sector a través de las 21 principales empresas del sector seleccionadas por KPMG:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (miles de euros)				
	SECTOR 2009	% SOBRE VENTAS	AZULMED 2009	% SOBRE VENTAS
Importe Neto de la Cifra de Negocios	1.228.718	100%	19.350	100%
Resultado de Explotación	15.305	1'24%	2.397	12'3%
Resultado Financiero	(52.930)	-4'3%	(353)	-1'8%
Resultado Después de Impuestos	(29.387)	-2'4%	1.431	7'4%

Cuadro 35. Comparativa de la estructura de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla, para la media del sector, el año 2009 ha sido un ejercicio en el que no se ha podido obtener beneficios netos en el ejercicio.

Pero hay un dato fundamental que debemos tener en cuenta: **el resultado de explotación**. Aunque en ambos casos es positivo, en el caso del sector su porcentaje sobre ventas es muy pequeño y es lo que les llevará a dar pérdidas más adelante.

El ser positivo significa que lo que es la pura actividad productiva del agregado de estas empresas, da beneficios, ya que el resultado de explotación recoge concretamente el resultado de restar a nuestra facturación los costes directos de su producción.

Como vemos en la siguiente partida, el resultado financiero es lo que penaliza fuertemente la cuenta de resultados y hace que el ejercicio acabe arrojando pérdidas.

Esto lo podemos relacionar directamente con la estructura que hemos visto del pasivo de situación del sector, ya que el pasivo corriente y no corriente superan el peso del patrimonio neto, lo que significa que la financiación ajena es mayor que la propia.

Visto como este aspecto afecta directamente a la cuenta de resultados, el sector deberá centrarse en mejorar la estructura de su pasivo.

En el caso de Azulmed, el tener un resultado de explotación importante, 12% sobre ventas, es lo que le permite poder asumir los costes financieros sin que ello perjudique a su resultado final del ejercicio, cerrando con un resultado neto que supone en 7% sobre ventas.

Bien es cierto, que el resultado financiero, es también negativo, ya que al igual que el resto de empresas del sector, Azulmed encuentra su principal fuente de financiación en fuentes ajenas; además, el tener escasas posiciones de tesorería, hace que los ingresos financieros derivados de posibles depósitos, sean prácticamente inexistentes y no puedan suavizar la penalización de los gastos financieros.

En resumen, el ejercicio 2009 la situación de Azulmed fue mejor que la del resto de empresas del sector.

Como último punto de este apartado, haremos un comparativo de los principales ratios de Azulmed frente a la muestra seleccionada:

	AZULMED 2009	SECTOR 2009
ACTIVIDAD		
Rotación del activo	0,8	0,56
Productividad	1'9	1,55
RENTABILIDAD		
Económica	10%	0,7%
Financiera	15%	-3%
Gastos financieros	2%	3,4%

	AZULMED 2009	SECTOR 2009
FLUJOS DE CAJA(en días)		
Crédito a clientes	121	122
Rotación de existencias	168	281
Crédito de proveedores	91	225
Ciclo de caja	197	178
EQUILIBRIO (miles de euros)		*
Fondo de maniobra	4.295	334.529 (15.929)
Necesidad de Fondo de maniobra	8.954	530.928 (25.828)
Tesorería	1.603	37.847 (1.802)
Ratio de equilibrio	1,37	2,29
SOLVENCIA		
Endeudamiento	60%	56,2%
Ratio de Solvencia	1,67	1,83
Capacidad de devolución	0,74	0,88
Deuda financiera neta / ebitda	3'35	7,5
Apalancamiento	248%	220%
Endeudamiento a l/p	23%	25%
LIQUIDEZ		
Liquidez general	1,49	1,54
Liquidez inmediata	0,18	0,15

* Ya que las magnitudes de este apartado representan las cifras agregadas de las 21 principales empresas del sector, hemos sacado el valor unitario para poder realizar la comparativa con Azulmed.

Cuadro 36. Comparativa de los principales ratios del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

De manera gráfica, vamos a analizar a continuación cada grupo de ratios:

ACTIVIDAD

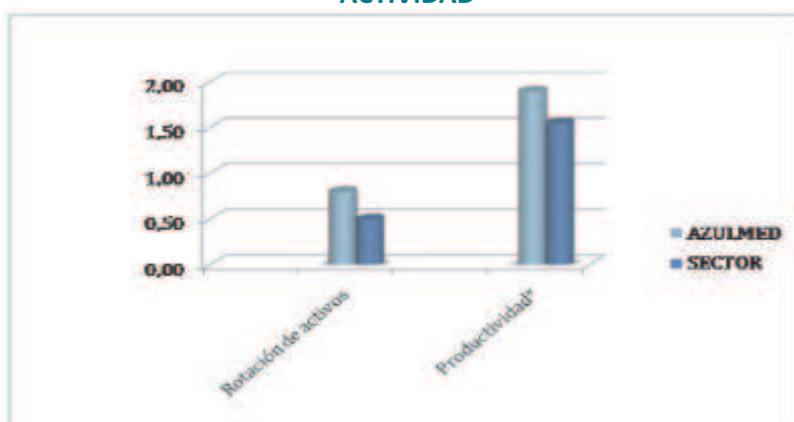


Gráfico 17. Comparativa de los ratios de actividad del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Si analizamos la productividad, vemos que la contribución de los empleados a la obtención del resultado final en el caso de Azulmed es mayor que en la media del sector, por lo que podríamos decir que las unidades monetarias obtenidas en la actividad unidad invertida en personas es mayor en la empresa que en la media del sector.

En cuanto a la rotación de activos, vemos también que la productividad que obtenemos de nuestro activo total por cada unidad invertida es mayor en el caso de Azulmed, lo que significa que hemos aprovechado mejor que la media del sector las inversiones realizadas en el activo a la hora de obtener nuestras ventas.

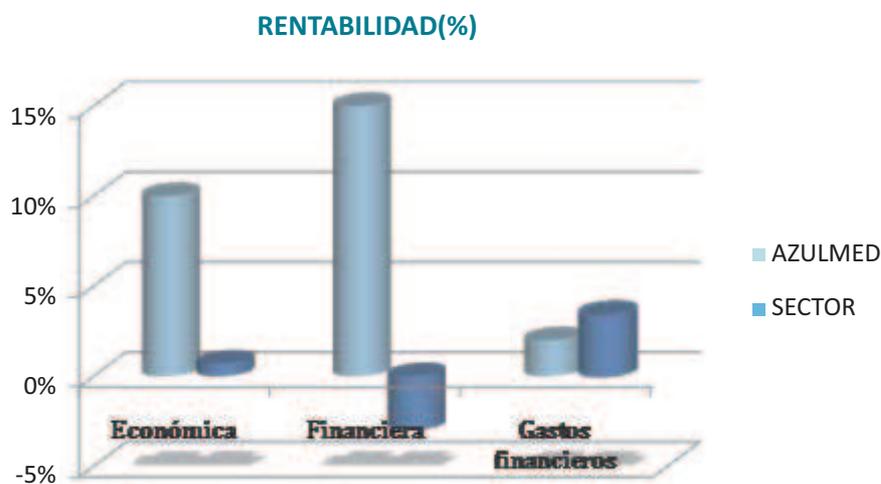


Gráfico 18. Comparativa de los ratios de rentabilidad del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Como podemos ver en la gráfica, claramente la situación de rentabilidad es mucho mayor en el caso de Azulmed que en el resto del sector.

Como todos sabemos, a la hora de calcular la rentabilidad económica se relaciona el beneficio antes de intereses e impuestos, lo que normalmente coincide con el resultado de explotación, con nuestro activo. Como hemos visto en el detalle de la cuenta de pérdidas y ganancias, Azulmed en 2009 logró generar un resultado de explotación positivo e importante, lo que ayudó a obtener una rentabilidad muy por encima de la media del sector, ya que al tener un BAII negativo, su rentabilidad es menor que 1.

En cuanto a la rentabilidad financiera, que nos relaciona el resultado obtenido con los fondos propios de la sociedad, en el caso de Azulmed los socios estarán satisfechos con el beneficio obtenido, ya que claramente la empresa donde han invertido su dinero, este ejercicio ha obtenido una mayor rentabilidad del capital propio que la media del sector.

Por último, los gastos financieros tiene un comportamiento muy similar en ambos casos, siendo algo superior en el caso del sector, que puede ser debido a la necesidad de financiar los saldos de clientes y existencias del año, que han tenido un peso mayor que en el caso de Azulmed.

FLUJOS DE CAJA (Días)

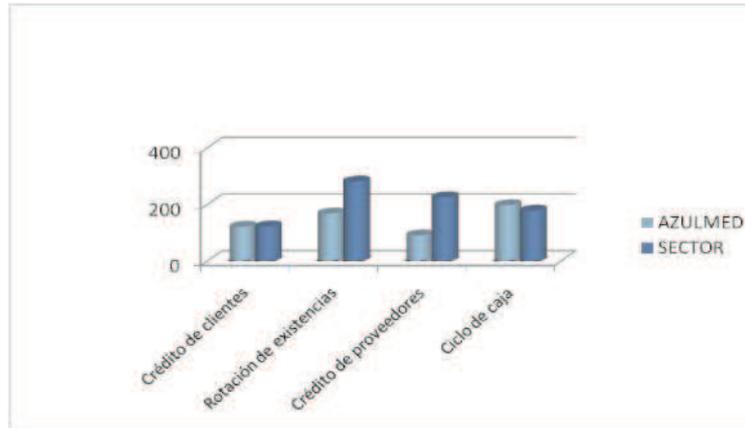


Gráfico 19. Comparativa de flujos de caja del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

De manera resumida, ya que el ciclo de caja es el computo de los plazos anteriores, vemos como la desviación entre el ciclo de caja de Azulmed y el de la media del sector ha sido producida por la disparidad en el crédito de los proveedores, ya que el plazo de pago de Azulmed es mucho menor al de las principales empresas, teniendo que acudir a financiación ajena para financiar este desfase.

Por lo tanto, uno de los puntos a trabajar en el próximo ejercicio es ajustar los plazos de cobros y pagos, intentando acortar los primeros y alargar los segundos y así obtener una financiación sin coste financiero a través de los proveedores.

También, nos centraremos en dar una mayor rotación a las existencias, lo que nos llevará también a reducir el ciclo de caja y las necesidades de fondo de maniobra.

EQUILIBRIO (Miles de euros)



Gráfico 20. Comparativa de los ratios de equilibrio del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

No hemos incluido en el gráfico el ratio de equilibrio, ya que los términos de las magnitudes detalladas son miles de euros y el ratio nos da un valor unitario.

El ratio de equilibrio nos relaciona el pasivo y el activo no corriente, y nos muestra la capacidad de la empresa para financiar el inmovilizado con recursos permanentes.

En la tabla vemos como la diferencia entre Azulmed y el sector es de casi un punto, siendo mayor la capacidad media del sector para destinar recursos permanentes a financiar el inmovilizado.

El fondo de maniobra nos mide la cantidad de activo corriente que se encuentra permanente en la empresa para hacer posible el funcionamiento de la empresa.

Ya que el tamaño de las empresas incluidas en el estudio de KPMG es muy superior a nuestro caso en concreto, compararemos la relación entre el fondo de maniobra y el fondo de maniobra necesario en términos porcentuales, es decir, en el caso de Azulmed el fondo de maniobra representa el 47% de las necesidades de fondo de maniobra, siendo este porcentaje del 61% en el caso del sector, por lo que en nuestro caso tendremos una mayor necesidad de obtener financiación adicional que la media de nuestro sector.

En cuanto a la tesorería, vemos que Azulmed está por debajo de la media del sector, ya que parte de los fondos líquidos de la empresa han ido a cubrir los desfases de en los ciclos antes comentados.

Mostraremos ahora el mismo gráfico, pero en términos porcentuales y no absolutos, viendo lo que suponen estas magnitudes respecto al total balance:

EQUILIBRIO/TOTAL ACTIVO (%)

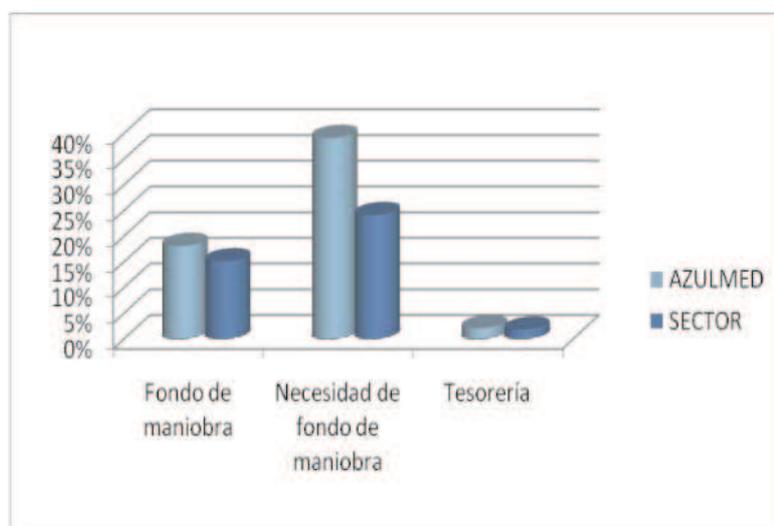


Gráfico 21. Comparativa de los ratios de equilibrio en terminos porcentuales del Sector y Azulmed. Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

De este modo vemos como las conclusiones son las que hemos extraído anteriormente, teniendo Azulmed unas mayores necesidades de fondo de maniobra, por lo que tendrá que inmovilizar un mayor activo corriente para el desarrollo normal de su actividad.

Esta apreciación apoya lo comentado en apartados anteriores, y es que en el caso de Azulmed, el peso del activo corriente es mayor al del activo no corriente.

Solvencia

Para analizar correctamente estas magnitudes realizaremos dos gráficos, ya que algunas de ellas están expresadas en términos porcentuales y otras en términos unitarios:

RATIOS ENDEUDAMIENTO

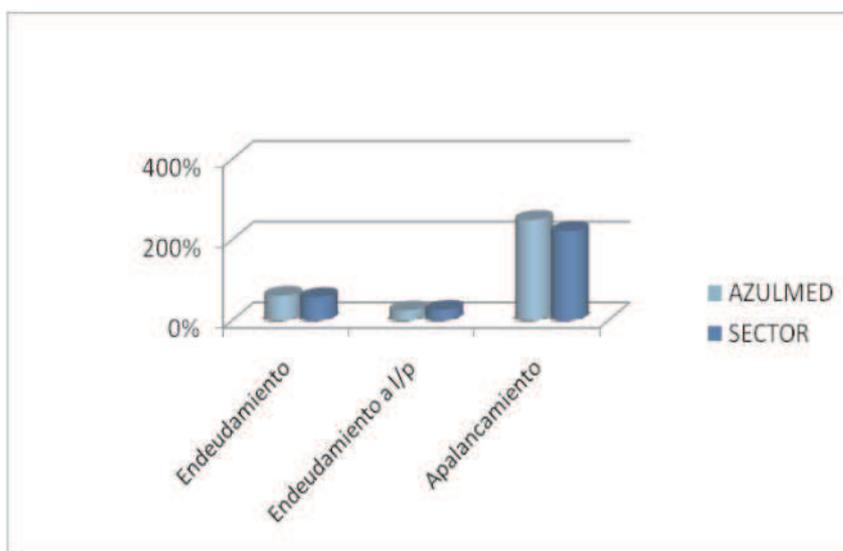


Gráfico 22. Comparativa de los ratios de endeudamiento del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Como podemos apreciar en el gráfico, tanto el ratio de endeudamiento como el de deuda a largo plazo son bastantes similares.

En ambos casos hemos considerado tanto la deuda financiera como la deuda con proveedores, ya que esta última aunque no tiene gastos financieros si es exigible y debemos atenderla.

La mayor diferencia de los tres ratios analizados, es la habida en el apalancamiento. Vemos que en el caso de Azulmed, el apalancamiento financiero sobre nuestro activo total es superior que en el caso del sector, por lo que la dependencia de fondos ajenos para financiar el activo es mayor en el caso de Azulmed.

En cuanto a la distribución de este endeudamiento, vemos que en ambos casos el peso del endeudamiento con vencimiento mayor a un año es muy similar, lo que significa que aproximadamente un 25% de su activo se ha financiado con recursos ajenos a largo plazo.

RATIOS DE SOLVENCIA (Términos Absolutos)

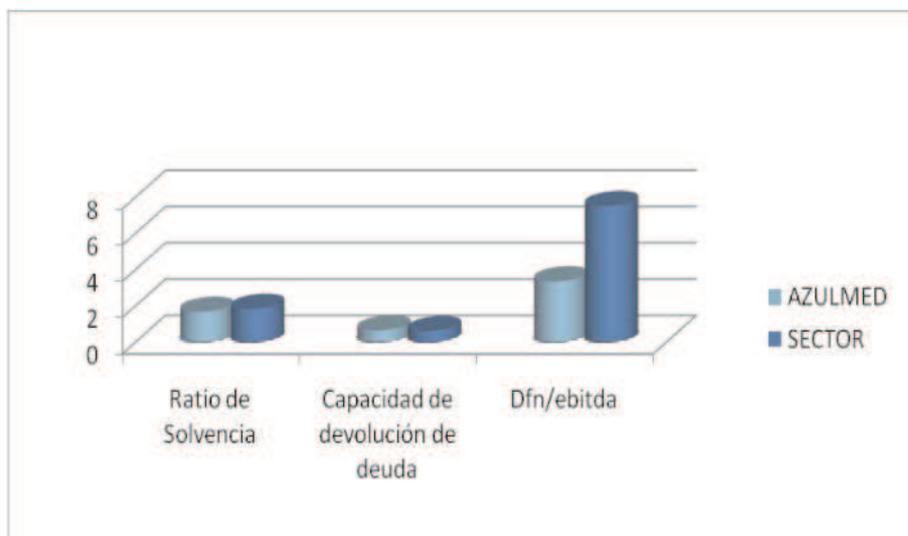


Gráfico 23. Comparativa de los ratios de solvencia del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Como podemos ver en el gráfico, la magnitud que tiene un valor más dispar es la deuda financiera neta/ebitda, que nos muestra la cantidad de deuda financiera que tiene la empresa en función de los fondos generados directamente por la actividad ordinaria de la empresa.

En el caso de Azulmed, este ratio en el 2009 se encuentra dentro de lo apropiado, ya que nos dice que en caso de seguir generando esos resultados, podríamos cancelar nuestra deuda en 3 años.

El sector aunque muestra un ratio positivo, el valor óptimo de este ratio es de 3-4, por lo que vemos que tiene una deuda financiera demasiado elevada para los ingresos que ha generado su actividad en el 2009.

En cuanto a la capacidad de devolución de deuda, cuanto más alto es este ratio peor es la capacidad de devolución, mayores recursos ajenos utilizamos y menores recursos propios generamos; por lo tanto en ambos casos, la capacidad de atender nuestro endeudamiento con los recursos generados por la empresa, ventas más amortizaciones y provisiones, es muy similar y suficiente.

El ratio de solvencia es prácticamente igual en los dos casos, teniendo Azulmed la misma capacidad que el sector para hacer frente con su activo a sus deudas a largo y corto plazo. Además, en ambos casos el ratio se acerca a la cifra ideal de 1,7, por lo que tanto Azulmed como el sector estamos alejados de la denominada quiebra técnica.

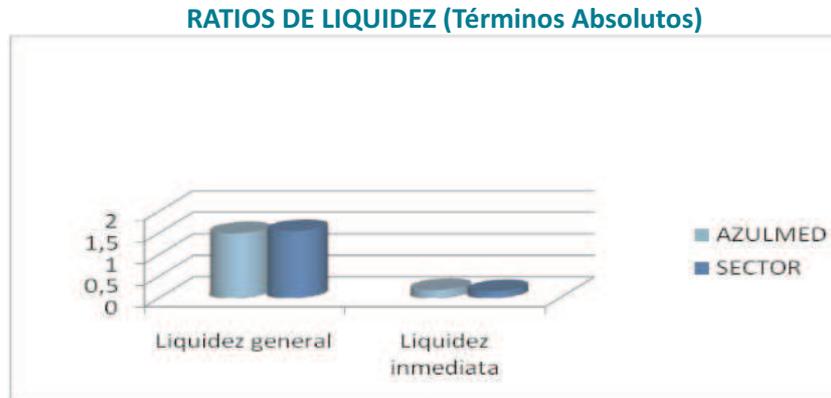


Gráfico 24. Comparativa de los ratios de liquidez del Sector y Azulmed.
Fuente: Datos obtenidos de KPMG, elaboración propia.

Por último, vemos como en términos de liquidez general, tanto en Azulmed como en el sector, el valor es mayor a uno, por lo que, en principio, el activo transformado en líquido será suficiente para atender el pago de las deudas que venzan en el corto plazo.

En cuanto a la liquidez inmediata, la situación empeora en ambos casos de manera muy similar, ya que gran parte de su activo corriente está compuesta por las existencias, no incluyéndose las mismas en el cálculo de este ratio, ya que nos refleja la capacidad de las empresa de atender sus compromisos con los medios líquidos de los que dispone, no siendo en ninguno de los casos suficientes.

3.6 Catálogo de productos /servicios

3.6.1. El modelo de BCG (Boston Consulting Group)

Este modelo propone indicar en un gráfico los distintos campos de actividades estratégicas en los que opera una misma empresa respecto al mercado y sus competidores:



Gráfico 25. Modelo BCG de Azulmed
Fuente: Elaboración Propia.

Empecemos por el producto estrella, que es aquel que definimos como líder del negocio, cuyo crecimiento se espera rápido y en el que deberemos centrar nuestros esfuerzos debido a su posible proyección.

Para Azulmed, el producto estrella es el crear nuevos formatos de pasta blanca. El azulejo de estas características es el que mejor acogida ha tenido en el mercado en el último año aunque su precio medio es más caro debido fundamentalmente a que las arcillas son importadas.

En los últimos años, los formatos que se han trabajado han modernizado el mundo de la decoración, con medidas de 60*60 para pavimento o 30*60 para revestimiento.

Como vaca lechera, se entiende aquel producto que tiene baja tasa de crecimiento futuro pero tiene una alta participación en el mercado.

Para Azulmed, podemos entender como vaca lechera, el producto de pasta roja, ya que es un producto cuyas ventas son recurrentes, es sobradamente conocido por los consumidores, tiene pocas necesidades de inversión y genera unos ingresos constantes en la compañía.

Si hablamos de actividades dilema, que son aquellas que requieren fuertes inversiones de capital y generan escasos retornos ya que su participación en el mercado es escasa, podemos hablar del azulejo que imita a madera. Aunque hay empresas que han conseguido un producto muy bueno de alta calidad, su aceptación en el mercado está siendo difícil.

A nuestro entender, creemos que con una buena campaña de marketing y una mejor explicación de sus calidades, puede acercarse a un nicho de mercado característico: aquellos clientes para los que el parquet tiene un coste muy elevado pero les gusta el efecto madera.

Por último, nos queda el peso muerto de la empresa, que es aquel en el que no debemos invertir capital ya que o genera ingresos o debe ser liquidado. Para Azulmed, este producto es el azulejo de formato pequeño, como 15*15, 20*20...Hace ya más de 5 años, que estos formatos comenzaron a rechazarse en el mercado y tienen una cuota de ventas muy residual, por lo que no es interesante desviar fondos al desarrollo de estos productos.

3.6.2. Modelo General Electric

A través de este modelo vamos a analizar tanto los puntos positivos del sector como los de la empresa:

· **Atractivo del mercado del azulejo**

- **Características geoestratégicas:** como hemos comentado al principio de este documento, el sector azulejero tiene la gran ventaja de concentrar la mayoría de sus proveedores y fabricantes en la misma provincia de Castellón

y alrededores. Esto es muy positivo, ya que ayuda a un conocimiento más exhaustivo de nuestros competidores, como un mejor acceso a nuestros proveedores y principales materias primas (como las arcillas de la provincia de Teruel), y una reducción de costes de transportes de las mismas.

- Con respecto al **desarrollo del mercado**, es normal que cuanto más se desarrolla un mercado, más atractivo es. En el caso del azulejo, dicho desarrollo se encuentra en una fuerte recesión, debido a que se trata de un sector maduro en el que el uso del azulejo tiene ciertas limitaciones.
- **Los márgenes de beneficio**, que suelen estar relacionados con el número de competidores, la dureza de la competencia y los poderes de negociación respectivos de compradores y proveedores; muestran la fuerte competencia que existe en el sector, debilitando así el margen de beneficios de las empresas.
- El **poder de negociación frente a los proveedores** se reduce a los rappels acordados por pronto pago y, en algunos casos, las facilidades de financiación para el pago, sobre todo con los proveedores de maquinaria.
- El **poder de negociación de los clientes** es bastante elevado debido a la gran competencia que hay en precios y al fuerte volumen de stock con el que se han encontrado las empresas en el último año.

· **Posición competitiva de la empresa**

A continuación intentaremos sintetizar las ventajas competitivas que tiene la empresa para tener éxito en el mercado descrito:

- **La fama/reputación:** después de más de 25 años en el sector, la empresa es conocida como una empresa de prestigio y buena calidad. Además, todos estos años han ayudado a la empresa a consolidarse en el sector y a detectar las oportunidades que en él puedan aparecer.
- **El personal:** Azulmed cuenta con una plantilla altamente cualificada, que lleva trabajando en la empresa muchos años y es conocedora de las ideas y objetivos de la organización y se esfuerza por conseguirlos.
- **Fuerza de ventas:** el fuerte equipo comercial con el que cuenta la compañía, con responsables encargados tanto del mercado nacional como del internacional, ayudan a Azulmed a marcar unos objetivos comerciales agresivos pero con una base trabajada, que han llevado año tras año a la empresa a lograr unos volúmenes de ventas considerables.
- **La calidad de los productos:** al llevar tantos años en el sector y haber conocido diferentes materiales y trabajado con diferentes proveedores, Azulmed sabe escoger aquellos materiales de calidad que le permiten ofrecer un producto diferenciador y de valor añadido a sus clientes.
- **Los socios de la compañía:** el contar con un equipo director y accionarial que se involucra en el día a día de la empresa y que está enterado de la evolución de la compañía, ha ayudado a Azulmed a llevar a cabo proyectos arriesgados y con fuertes necesidades de capital, que se han visto respaldados por los socios de la empresa.

3.7. Análisis del entorno inmediato

Competidores potenciales

Los principales competidores de Azulmed se encuentran a su alrededor, en la misma provincia de Castellón, por lo que debido a la gran cantidad de empresas que podemos encontrar, vamos a señalar las más destacadas dentro de las poblaciones más importantes para el sector:

Onda

- * Cristal Cerámica S.A
- * El Barco S.L
- * Azulev S.A
- * Peronda Cerámicas S.A
- * Hispania Cerámica S.A
- * Cerypsa Cerámicas S.A
- * Hijos de Cipriano Castelló S.L
- * Porcelaker S.A
- * Azulindus y Marti S.A
- * Hijos de Gaya Forés S.L
- * Realonda S.A
- * Ballesmar S.L
- * Ballester Porcar S.L
- * Navarti Cerámicas S.L

Villareal

- * Venis S.A
- * Porcelanosa S.A
- * Azuvi S.A

Almazora

- * Pamesa Cerámica S.L
- * Terracota S.A

San Juan de Moró

- * Cerámica Saloni S.A
- * Cerámicas Aparici S.A
- * Azulejos y Pavimentos S.A
- * Cerámicas Azahar S.A

Alcora

- * Azteca Cerámicas S.L
- * Azulejos Plaza S.A
- * Colorker S.A
- * Vives Azulejos y Gres S.A
- * Ceracasa S.A
- * Halcón Cerámica S.A
- * Ibero Alcorense S.L
- * Azuliber S.A
- * Porcelanite S.L
- * Guillamón Bou S.A
- * Undefa Cerámica
- * Ceramicas Myr S.L
- * Mayólica Azulejos S.L

Principales productos sustitutivos

Mármol y parquet

En cuanto al mármol, es un producto más caro que el azulejo, y que hasta la fecha se ha utilizado para utilidades diferentes a las del azulejo, como encimeras de cocinas o de baños.

En la Comunidad Valenciana las principales empresas dedicadas a este material son:

Alicante:

- * Levantina de Minerales y Asociados S.A
- * Nuevo Mármol S.L

Valencia:

- * Mármol Compac S.L
- * Futur Mármol S.L
- * Mármol Site S.L

Castellón:

- * Keramarmol S.A
- * Industrial Mármol Export S.L

Respecto al parquet, este es uno de los productos sustitutivos que más amenaza al azulejo, por la gran acogida que está teniendo entre los consumidores y la bajada del precio que ha experimentado en los últimos años.

Como empresas de referencia del sector instaladas en la Comunidad Valenciana, destacamos:

Alicante

- * Parkets Vega Baja S.L
- * Borja Parkets S.L
- * Deparket S.A

Valencia

- * Parket Valencia S.L
- * Pavimentos Milenium S.L
- * Siparket S.L
- * Decoverga S.L

Castellón

- * Parkets Castellón S.L
- * Bernard S.L
- * Inscá STP S.L

Principales clientes

La clientela de Azulmed cada vez se centra más en mercados extranjeros, debido a la delicada situación que se está viviendo en el mercado nacional.

Dentro de las ventas al extranjero los principales destinos de las ventas son a Francia y Alemania, pero se están llevando a cabo agresivas campañas comerciales en el Oriente Medio, ya que es un mercado potencial con gran recorrido y pocas incidencias, hasta la fecha, en el cobro.

Dentro del mercado nacional, las ventas son distribuidas por toda la geografía española, sin representar ninguna Comunidad un porcentaje relevante de las mismas.

Principales proveedores

Dentro de este apartado debemos diferenciar entre proveedores de materias primas como las arcillas o los esmaltes y los proveedores de maquinaria.

Dentro del primer grupo destacamos:

Grupo Torrecid S.A: fritas y esmaltes.

Arcilla Blanca S.A y Arcillas Atomizadas: arcillas, dependiendo si es arcilla blanca o roja.

Estos son con los que hasta la fecha trabaja Azulmed, pero detallamos posibles proveedores potenciales también localizados en la provincia de Castellón:

Arcillas:

- * Euroatomizado S.A
- * Atomcer S.A
- * Atomix S.A
- * Atomizadora S.A
- * Arcillas atomizadas S.A
- * Euroarce S.A
- * Nuevos Productos Cerámicos S.A

Fritas y esmaltes:

- * Quimicer S.A
- * Colorificio Cerámico Bonet S.A
- * Vidres S.A
- * Ferro Spain S.A
- * Itaca S.A
- * Coloronda S.L
- * Colorobbia España S.A

Es muy complicado que una azulejera cambie de proveedor de este tipo de materiales, ya que hacerlo supone tener que realizar multitud de pruebas en el laboratorio para conseguir los mismos colores y ajustar la maquinaria para que el proceso de producción no se detenga ante posibles variación en las características físico-químicas de las arcillas.

Dentro de los proveedores de maquinaria, la principal fuente de suministro de Azulmed es Sacmi Ibérica S.A, empresa italiana de alto prestigio, muy implantada en el sector azulejero español y que cubre todas las necesidades de inmovilizado material de una empresa azulejera.

Otros posibles proveedores serían:

- * Barbieri y Tarozzi Iberica S.A
- * Chumillas y Tarongi S.L
- * Cretaprint S.L
- * Errece S.A
- * Macer S.L
- * Moldemar
- * Sistemas en Marcha S.L
- * Talleres Foro S.A

3.8. Plan Estratégico

3.8.1 Análisis DAFO de la empresa

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Aproximadamente un 50% de la cuota de negocio se basa en clientes nacionales. · Poco conocimiento de los mercados emergentes. · Elevado nivel de apalancamiento de la compañía, con fuertes compromisos de deuda para los próximos años. · Dependencia del sector financiero.
AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Competidores agresivos en introducción de productos en los nuevos mercados. · Agotamiento del sector de la construcción en España. · Fuertes marcas bien posicionadas por nuestros competidores. · Situación euro-dólar. · Reducción de los fondos públicos para el fomento de las inversiones, empleo.. · Finalización de los fondos FEDER
FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> · Fabrica que dispone de la última tecnología, teniendo las instalaciones modernizadas. · Producto de valor añadido que ofrece buena calidad y precio asequible. · Conocimiento del sector, siendo una empresa instalada en la provincia desde la década de los 80. · Apoyo de los accionistas de la sociedad. · Perfil profesionalizado y altamente cualificado del personal
OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> · Polarización del posicionamiento de los competidores. · Caída de empresas competidoras por la crisis. · Mercados con crecimientos importantes en su consumo, como Europa del Este. · Fomento de las obras públicas en países como Marruecos (por Ej. nuevo puerto en Tánger), Túnez, Argelia...

*Cuadro 37. Análisis DAFO de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.*

3.8.2. Plan de Choque

Con el fin de valorar las posibles soluciones a la situación de Azulmed, la Dirección de la sociedad ha desarrollado un Plan de Choque en el que algunas de las medidas empezaron a implantarse a finales del 2010.

Los ejes sobre los que se centra el Plan se describen en el siguiente gráfico y se desarrollan en los siguientes puntos:



Gráfico 26. Plan de choque de Azulmed

3.8.2.1. Cartera de pedidos y clientes

Ventas

A pesar de la fuerte reducción de la demanda, la Dirección de Azulmed está realizando un esfuerzo muy intenso en el desarrollo de sus mercados tradicionales y en la penetración en nuevos mercados.

Las principales acciones realizadas en este sentido son:

- Mayor penetración en mercados exteriores con mayor potencial de desarrollo (Países Bajos, China, Oriente Medio y América del Sur). Para ello debemos estar presentes bien mediante nuestra red propia o a través de distribuidores o clientes de gran volumen, como grandes superficies.
- Concentración de la cartera de clientes de forma selectiva en base a criterios de rentabilidad. Se deberá estudiar el abrirse a tiendas especializadas de canal multimarca para llegar por ejemplo a un segmento objetivo, los interioristas.
- Reestructuración de la red de agentes comerciales acoplándolos a las líneas estratégicas marcadas por la Sociedad.
- Elaborar estudios de mercado. Aumentar nuestros conocimientos sobre los gustos de los habitantes de cada país, tanto en formatos como en diseño, ya que los gustos por ejemplo en Dubai y Alemania son absolutamente diferentes tanto entre ellos como respecto a España.
- Mejora de la estrategia comercial. Se deberá trabajar de manera intensiva en la diferenciación del producto para aportarle mayor valor añadido y así incrementar el precio medio del azulejo y mejorar el margen bruto, muy penalizado en los dos últimos años.
- Estrategia de marketing. Fomentar la marca de la empresa, vía campañas publicitarias y aparición en revistas especializadas.
- Incrementar nuestra presencia en las Ferias internacionales del sector, ya que este punto es absolutamente determinante en el ritmo de desarrollo de nuevos productos. (CEVISAMA, Valencia, España; COVERINGS, Orlando, EEUU; CERSAIE, Bolonia, Italia; BAU, Munich, Alemania).

Además el asistir a estas ferias, sobre todo a las tres primeras, obliga el presentar novedades, al menos 3 veces al año es necesario renovar el catálogo de productos

- Fomento de la venta de productos a empresas del sector que no trabajan determinados formatos y necesitan abastecerse de ellos.
- Mejorar la calidad de atención a nuestros clientes.
- Reducir lo máximo posible los plazos de entrega de los productos.

Gestión de Cobros

Las principales acciones realizadas en este sentido son:

- Utilización de la cartera de cobros como medio de pago a proveedores, endoso.
- Se están realizando acciones de concienciación a la red comercial para la gestión activa del cobro de los clientes:
 - Se debe implantar un plan de guerra para cobros, tanto nacional como de exportación, intentando cambiar los instrumentos de cobro internacionales a remesas/créditos documentarios, etc... que faciliten al máximo las posibilidades de financiación a través de las líneas de anticipos de extranjero.
 - Se realizaran reuniones con todos los comerciales con el Director Comercial y el Director General para relanzar la política de gestión de cobros.
- Se debe analizar la conveniencia de factorizar ciertas cuentas con el fin de anticipar la liquidez e incluso eliminar dicho riesgo del balance de la compañía.
- Se potenciarán los descuentos por pronto pago a los clientes para agilizar el cobro de los mismos.
- Se deben extremar al máximo las políticas de control de riesgos ante la falta de cobertura de las compañías de seguros. Cualquier venta sobre el nivel de riesgo concedido o condiciones especiales, por ejemplo aplazamientos, deben ser obligatoriamente autorizadas por el Director Comercial o la gerencia, según el volumen.

Todas estas medidas deben conducir en el medio plazo a la disminución del plazo de cobro real a los clientes.

3.8.2.2. Acuerdos con proveedores

Desde finales del 2010, la dirección de Azulmed inició negociaciones con sus principales proveedores y que han dado como resultado los siguientes acuerdos:

- Mejoras en tarifas aplicadas y acuerdos de aplazamientos a corto plazo, sobre todo en la principal materia prima, la tierra.
- Negociaciones con los proveedores estratégicos con el fin de conseguir financiaciones adicionales a un mayor plazo.
- Como consecuencia de los aplazamientos efectuados, las compañías aseguradoras han retirado a los proveedores la cobertura por venta a Azulmed y, aunque este hecho no supone ningún problema para el suministro de la empresa, se han iniciado contactos con las aseguradoras para facilitar la información necesaria que permita restablecer el crédito a corto plazo.
- Además de estas acciones, se están realizando las gestiones necesarias para endosar papel comercial a proveedores con los que se mantiene una relación más allá de la simple relación comercial.

3.8.2.3. Liquidación de stocks

Dado el importante volumen de existencias con el que se encuentra la compañía, se deberán realizar gestiones para la liquidación de stocks donde prima el objetivo de liquidez sobre el objetivo de rentabilidad:

- Mediante el ofrecimiento de volúmenes significativos de material con márgenes menores.
- Reducción del número de referencias existentes en los almacenes de Azulmed con el fin de disminuir el stock y facilitar la gestión.

3.8.2.4. Negociación con entidades financieras

Como hemos visto en el calendario de amortización de deuda, tanto en el 2010 como en los dos años siguientes, las obligaciones financieras son demasiado elevadas para poder ser asumidas por la Sociedad dada la situación actual.

Por ello se van a gestionar con la banca las siguientes medidas:

1. Se reestructuraran los préstamos personales, lco's liquidez, leasings y pólizas de crédito en vigor por un total de 4.628.921, ofreciendo segunda hipoteca sobre las principales instalaciones de la Sociedad, gravadas actualmente con préstamo hipotecario a favor de Bancaja, pero dado el vencimiento del préstamo hipotecario en vigor, 1-2011, la anterior garantía pasará a ser de primer rango.

El borrador de tasación de las instalaciones nos da un valor aproximado de las mismas de siete millones de euros, por lo que el LTV de la operación sería del 67,5%.

En cuanto al plazo, intentaremos negociar el incluir al menos dos años de carencia y alargar el vencimiento lo máximo posible.

2. Para el segundo préstamo hipotecario de Bancaja, cuyo riesgo vivo es de 2.341.272 euros, se negociará el darle dos años de carencia y alargar el vencimiento 4 años, es decir, hasta 2025, para así disminuir ligeramente el importe de las cuotas mensuales una vez se termine la carencia.

3. En cuanto a las líneas de descuento, actualmente entre nacional y extranjero los límites ascienden a 7.050.000 euros, por lo que de seguir los plazos actuales de cobro, se le podría dar dos vueltas a las líneas, lo que nos cubriría una facturación de 14 millones de euros. Aunque la facturación actual es inferior, preferimos no reducir las líneas ya que las previsiones de la empresa son incrementar la facturación en los próximos ejercicios. La modificación que si necesitamos hacer, es que dado que las previsiones de crecimiento vienen vía ventas al extranjero, las líneas de anticipos de extranjero deberán aumentar sus límites en detrimento de las de descuento nacional, al menos un 10% por entidad.

Para su mantenimiento, ofrecemos hipoteca de máximos sobre las instalaciones productivas de la Sociedad.

4. En cuanto a las líneas de pago a proveedores que mantiene la Sociedad con Banesto y Santander por un total de 550.000 euros, solicitamos el incrementarlas en 250.000 euros en cada entidad, ya que al haber prestamizado las pólizas de crédito, facilitan el poder financiar el pago a los principales proveedores de Azulmed.

Además, nos encontramos en negociaciones con otras entidades financieras para poder formalizar más líneas de pago a proveedores.

Para estos nuevos límites y entendiendo que en base a los datos actuales de Azulmed las entidades financieras pueden tener reticencias a incrementar su exposición en la compañía, ofreceremos el aval de los socios para mejorar las garantías de las líneas.

3.8.2.5. Racionalización de gastos

La Dirección de Azulmed ha identificado una batería de acciones tendente a la reducción de gastos que permita ajustar la estructura de gastos de la sociedad a los niveles de actividad existentes, manteniendo las siguientes premisas:

- No reducir gastos que afecten al futuro de la empresa, a su diferenciación o a sus ventajas competitivas.
- Evaluar la naturaleza fija/variable de los gastos con el fin de defender y superar el umbral de rentabilidad de la empresa.
- Evaluar la necesidad de cada partida de gasto con filosofía de “presupuesto base cero”.
- Reducción de personal, evaluando los costes de despido y las necesidades productivas de Azulmed. Además, se disminuirá el personal en un 10% el presente ejercicio para estabilizar la situación de la empresa y mejorar la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Ejemplos de las acciones que se acometerán a corto plazo:

- Plan de negociación con los proveedores de materias primas con el fin de conseguir una reducción de tarifas.
- Renegociación de contratos de telefonía y seguridad, que permitirán abaratar de manera sensible estos gastos.
- Disminución de los gastos derivados de la actividad comercial.

3.8.2.6. Fábrica

- Eliminar una de las líneas de pasta roja. Ya que el producto de pasta roja está viendo reducida su demanda y en la actualidad contamos con dos líneas, por el momento vamos a parar una de ellas y pasar a maximizar la producción de la otra, reduciéndose así significativamente los costes de explotación y de personal.
- Subcontratar el rectificado y pulido y destinar parte de la producción de pasta blanca a este segmento, cuyo precio medio de venta está por encima de los demás.

3.8.2.7. Socios

Como hemos visto en el apartado de reestructuración bancaria, los socios de Azulmed van a avalar determinadas líneas de financiación y además de esto, realizarán una ampliación de capital de 300.000 euros.

Los fondos obtenidos por los socios irán, en parte, destinados a asumir los costes del ERE realizado en el 2011, que detallaremos más adelante.

3.8.3. Objetivos Estratégicos

El plan de choque señalado nos tiene que llevar a conseguir los siguientes objetivos estratégicos cualitativos, ya anunciados en otro apartado, pero que ahora pasaremos a desarrollar:

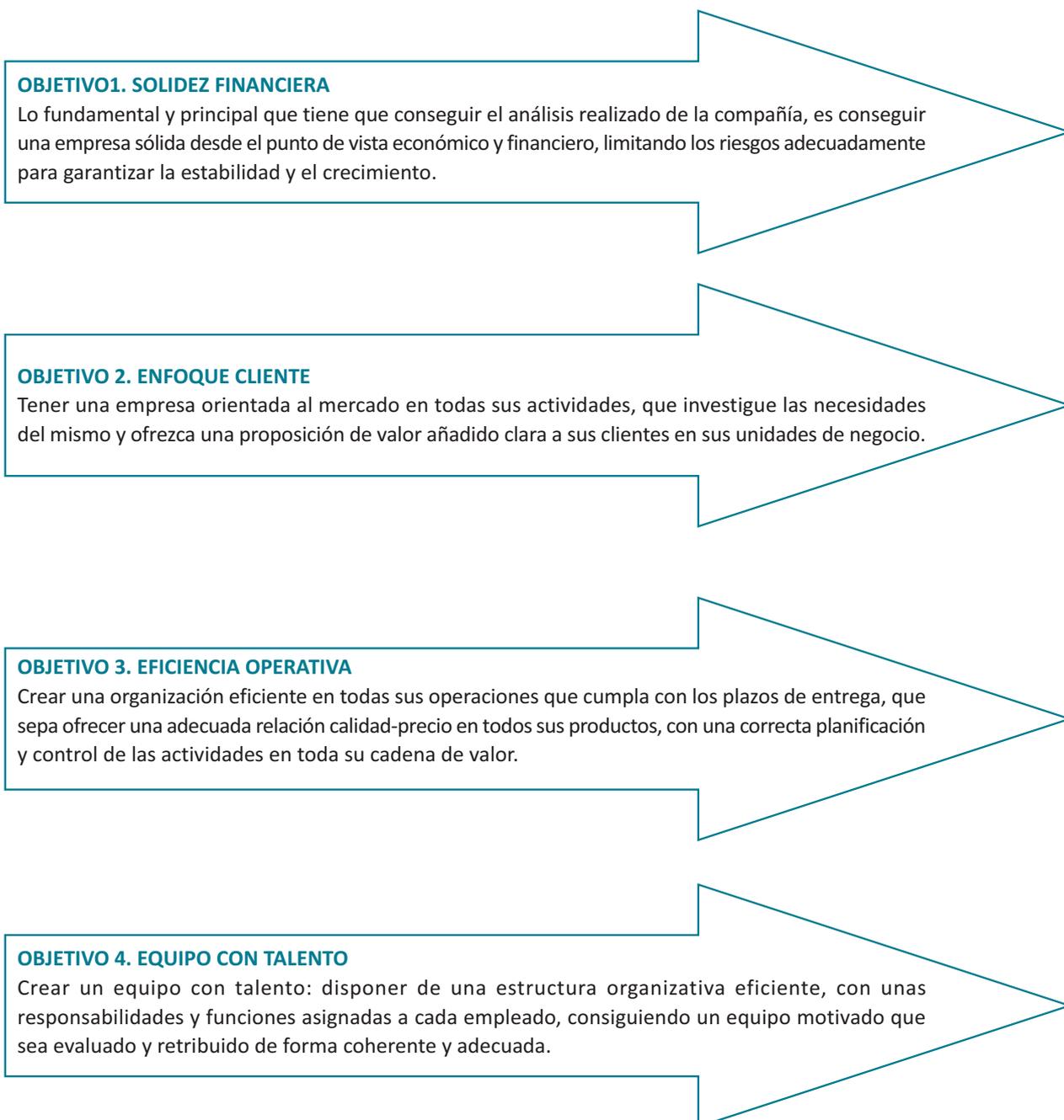


Gráfico 27. Objetivos cualitativos de Azulmed

3.8.4. Objetivos estratégicos cuantitativos

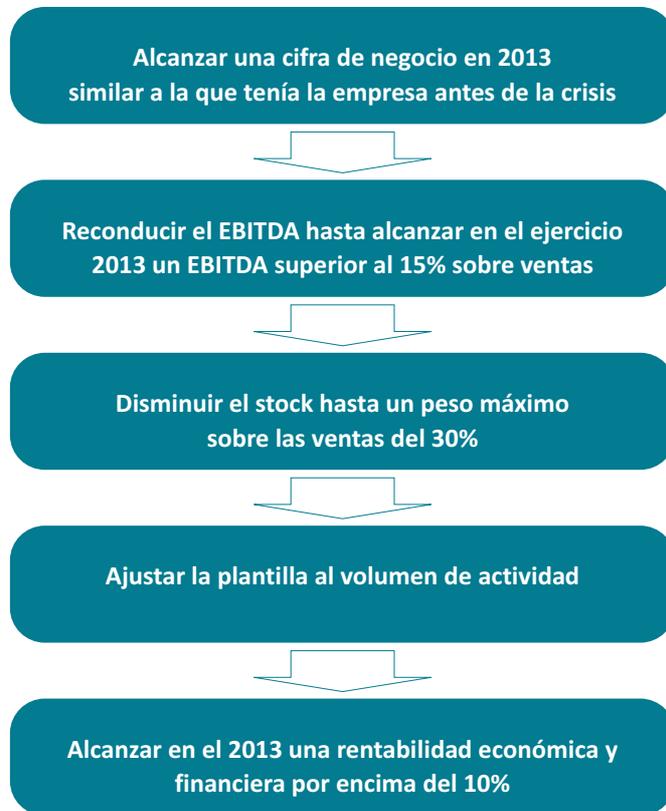


Gráfico 28. Objetivos cuantitativos de Azulmed

4. PROYECCIONES GENERALES

4.PROYECCIONES GENERALES

4.1. Hipótesis Generales

A continuación vamos a analizar más detenidamente las medidas anteriormente comentadas, explicar su aplicación y analizar su efecto a través del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Para ello, hemos realizado una proyección de los próximos tres años. El espacio temporal ha sido de tres años por varios motivos:

- Toda proyección a futuro es complicada de realizar por la posible repercusión de factores externos en los que no podemos intervenir. Además, en el momento actual que estamos viviendo, con un entorno tan cambiante y con cierta volatilidad en los mercados, en ocasiones no se puede predecir a un mes vista, por lo que entiendo que ir más allá de este periodo puede ser excesivamente arriesgado.
- Bien es cierto, que igualmente de arriesgado es proyectar a tres años, justamente por el entorno que acabamos de comentar, pero si vamos la evolución a lo largo de los años del sector cerámico, además de acompañar a los ciclos económicos, sus ciclos propios, suelen no ir más allá de los cuatro-cinco años, principalmente por la evolución de suministros tan importantes como el gas y la luz.
- También comentar, que el periodo escogido nos permite aplicar ciertas medidas cuando ya se han consolidado y establecidos los primeros cambios, e igualmente podemos ver su eficacia e impacto en el año siguiente a su implantación.
- Por último, especificar, que como se verá más adelante, no se hacen inversiones en este periodo, por lo que no trabajamos con el VAN, el TIR o Pay-Back, justamente por no querer incrementar el endeudamiento antes de mejorar la estructura de la compañía y consolidarla.

4.1.1. Ventas

Evolución de la cifra de negocios por mercado

EUROS	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	11.610.234	5.187.447	5.302.723	5.335.865	5.726.941
Exportación	7.740.156	5.994.383	7.954.085	9.909.564	13.362.863
TOTAL	19.350.390	11.527.660	13.256.809	15.245.330	18.294.396
Variación		-40%	15%	15%	20%

Cuadro 38. Proyección de la cifra de negocios de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia

La evolución de las exportaciones en el primer semestre del 2011 en el sector azulejero, ha sido favorable, con un incremento en seis meses del 10%, con previsiones de acabar en un 15% a final de año según la Asociación Española de Fabricantes Cerámicos.

Además, tras la fuerte caída de la demanda nacional, las previsiones del sector pasan por una cierta recuperación del consumo interno.

Teniendo todo esto en cuenta, hemos incluso penalizado las previsiones iniciales de los próximos tres años un 5%, por asumir ya en el modelo una posible desviación.

Para los siguientes años, y centrándonos en que el crecimiento viene vía exportaciones, hemos tenido en cuenta la situación de nuestros principales destinos. Países como Arabia Saudi han cerrado el 2010 con un crecimiento del PIB del 3'8%, teniendo estimaciones de mejorarlo en 2011. Por otro lado Rusia, a pesar de haber tenido un PIB negativo en el 2010, se ha situado en ese mismo año entre los principales consumidores de azulejos españoles, por lo que se espera que con un PIB esperado en 2011 por encima del 4%, su consumo sea mayor.

Por último y más relevante, no debemos dejar de nombrar el fuerte crecimiento de países como Qatar, Brasil, India... con tasas del PIB por encima del 7%

En base a todo esto, obtenemos la estimación del 2012.

Y finalmente para 2013, se ha tenido en cuenta una consolidación en los mercados anteriormente comentados, que permite una mayor conocimiento de estos clientes y la posibilidad de, a través de ellos, entrar en muchos más en dichas zonas.

También es cierto, que se espera que la situación económica mundial mejore para esa fecha y se "reviva" e impulse el consumo.

%	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	60%	45%	40%	35%	30%
Exportación	40%	55%	60%	65%	70%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Cuadro 39. Proyección de la distribución por mercados de las ventas de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia

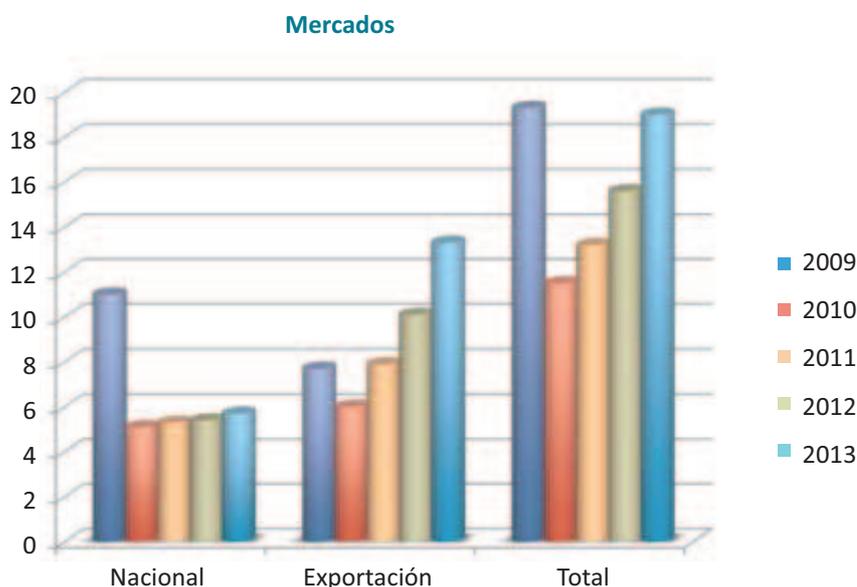


Gráfico 29. Distribución de las ventas por mercados de Azulmed en los próximos años.
Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico, la gran caída de la facturación en el 2010 vino provocada por el mal comportamiento de la demanda nacional principalmente.

La recuperación de las ventas de la empresa, se centra en los mercados de exportación, recuperándose muy levemente las ventas nacionales, representando cada vez un peso menor dentro de la facturación global.

El objetivo de la empresa es recuperar en estos tres años las ventas perdidas en el último año, siendo conscientes de que las tasas de crecimiento de los próximos ejercicios serán muy inferiores a las experimentadas en años anteriores.

En cuanto a la distribución de las ventas por países esperadas en el 2011, podemos ver gráficamente el peso relativo de cada uno de ellos en la siguiente gráfica:

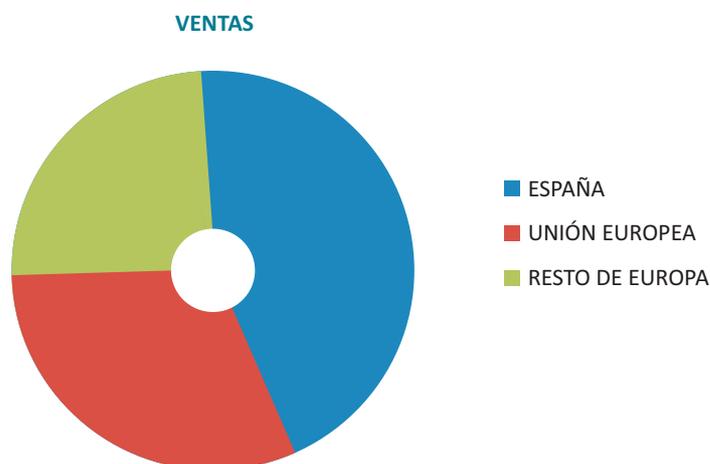


Gráfico 30. Detalle de las ventas por países en el año 2011.
Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico, las ventas al extranjero no sólo se centran en la Unión Europea, sino que abarcan muchos más países, siendo la zona más significativa Oriente Medio, y en especial, Arabia Saudí.

En cuanto al **mix de ventas** de la cartera de Azulmed, como hemos comentado en el plan de choque, la intención de la empresa es rentabilizarlo al máximo, ofreciendo siempre un producto de buena calidad, que nos permita ir mejorando en los años proyectados el margen bruto de Azulmed, tan deteriorado en el último año.

MIX DE PRODUCTO				
Familias	2010	2011	2012	2013
Pavimento de pasta roja primera calidad	32%	82%	22%	29%
Pavimento de pasta roja segunda calidad	28%	12%	—	—
TOTAL PAVIMENTO PASTA ROJA	60%	34%		28,2%
Pavimento de pasta blanca	40%	66%	60%	51%
Rectificado y pulido	—	—	40%	49
TOTAL PAVIMENTO PASTA BLANCA	40%	66%	78%	71,8%

Cuadro 40 Mix de producto previsto para los próximos años
Fuente: elaboración propia

Como podemos ver en el detalle del mix de productos, el rectificado y pulido entrará en nuestra gama de productos en el año 2012, ya que en el 2011 queremos asentarnos en el mercado, estabilizar la empresa y consolidar los formatos actuales. Además, al ser un producto de un precio muy superior a los demás, entendemos que en el momento actual su aceptación puede ser menor, esperando que en los próximos años mejore la situación económica actual.

Señalar que hemos estabilizado/reducido sensiblemente la cifra en 2013 por la posible aparición de modelos similares en la competencia.

Vemos que según las estimaciones realizadas, la pasta blanca tanto en pavimento normal como en rectificado y pulido, en 2011 y 2012 tendrá un peso muy importante en nuestro mix de productos, lo que mejorará los márgenes de la compañía y los resultados, al tener un precio medio de venta superior a la pasta roja y unos costes muy similares.

Los productos que hasta ahora tienen una mayor acogida son:

- Dentro del pavimento de 45*45 de pasta roja:



*Imagen 9. Principales piezas de pasta roja
Fuente: Pamesa cerámica S.A.*

- Dentro del revestimiento de pasta blanca destacan formatos 30*60:



*Imagen 10. Principales piezas de pasta blanca
Fuente: Pamesa cerámica S.A.*

A continuación, pasaremos a estudiar nuestra **cartera de clientes**, para evaluar tanto los mercados como los clientes más rentables que serán en los que tengamos que centrar nuestros esfuerzos para mantenerlos.

Además, un punto esencial es saber detectar aquellos segmentos de mercado y clientes potenciales en los que debemos tener una línea de actuación diferente y realizar diferentes planes de actuación para intentar captarlos.

Los cuatro segmentos a los que se dirige actualmente Azulmed y la mayoría de fábricas del sector son: distribuidores, grandes superficies, constructoras y tiendas.

A continuación analizaremos gráficamente la evolución de la distribución por segmentos de mercado de los dos últimos años:

CARTERA CLIENTES 2009

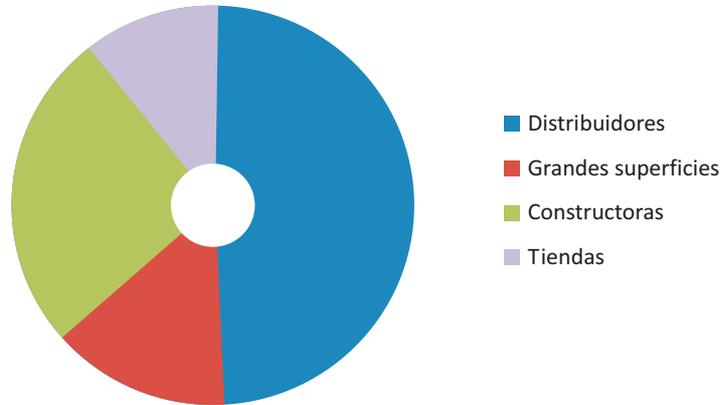


Gráfico 31. Cartera de clientes de Azulmed en 2009.
Fuente: Elaboración propia

CARTERA CLIENTES 2010

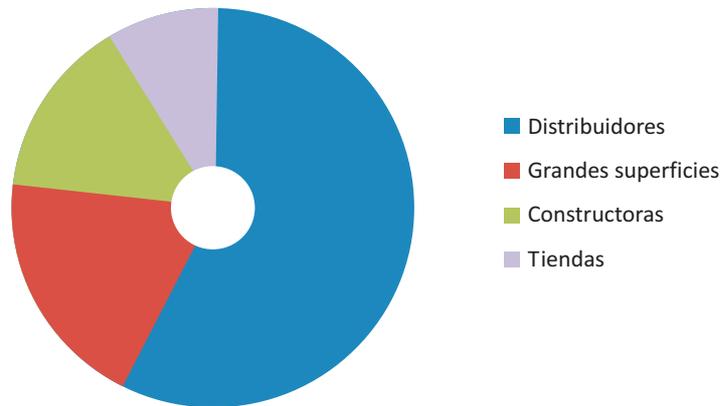


Gráfico 32. Cartera de clientes de Azulmed en 2010.
Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico, el segmento que más redujo sus ventas en el ejercicio fue construcción, debido a la evolución del sector en cuestión.

En cuanto a los distribuidores, vemos que en ambos años es el pilar fundamental de la cartera de clientes de la empresa, ya que al no tener tienda propia es la manera de llegar a nuestros clientes finales, los particulares.

Dentro de los mercados que más ventas suponen en la facturación de Azulmed, España y la Unión Europea, los distribuidores y grandes superficies con los que más trabajamos son:

PAÍS	DISTRIBUIDORES	GRANDES SUPERFICIES
España	Style Ç Home Fierros Ega Distribuidora	Leroy Merlin Brico Depot
Italia	Keramia Marazzi	
Alemania	Gottfried Driessen Glöckel Ç Rudwid Keramic	Leroy Merlin
Inglaterra	Tylor Tile Holding Travis Pekins Toops Tiles	
Francia	Villeroy Ç Boch	

Cuadro 41. Principales clientes de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las constructoras con las que suele trabajar Azulmed, se encuentran en territorio nacional, aunque en ocasiones nuestro producto esté destinado a proyectos internacionales.

Las más relevantes actualmente, pero con las que se ha bajado mucho el volumen de ventas dada la situación actual de su sector son: Lubasa, Grupo Bertolin y Secopsa Construcción.

Por último, las tiendas más señaladas, aunque sin representar volúmenes relevantes podrían ser Casa y Katania Decoración, no teniendo prácticamente presencia en este segmento en el mercado internacional.

Este punto, las “tiendas”, es uno de los que debemos potenciar, ya que el margen es mayor que el obtenido en distribuidores y sobre todo en grandes superficies.

Para ello, se creará una línea usando los mismos materiales, pero con unos diseños diferentes y más modernos, ofreciendo una segunda marca de mayor valor añadido, cuyo nombre será Azulmed Desing.

Además, en principio, destinaremos las piezas rectificadas y pulidas a esta segunda marca, lo que ofrece una diferenciación frente a la primera, además de los diseños.

Esta línea irá enfocada a tiendas especializadas en estudios de arquitectos, tiendas de interiorismo y establecimientos de decoración.

El lanzamiento de la **nueva línea** pasa por el siguiente plan de acción:

Trabajo previo: definición de atributos, posicionamiento buscado en el mercado, benchmarking.

- Línea de producto de alta gama, de calidad y cuyo elemento diferenciador sea el diseño.

- Nos dirigimos a un público de medio-alto poder adquisitivo que valora la calidad y el diseño en su decisión de compra.
- El nombre y el logotipo deberán crearse en consonancia con los siguientes atributos:
- Debemos facilitar que esta nueva línea se identifique con Azulmed ya que es una marca que el mercado conoce y así creamos sinergias que beneficien a ambas líneas.
- La nueva marca debe transmitir: elegancia, frescura, modernidad y calidad.

Creación de la marca, diseño de la identidad corporativa: nombre, diseño de logotipo, y manual de aplicación de marca.

- El nombre propuesto es: Azulmed Design.

azulmed
DESIGN

*Imagen 11. Logo nueva marca.
Fuente: Elaboración propia*

Algunos de los bocetos sobre los que se está trabajando recogen piezas como las siguientes:



*Imagen 12. Nuevos modelos
Fuente: Pamesa cerámica S.A*

Estrategia de lanzamiento:

Por razón de presupuesto se desestima llevar a cabo una campaña de publicidad en medios.

- Adaptación de soportes de marketing: exposiciones comerciales, catálogos, página Web, tarifas de precios, etc.
- Plan de relaciones públicas: evento de presentación con red comercial, prescriptores (arquitectos, constructores, almacenistas y medios de comunicación) y clientes.
- Estrategia de relaciones informativas: envío de un pack de prensa que contenga nota de prensa, imágenes y catálogo de la nueva marca a revistas de diseño, decoración, suplementos de prensa general y medios especializados del sector.

Todo este trabajo debe ir acompañado de un buen **equipo comercial** para que los frutos den resultados, y los esfuerzos realizados por la compañía y por las diferentes áreas de la empresa sirvan para que nuestro producto llegue a la mayor cantidad de hogares posible.

Para ello, vamos a desarrollar un **curso de formación intensivo de habilidades** comerciales, ya que como hemos comentado en otros apartados, uno de los objetivos de este análisis es conseguir un equipo humano con talento y profesional, que sepa llevar a cabo las directrices marcadas por la empresa.

Los objetivos buscados son:

- 1) Desarrollar las habilidades comerciales para afrontar el proceso de ventas de la manera más eficiente y perfeccionar las competencias relacionadas con la comunicación interpersonal entre comercial y cliente.
- 2) Identificar las características de un proceso de negociación comercial.
- 3) Conocer las diferentes tipologías de clientes y la estrategia más adecuada para lograr una venta eficaz.
- 4) Conocer y elaborar estrategias y tácticas de venta en función del objetivo comercial deseado.
- 5) Desarrollar habilidades de argumentación y persuasión.
- 6) Trabajar aspectos individuales y competencias relacionadas con la capacidad de interrelación con los clientes.
- 7) Desarrollar competencias para planificar óptimamente el trabajo comercial y gestionar de forma eficaz la cartera de clientes y diseñar objetivos comerciales.

Dentro de estos objetivos, podríamos destacar 4 puntos básicos que se deberán desarrollar y que pasamos a detallar:

	OBJETIVOS	FASES
TÉCNICAS DE VENTA	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la función de venta. • Conocer al cliente y al mercado. • Establecer objetivos comerciales. • Controlar la actividad comercial. • Preparar la entrevista comercial. • Acoger al cliente y detectar sus necesidades. • Argumentar y debatir objeciones. • Cerrar la venta y realizar el seguimiento. 	<p>1. Planificación comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar la función de venta. - Conocer al cliente y al mercado. - Establecer objetivos comerciales. - Controlar la actividad comercial. <p>2. Entrevista comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de la entrevista. - Acogida del cliente y detección de sus necesidades. - Argumentación y debate. - Cierre de la venta y seguimiento.
ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionar a la organización para la atención al cliente. • Acoger al cliente. • Ocuparse de sus necesidades. • Gestionar sus demandas. • Discriminar los parámetros de la comunicación telefónica. • Prepararse para realizar una llamada telefónica. • Manejar las habilidades de la comunicación telefónica. • Resolver incidencias de las comunicaciones telefónicas. • Identificar las fases de la gestión de quejas. • Reducir la hostilidad del cliente. • Utilizar técnicas de autocontrol. • Manejar las habilidades de la comunicación. 	<p>1. Calidad en la atención al cliente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de servicio. - Razones para el cambio. - Clientes internos y usuarios. - Servicio al cliente. - Orientación al cliente. - Procedimientos y trato personal. - Posicionamiento. - Grado de satisfacción. <p>2. Gestión telefónica con clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las fases de la llamada telefónica. - Discriminar los parámetros de la comunicación telefónica. -Gestión de quejas y reclamaciones.

	OBJETIVOS	FASES
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y manejar los factores determinantes para llevar a cabo una negociación. • Identificar las características del proceso de negociación. • Establecer los pasos necesarios para su desarrollo. • Aclarar el punto de partida de cada uno de los negociadores. • Definir la estrategia que se utilizará en la negociación. • Prever las posibles dificultades del proceso. • Identificar el estilo de negociación de los interlocutores. • Comportarse según los estilos de colaboración que se hayan identificado. 	<p>1. Preparación de Negociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar las situaciones de negociación. - Evaluar el poder negociador. - Definir la estrategia de negociación. - Prever las dificultades de la negociación. <p>2. Desarrollo de Negociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar estilos de negociación. - Actuar en función de cada estilo negociador. - Argumentar para alcanzar objetivos. - Resolver negociaciones conflictivas. <p>3. Cierre de Negociaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tomar decisiones. - Evitar y resolver conflictos. - Cerrar acuerdos parciales. - Formalizar los acuerdos.
GESTIÓN DEL TIEMPO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los factores de los que depende la gestión del tiempo, discriminando entre aquellos de origen externo y los factores internos o personales. • Registrar y analizar la duración de las tareas diarias. • Plantear los objetivos de mejora precisos, teniendo en cuenta que existen diversos tipos de objetivos. • Planificar secuencialmente las diversas tareas del trabajo cotidiano, tanto aquellas que se realizan de forma coordinada con otras personas como aquellas que son responsabilidad unipersonal. • Determinar el mecanismo para controlar esta planificación temporal. • Establecer las medidas correctoras para solucionar las desviaciones observadas. 	<p>1. Análisis de la gestión del tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar los factores de la gestión del tiempo. - Analizar la duración de las tareas. - Determinar los factores personales de la gestión del tiempo. - Detectar los factores externos de la gestión del tiempo. <p>2. Mejora de la gestión del tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos de mejora del tiempo. - Planificar tareas personales. - Planificar tareas compartidas. - Corregir las desviaciones de la planificación.

Cuadro 42. Programa de habilidades comerciales.
Fuente: Avanzo Training Consulting

Una vez realizado el programa de Desarrollo de Habilidades Comerciales, redistribuiremos a los comerciales, fomentando su presencia en países clave para el incremento de nuestra penetración en el extranjero.

La distribución será la siguiente por países:



Gráfico 33. Distribución de los comerciales por países.
Fuente: Elaboración propia.

Una vez estén distribuidos, se les realizará una sesión de formación sobre los países que van a gestionar, informándoles de su cultura, gustos, hábitos, costumbres, nivel adquisitivo....para que amplíen sus conocimientos sobre el lugar y tengan en su poder información útil para gestionar las ventas.

Todo esto estará coordinado por los Directores Comerciales, uno para el territorio nacional y América, y el otro para el resto de zonas.

Además, la empresa cuenta con comisionistas en países como Brasil, Perú, Tailandia y Rusia y Estados como California y Miami, con los que fomentaremos la relación.

El **plan de trabajo** que se deberá establecer será:

LUNES	A principios de semana se realizará una reunión con los comerciales que se encuentren en la fábrica, para detallar los clientes a visitar en la semana.
MARTES	Se intentará que los comerciales emprendan sus viajes Lunes tarde, cada tarde siguiente a lo largo de la semana se realizará una multiconferencia a la que asistirá además del comercial, los Directores comerciales y el Gerente de la compañía.
MIÉRCOLES	Multiconferencia.

JUEVES	Multiconferencia. En este caso también acudirá personal administrativo para gestionar los pedidos, si los hubiera. En caso de que haya pedidos que superen el riesgo de cobertura del cliente, se analizará la conveniencia de realizar la venta o no.
VIERNES	Reunión con los comerciales con los Directos comerciales y el Gerente para valorar las visitas realizadas: Detallar los aspectos positivos, las dificultades encontradas, las carencias de los productos ofrecidos, las ofertas gestionadas y los puntos a mejorar.

Cuadro 43. Plan de trabajo de los comerciales de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

Por último en cuanto a la **gestión de cobros y pagos**, medidas como el pago a proveedores mediante el endoso, las está llevando a cabo el personal administrativo, realizando gestiones con pequeños proveedores, para que al menos un 10% de los aprovisionamientos sean abonados mediante esta forma de pago.

Se ha acordado que los proveedores de suministros utilicen esta forma de pago para un 10% del volumen de compras anuales, siempre y cuando los pagarés no tengan un vencimiento superior a los 30 días.

Esta medida supone un ahorro de costes, ya que no tenemos que llevar el papel al descuento, disminuyendo así los costes financieros de la siguiente manera:

	2011	2012	2013
Suministros	1.417.771	1.488.659	1.637.524
10%	141.777	148.865	163.752
Ahorro del descuento al 3,5%	4.962	5.210	5.731

Cuadro 44. Proyección de los suministros de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

Aunque el importe no es relevante, se seguirán haciendo gestiones con los proveedores para incrementar el número de aquellos que acepten esta forma de pago.

En cuanto a la concienciación de los comerciales para el **cobro de las ventas** realizadas, se ha acordado con los mismos, que de cada venta con dificultad de cobro que consigan cobrar, se ingresarán un 2% de la misma, de manera que al incentivarlos se sientan más involucrados en este aspecto.

Al personal administrativo se le recompensará con un 1%, ya que se considera que ya es parte de sus tareas.

Para hacernos un cálculo aproximado de lo que esta medida puede suponer, si en el año 2010 se hubieran cobrado por parte de un comercial los 200.000 euros que hemos tenido que provisionar en el ejercicio, el coste habría sido de 4.000 euros, lo que supone un impacto mucho menor para la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa.

Otro punto a estudiar para mejorar el cobro de nuestros clientes, es el factorizarlos.

En este momento hay dos entidades financieras, La Caixa y Banesto, que están estudiando a varios de nuestros clientes para factorizarlos sin recurso, y así tener cubierto por el banco el riesgo de impago. Este límite podría ser de un millón de euros.

Aunque estos productos suelen tener un elevado coste financiero, entendemos que en el momento actual, con la problemática que está habiendo en el cobro de las ventas, es mejor asumir dicho coste a tener que asumir por parte de Azulmed la insolvencia del deudor.

4.1.2. Compras

Los aprovisionamientos de la empresa suelen representar más del 50% sobre las ventas. En este grupo lo más relevante es la compra de materias primas como las fritas y esmaltes y la arcilla.

Suponen un volumen muy relevante, por lo que debemos centrarnos en este punto para evaluar las posibles gestiones a realizar para su optimización.

Hay que destacar que los proveedores de estos productos no suelen ofrecer muchas facilidades de pago por varios motivos:

- Saben de las dificultades que provoca el cambiar de proveedor, ya que el proceso productivo debería pararse y realizar pruebas en el laboratorio para elegir al sustituto que menos afectará a la producción actual.
- Es lógico que sin su abastecimiento la fábrica se para totalmente, por lo que ante cualquier problema en el cobro o discrepancias comerciales cortan el suministro.
- La situación de insolvencia de muchas fábricas del sector, les ha llevado a desconfiar a la hora de dar facilidades de pago.

A pesar de esto, también debemos tener en cuenta, que la fuerte reducción de fábricas productoras de azulejos y por tanto la bajada de la demanda de materias primas, les está afectando también a las empresas suministradoras de fritas, esmaltes y arcillas, por lo que entre ellas también han entrado en cierta guerra de precios para no perder clientes y conservar aquellos que siguen funcionando.

Así pues, tras negociar con nuestros proveedores hemos negociado una reducción de tarifas del 2% en 2011, que entendemos que por la mejora del mercado en el siguiente ejercicio no nos mantendrán.

Además, hemos obtenido unos descuentos por pronto pago del 3'5%, por lo que haremos uso de las líneas de confirming para los principales proveedores de la empresa, los de esmaltes, colores y arcillas, siendo su volumen aproximado de compras de 6 millones de euros.

Por otro lado, en estos tres años se verá una fuerte reducción de las compras, ya que hemos parado una de las líneas de fabricación, lo que conllevará un menor consumo de materias primas. La bajada no es proporcional ya que la arcilla roja es más económica que la arcilla blanca, principalmente porque la primera es nacional y la segunda la tenemos que importar.

De este modo, el desglose de los aprovisionamientos en los próximos años teniendo en cuenta que en 2011 nos rebajan el precio en 2%, en el 2012 nos vuelven a subir ese 2% y en el último año se mantiene ese precio:

Producto 2011	M2	Arcillas Precio/Tn	Cantidad	Coste Arcillas	TOTAL
Pasta Roja 1MM m2	Arcillas	34.3 eur/tn	1.000.000m2*20Kg arcilla/m2= 20.000 tn de arcilla	686.000eur	
	Esmaltes	735 eur/tn	1.000.000m2*1kg esmalte/m2= 1.000 tn/ esmaltes	735.000 eur	
Total pasta roja					1.421.000 eur
Pasta Blanca 1.4MM m2	Arcillas	73.5 eur/tn	1.400.000m2*22Kg arcilla/m2= 30.800 tn de arcilla	2.263.000eur	
	Esmaltes	901.6 eur/tn	1.400.000m2*1.7Kg esmalte/m2= 2.380 tn de esmaltes	2.145.808eur	
Total pasta blanca					4.408.808 eur
TOTAL APROV. 2011					5.829.808 eur

Cuadro 45. Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2011.
 Fuente: Elaboración propia.

Producto 2012	M2	Arcillas Precio/Tn	Cantidad	Coste Arcillas	TOTAL
Pasta Roja 1MM m2	Arcillas	35 eur/tn	1.000.000m2*20Kg arcilla/m2= 20.000 tn de arcilla	700.000eur	
	Esmaltes	750 eur/tn	1.000.000m2*1kg esmalte/m2= 1.000 tn/ esmaltes	750.000 eur	
Total pasta roja					1.450.000 eur
Pasta Blanca 1.4MM m2	Arcillas	75 eur/tn	1.400.000m2*22Kg arcilla/m2= 30.800 tn de arcilla	2.310.000eur	
	Esmaltes	920 eur/tn	1.400.000m2*1.7Kg esmalte/m2= 2.380 tn de esmaltes	2.189.600eur	
Total pasta blanca					4.499.600 eur
TOTAL APROV. 2012					5.949.600 eur

Cuadro 46. Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2012.
 Fuente: Elaboración propia.

Producto 2013	M2	Arcillas Precio/Tn	Cantidad	Coste Arcillas	TOTAL
Pasta Roja 1MM m2	Arcillas	35 eur/tn	1.485.000m2*20Kg arcilla/m2= 29.700 tn de arcilla	1.039.500eur	
	Esmaltes	750 eur/tn	1.485.000m2*1kg esmalte/m2= 1.485 Kg de esmaltes	1.113.750 eur	
Total pasta roja					2.153.250eur
Pasta Blanca 1.4MM m2	Arcillas	75 eur/tn	1.650.000m2*22Kg arcilla/m2= 36.300 tn de arcilla	2.722.500 eur	
	Esmaltes	920 eur/tn	1.650.000m2*1.7Kg esmalte/m2= 2.805 tn de esmaltes	2.580.600 eur	
Total pasta blanca					5.303.100 eur
TOTAL APROV. 2013					7.456.350 eur

Cuadro 47. Detalle de los aprovisionamientos de Azulmed en 2013.
Fuente: Elaboración propia.

A parte de las variaciones sobre las tarifas, a continuación debemos detallar la incidencia del rappel obtenido por pronto pago.

Para pagar en este plazo utilizaremos las líneas de pago a proveedores, confirming, antes comentadas, en su modalidad de pronto pago. Este tipo de líneas lo que nos permite es negociar un descuento pronto pago sobre factura con nuestro proveedor que repartiremos entre la entidad financiera y nosotros.

En este caso, el descuento es del 3'5%, habiendo negociado un 2'25% para las entidades financieras y un 1'25% para nuestra entidad.

De este modo, tendremos que tener en cuenta primero el rappel que nos realizan como menos coste de compra:

	Compras	Rappel obtenido	Descuento total	Descuento para Azulmed	Ingreso para los bancos
2011	5.829.808	3'5%	204.043	72.873	131.170
2012	5.949.600	3'5%	208.236	74.370	133.866
2013	7.456.350	3'5%	266.192	95.068	171.124

Cuadro 48. Detalle de los rappels pronto pago esperados.
Fuente: Elaboración propia.

Aunque el rappel obtenido finalmente tan sólo es del 1,25%, debemos tener en cuenta que la empresa además de este rappel se está ahorrando el coste financiero de tener que descontar para afrontar estos pagos, cuyo

coste actual es del 3'5%, lo que supone un ahorro de más de 200.000 euros al año. Además, estas líneas no llevan asociado una comisión de apertura, por lo que el coste financiero para la empresa no se ve alterado.

4.1.3. Stock

El plan de reducción de existencias para liquidar el stock actual que se realizará en los próximos tres años es el siguiente:

Tipo de producto	Stock actual en €	Reducción en 2011	Reducción en 2012	Reducción en 2013	TOTAL
Pavimento Pasta Roja segunda calidad	818.098 euros 467.485 m2 valorados a precio de coste 1'75 €/m2	300.000m2 a 1'75€/m2, reducción 525.000€	167.485m2 a 1'75€/m2, reducción de 293.098€		
Pavimento Pasta Roja primera calidad	2.754.000euros 1.377.000 m2 valorados a 2€/m2	727.000m2 a 2€/m2, reducción de 1.454.000€	650.000m2 a 2€/m2, reducción de 1.300.000€		
Pavimento Pasta Blanca primera calidad	2.311.300 euros 616.346 m2 valorados a 3'75€/m2	120.000m2 a 3'75€/m2, reducción de 450.000€	245.000m2 a 3'75€/m2, reducción de 918.750€	251.346m2 a 3.75€, reduciendo así 942.547€.	
TOTAL m2	2.460.831m2	1.147.000m2	1.062.484m2	251.346m2	2.460.831
TOTAL €	5.883.398 €	2.429.000€	2.511.848€	942.547€	5.883.395

Cuadro 49. Detalle de la reducción de stocks en los próximos tres años.
Fuente: Elaboración propia.

Vemos que las previsiones realizadas, son que a 31-12-2012 el stock que manteníamos en el 2009 se haya eliminado.

Como podemos ver en la tabla, en el año 2011 el stock que más se reduce es el de pasta roja; esto es porque el producto de pasta blanca en la evolución natural del ejercicio se espera tenga una mayor acogida, centrando los esfuerzos iniciales y prioritarios en liquidar los productos de pasta roja antes que los de pasta blanca.

En cuanto a cómo repercute esta medida a las ventas, a continuación mostraremos el desglose de las ventas por ejercicio, en el que detalladamente podemos ver el volumen vendido de cada línea y la influencia en la facturación global de las ventas de producto rectificado y pulido, vendido a través de nuestra segunda marca Azulmed Desing.

Tipo de producto	2011	2012	2013
Volumen de existencias	- pasta roja 2: 300.000m ² a precio de venta 2'75€/m ² = 825.000€ - pasta roja 1: 727.000m ² a precio de venta 3€/m ² =2.181.000€ - pasta blanca: 120.000m ² a precio de venta 5'5€/m ² = 660.000 €	- pasta roja 2: 167.485m ² a precio de venta 2'50€/m ² = 418.712€ - pasta roja 1: 650.000m ² a precio de venta 2'75€/m ² =1.787.500€ - pasta blanca: 375.000m ² a precio de venta 4'5€/m ² = 1.687.712 €	- 251.346m ² a precio de venta 4'25€/m ² = 1.068.220€
Producción del ejercicio de Pavimento de Pasta Roja	374.657m ² a precio de venta 4€/m ² = 1.498.628€	316.029m ² a precio de venta 4€/m ² = 1.264.118€	1.328.419m ² a precio de venta 4€/m ² = 5.313.676€
Producción del ejercicio de Pavimento Pasta Blanca	1.350.000m ² a precio de venta 6€/m ² = 8.100.000€	- rectificado/pulido: 400.000m ² a precio de venta 12€/m ² = 4.800.000€ - pavimento: 950.000 a precio de venta 6€/m ² = 5.400.000	- rectificado/pulido: 550.000m ² a precio de venta 12€/m ² = 6.600.000€ - pavimento: 850.000m ² a precio de venta 6'25€/m ² = 5.312.500€
TOTAL m²	2.2817.000m²	2.858.514m²	2.979.765m²
TOTAL €	13.256.628 €	15.245.330€	18.294.396€

Cuadro 49b. Detalle de la reducción de stocks en los próximos tres años.
 Fuente: Elaboración propia.

Como podemos ver en la tabla, hemos aplicado anualmente una reducción en el precio de venta de las existencias, ya que cada año habrá modelos que puedan estar algo desfasados y sea más complicada su venta, lo que nos llevará a reducir más el precio para lograr su venta.

Por otro lado, en los nuevos productos fabricados hasta 2013, hemos mantenido prácticamente los precios, únicamente aplicando un cierto aumento del 4% en el 2013 en el producto de pasta blanca por la consolidación de dicho producto en nuestra cuota de venta.

También destacar la evolución de la línea de rectificado y pulido, que supone a final del periodo un 35% de la facturación, ya que se espera una buena acogida en sectores profesionales de calidad.

4.1.4. Negociación con entidades financieras

1. Se reestructuraran los préstamos personales por 1.246.889 euros, los ICO's liquidez por 600.000 euros, las pólizas de crédito por 550.000 euros y los leasings por 1.732.032 euros, lo que hace un total de 4.128.921.

La póliza de Bancaja de 500.000 euros se incluirá en el préstamo hipotecario que mantiene dicha entidad.

El plazo del nuevo préstamo será de dos años de carencia más trece de amortización.

El "Loan to Value" (LTV) que ofrece el bien ofrecido en garantía, las instalaciones de la empresa, es del 64% el en momento inicial y del 59% una vez cancelado el préstamos hipotecario de Bancaja, que dado el escaso plazo que falta para su cancelación, seguirá su curso normal.

Las condiciones del préstamo son: comisión de apertura del 1.5%, y un tipo fijo del 6%.

4.128.921	2011 (€)	Capital pendiente 2011 (€)	2012 (€)	Capital pendiente 2012 (€)	2013 (€)	Capital pendiente 2013 (€)
Amortización	0		0		216.322	
Coste financiero	61.934 comisión apertura. 247.735 intereses. Total 309.669		247.735 intereses		241.851	
Capital Pendiente	4.128.921		4.128.921		3.893.980	

Cuadro 50. Detalle de la refinanciación de los préstamos de Azulmed
Fuente: Elaboración propia.

2. El préstamo hipotecario de Bancaja, con riesgo vivo de 2.341.272 euros, se incrementará su nominal en 500.000 euros para incluir la prestamización de la póliza de crédito y se novará dándole dos años de carencia y alargando el vencimiento hasta 2025, para así disminuir ligeramente el importe de las cuotas mensuales una vez se termine la carencia.

Las condiciones del préstamo son 1% comisión de apertura y tipo fijo del 5,5%.

2.841.272	2011 (€)	Capital pendiente 2011 (€)	2012 (€)	Capital pendiente 2012 (€)	2013 (€)	Capital pendiente 2013 (€)
Amortización	0		0		153.980	
Coste financiero	28.412 comisión de apertura. 156.270 intereses. Total 184.682		156.270 intereses.		152.426	
Capital Pendiente	4.628.921		4.628.921		2.674.074	

Cuadro 51. Detalle del préstamo de Bancaja en los próximos tres años.
Fuente: Elaboración propia.

3. Al ofrecer la garantía de máximos para las líneas de descuento, las entidades han accedido a las solicitudes realizadas de mantener los importes globales pero reducir el descuento nacional un 10% y compensarlo con subida de las líneas de extranjero.

Lo que si han hecho entidades como Banesto y Santander es eliminar las líneas de descuento de recibos y darnos el límite únicamente para descuento de papel físico.

La Caixa, siguiendo la política de intentar factorizar a más clientes, nos ha incrementado el límite de factoring sobre facturas compensándolo con la eliminación de la línea de descuento.

ENTIDAD	TIPO DE PRODUCTO	IMPORTE	VARIACIÓN
BANCAJA	Línea de descuento nacional (papel físico + N-58)	720.000	-80.000
	Línea anticipos exportación	1.080.000	+80.000
SABADELL	Línea de descuento nacional (papel físico + N-58)	150.000	-350.000
	Línea de anticipos exportación	650.000	+50.000
BANESTO	Línea de descuento nacional papel físico	360.000	Eliminado N-58. - 40.000
	Línea de anticipos de exportación	540.000	+40.000
POPULAR	Línea de descuento nacional	225.000	-25.000
	Línea de anticipos de exportación	325.000	

ENTIDAD	TIPO DE PRODUCTO	IMPORTE	VARIACIÓN
SANTANDER	Línea de descuento nacional papel físico	315.000	Eliminado N-58. - 35.000
	Línea de anticipos de exportación	435.000	+35.000
CAJA RURAL DE VILLAREAL	Línea de descuento nacional (papel físico + N-58)	270.000	-30.000
	Línea de anticipos de exportación	430.000	+30.000
LA CAIXA	Línea de factoring s/facturas sin recurso	650.000	Eliminado línea de dto. +150.000
	Línea de anticipos de exportación	600.000	0

Cuadro 52. Detalle de las líneas de descuento de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

Con todo esto nos quedamos con líneas de descuento nacional por 2.340.000 euros, factoring por 650.000 euros y líneas de descuento de extranjero por 4.060.000 euros.

Las líneas de descuento, tanto de nacional como de extranjero su coste financiero es del 3,5%.

El factoring de ambas entidades supone un coste financiero del 5%.

4. Se han incrementado los límites con Banesto y Santander además de formalizar nueva línea de pago a proveedores con La Caixa por 500.000 euros y con Sabadell por 450.000 euros a cambio de reducir el límite de descuento nacional:

ENTIDAD	TIPO DE PRODUCTO	IMPORTE	VARIACIÓN
BANESTO	Línea de pago a proveedores-confirming	450.000	+250.000
SANTANDER	Línea de pago a proveedores-confirming	600.000	+250.000
SABADELL	Nueva línea de pago a proveedores-confirming	450.000	Nueva +450.000
LA CAIXA	Nueva línea de pago a proveedores-confirming	500.000	Nueva +500.000

Cuadro 53. Detalle de las líneas de confirming de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, hemos pasado de tener límites de confirming por 550.000 euros a 2.000.000 euros, garantizados por los socios.

Estas líneas no suponen un coste financiero para la empresa, ya que como hemos comentado en el apartado de las compras las utilizaremos como líneas pronto pago repartiendo el rappel obtenido con los bancos.

4.1.5. Racionalización de gastos

Uno de los principales gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias, es el gasto de personal. En el 2010 representó el 19,8% de las ventas, por lo que se debe hacer un especial hincapié en este punto a la hora de estudiar los ajustes a realizar en la compañía.

Como antes hemos comentado, se va a proceder a reducir el personal en 22 personas. Para ello, Azulmed, ha presentado un expediente de regulación de empleo definitivo, que afectará al número de empleados señalado. La indemnización mínima exigida asciende a 20 días por año trabajado, habiendo pactado la empresa la aplicación de 25 días, un 25% más.

Por lo tanto, dado que los despidos se realizan sobre el personal técnico de la fábrica, el coste asciende a:

Número de empleados	Salario base	Pluses	Antigüedad	Cálculo	Total
9 empleados de dos turnos	13.437	*268€/mes por plus de dos turnos. *7,38€*330 días por nocturnidad. *62€ por antigüedad	5 años.	13.437+3.216+2.435+62=19.150€ 19.150€/365 días=52'5€/día 52'5€* 25 días= 1.312'5 € 1.312'5*5 años =6.562'5 € 6.562'5€* 9 empleados=59.062'5€	59.062'5€
12 empleados de tres turnos	13.437	*358€/mes por plus tres turnos. *63€ por antigüedad.	5 años.	13.437+4.296+62= 17.795€ 17.795€/365 días= 48'75€/día 48'75€*25 días= 1.219 € 1.219€* 5 años= 6.094€ 6.094€* 12 empleados= 73.130€	73.130€
1 empleado de laboratorio	20.000	*62 € por antigüedad	2 años.	20.000+62= 20.062€ 20.062/365= 55€/día 55€* 25 días= 1.375€ 1.375*2 años= 2.750€	2.750€
TOTAL					134.943

Cuadro 54. Detalle del ERE realizado en 2011.
Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, los gastos de personal del 2011 se incrementan ligeramente al tener que tener en cuenta el ERE realizado pero supondrán unos ahorros anuales de 410.000 euros aproximadamente sin tener en cuenta el variable, sobre los gastos del último año.

En la siguiente tabla detallaremos los costes de personal esperados para el 2011, teniendo en cuenta el ipc del 3%:

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G. 5 2 turnos 13pers.	13.840	272'76		7'49*330 días		151'90	900	279.976
G.5 3 turnos 14pers.	13.840		363'69			151'90	900	282.186
G.5 Mantenimiento 2pers.	18.540					107'59	900	40.895
G.2 D.Financiero	46.350					151'90	2.250	51.002
G.3 Controller	30.900					107'59	1.620	34.247
G.4 Administrativo 3pers.	15.450					151'90	900	52.208
G.3 RRHH	28.840					63'90	1.170	31.244
G.2 D.Técnico	43.260					151'90	1.350	46.112
G.4 Pers.Técnico/ laboratorio 4pers.	20.600					3*107'59 + 63'29	1.080	91.426
G.2 Jefe compras	46.350					151'90	2.250	51.002
G.2 D.Comerciales 2pers.	43.260					107'59	1.350	92.135
G.3 Comerciales 10pers.	30.900				210	8*107'59 +2*63'29	1.620	344.487
G.1 Gerente	82.400					240'54	3.600	89.840
SUBTOTAL								1.486.760
Seg.Social								446.028
TOTAL								1.932.788

Cuadro 55. Detalle de los gastos de personal en 2011.
Fuente: Elaboración Propia.

Hemos eliminado los costes extras de las comidas ya que vamos a implantar un comedor en las instalaciones para reducir estos costes, repercutiendo el coste del mismo en los gastos de explotación.

Se ha considerado que el variable se ha conseguido dos trimestres sobre cuatro.

A estos costes tenemos que incluir los costes del ERE, quedándose los gastos de personal en un total de 2.067.731.

Es importante recordar que los gastos de personal del 2010 ascendieron a 2.282.286, por lo que vemos que aun teniendo en cuenta los costes extraordinarios del ERE realizado, esta partida se ha reducido un 10% (un 15% si no tenemos en cuenta el ERE).

Por lo tanto, cuando analizamos la cuenta de pérdidas y ganancias del 2011, podremos ver cómo afecta esta reducción, junto a otras que se detallan a continuación, a la consecución de los objetivos marcados.

Gastos personal 2012, incrementamos en el sueldo base tomando de referencia el mismo IPC del año anterior:

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G. 5 2 turnos 13pers.	14.255	273		7'49*330 días		151'90	1000	288.401
G.5 3 turnos 14pers.	14.255		364			151'90	1000	290.848
G.5 Mantenimiento 2pers.	19.096					107'59	1000	42.407
G.2 D.Financiero	47.740					151'90	2.500	52.892
G.3 Controller	31.827					107'59	1.800	35.534
G.4 Administrativo 3pers.	15.913					151'90	1000	54.194
G.3 RRHH	29.705					63'90	1.300	32.369
G.2 D.Técnico	44.558					151'90	1.500	47.710
G.4 Pers.Técnico/ laboratorio 4pers.	21.218					3*107'59 + 63'29	1.200	94.857

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G.2 Jefe compras	47.740					151'90	2.500	52.892
G.2 D.Comerciales 2pers.	44.558					107'59	1.500	95.331
G.3 Comerciales 10pers.	31.827				230	8*107'59 +2*63'29	1.800	357.557
G.1 Gerente	84.872					240'54	4.600	94.312
SUBTOTAL								1.539.304
Seg.Social								461.791
TOTAL								2.001.095

Cuadro 56. Detalle de los gastos de personal en 2012.
Fuente: Elaboración Propia.

Gastos personal 2013, incremento del 4% por el Ipc (cifra estimada):

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G. 5 2 turnos 13pers.	14.825	273		7'69*330 días		151'90	1000	309.278
G.5 3 turnos 14pers.	14.825		364			151'90	1000	312.828
G.5 Mantenimiento 2pers.	19.860					107'59	1000	45.935
G.2 D.Financiero	49.650					151'90	2.500	57.302
G.3 Controllor	33.100					107'59	1.800	38.607
G.4 Administrativo 3pers.	16.549					151'90	1000	59.103
G.3 RRHH	30.893					63'90	1.300	34.857
G.2 D.Técnico	46.340					151'90	1.500	50.992

Grupo Laboral	Sueldo base	Plus mensual 2 turnos	Plus mensual 3 turnos	Plus diario nocturno	Extras	Antigüedad	Variable/mes	Total
G.4 Pers.Técnico/ laboratorio 4pers.	22.067					3*107'59 + 63'29	1.200	103.054
G.2 Jefe compras	49.650					151'90	2.500	57.302
G.2 D.Comerciales 2pers.	46.340					107'59	1.500	101.895
G.3 Comerciales 10pers.	33.100				250	8*107'59 +2*63'29	1.800	388.487
G.1 Gerente	88.267					240'54	4.600	102.307
SUBTOTAL								1.559.640
Seg.Social								467.892
TOTAL								2.027.532

Cuadro 57. Detalle de los gastos de personal en 2013.
Fuente: Elaboración Propia.

En este último ejercicio se ha considerado una consecución de objetivos de tres trimestres sobre cuatro.

Sobre el resto de gastos de la cuenta de pérdidas y ganancias, antes de ver los ajustes que debemos realizar, analizaremos el detalle de los principales costes asumidos en el 2010:

GASTOS	2010	% SOBRE VENTAS
Aprovisionamientos: fritas, esmaltes y arcillas	7.400.000	64,2%
Otros gastos de explotación	3.458.298	30%
Suministros	1.817.771	15,7%
Reparación y Conservación	1.152.766	10%
Servicios profesionales Independientes (comisionistas, publicidad...)	150.000	1,3%
Transportes	90.000	0,8%
Primas seguros	83.000	0,7%
Seguros bancarios y similares	55.332	0,5%
Otros gastos diversos	109.429	0,95%

Cuadro 58. Detalle de los gastos de explotación de Azulmed en 2010.
Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los “otros gastos de explotación”, vemos que la partida más representativa es, suministros. En una fábrica de azulejos esta partida está compuesta principalmente por gas y luz, recordemos que todos los hornos

de la línea de producción son de gas, y estos están trabajando las 24h del día, por lo que al paralizar uno de los hornos, esta partida se verá sensiblemente reducida, aproximadamente en unos 400Mil euros.

De todas formas, también debemos tener en cuenta, que la previsión sobre estos gastos es que se incrementen los precios, por lo que hemos considerado una subida anual de los mismos del 5%, que será mayor en el 2012 ya que la producción de la línea se incrementa.

Otra partida que tiene una importancia relevante es “reparación y mantenimiento”. Debemos tener en cuenta, que la primera línea de producción de la empresa data del año 1991, por lo que cada vez era más recurrente el tener que realizar actividades de mantenimiento y de cambio de piezas. Al haber parado la línea más antigua, esta partida también se verá reducida, ya que era la que más servicios de este tipo consumía.

De todos modos, no debemos olvidar que la segunda línea de producción, que es la única que en los próximos años nos abastecerá de pasta roja, tiene también más de 10 años, por lo que cada año se verán incrementadas las mejoras que deberemos realizar en ella.

En cuanto a la partida de servicios profesionales independientes, los gastos más significativos son los de los seis comisionistas que tenemos en el mundo. Además también incluimos los gastos de marketing y publicidad que este año se verán ligeramente incrementados por la mayor asistencia a Ferias y la Comercialización de la nueva marca.

Por lo tanto, esta partida difícilmente la podremos reducir, sino que se verá incrementada anualmente fruto de esos gastos y de la posible utilización de más comisionistas por la apertura de los mercados.

De hecho, para el 2013 hemos proyectado que un 10% de las ventas venga de mercados como Brasil y Perú, lo que asciende a casi dos millones de euros, por lo que esta partida se verá incrementada en un 10% de estas ventas, aproximadamente 200Mil euros.

La partida que también debemos reseñar es la de otros gastos diversos, que está formada en gran medida por los viajes de los comerciales y todos los gastos que estos ocasionan. A partir de ahora se gestionaran mejor estos viajes, reservándose con antelación para obtener mejores precios y reduciendo ligeramente la calidad de hoteles y pasajes de los comerciales.

En el 2010 se reducirán ligeramente fruto de esta mejor gestión, pero los siguientes años se incrementarán, ya que al venir la mejora de las ventas provocada por el mercado exterior fundamentalmente, los viajes y gastos varios a asumir se verán también aumentados, un 20% en 2012 que se mantendrá en el siguiente año.

En cuanto a los gastos de transporte, hemos simulado que subirán en la misma proporción que suban las ventas más una ligera subida por el incremento posible del combustible (aproximadamente un 0,02%), ya que son los gastos necesarios a asumir para la distribución del producto.

El resto de partidas son prácticamente fijas, aunque también se gestionará su posible reducción.

GASTOS	2010	% venta	2011	% venta	2012	% venta	2013	% venta
Aprov. Fritas, esmaltes y arcillas	7.400.000	64%	5.829.808	44%	5.949.600	38%	7.605.477	40%
Otros gastos de explotación	3.458.298	30%	2.771.271	21%	4.227.789	27%	5.373.513	28%
Suministros	1.817.771		1.417.771		1.488.659		1.637.524	
Reparación, incluye comedor	1.152.766		850.000		900.000		950.000	
Servicios profesionales (comisionistas, publicidad...)	160.000		180.000		190.000		300.000	
Transportes	90.000		103.500		122.130		148.999	
Primas seguros	83.000		70.000		70.000		70.000	
Seguros bancarios y similares	55.332		60.000		60.000		60.000	
Rectificado					300.000		487.500	
Pulido			0		1.000.000		1.625.000	
Otros gastos diversos	99.429		80.000		97.000		94.490	

Cuadro 59. Proyección de los gastos de explotación en los próximos 3 años.
Fuente: Elaboración propia.

Vemos que en el año 2011, fruto de la política de contención de costes y, principalmente de la paralización de una de las líneas de producción, los gastos de explotación se han reducido significativamente hasta los 2.7MM euros, lo que supone un 20% menos que el año anterior.

En los dos años siguiente, los gastos vuelven a incrementarse principalmente por la política de subcontratación del rectificado y el pulido, ya que ambos servicios suponen más de un millón de euros anual.

A pesar de esto, vemos que el margen que suponen estos gastos sobre las ventas, sigue siendo inferior al producido en el 2010, ya que ha logrado situarse por debajo del 30% de las mismas.

4.1.6. Fábrica

Las medidas adoptadas tanto en las ventas como en la liquidación de stock como en la racionalización de gastos, llevan implícitos unos ajustes en la fábrica:

AÑO	LINEA	CAPACIDAD	PRECIO	VOLUMEN FABRICADO (€)
2011	- Pavimento pasta roja - Revestimiento pasta blanca	3.030/día---1.000.000/año 4.242/día---1.400.000/año	4€ 6€	12.400.000
2012	- Pavimento pasta roja - Revestimiento pasta blanca - Subcontratación de Pulido y rectificado	3.030/día---1.000.000/año 4.242/día---1.400.000/año Destinamos 400.000m2 de pasta blanca	4€ 6€ 12€	14.800.000
2013	- Pavimento pasta roja - Revestimiento pasta blanca - Subcontratación de Pulido y rectificado	4.500/día---1.485.000/año 5.000/día---1.650.000/año Destinamos 650.000m2 de pasta blanca	4€ 6'25€ 12€	19.990.000

Cuadro 60. Proyección de las líneas de fabricación.
Fuente: Elaboración propia.

Los años 2011 y 2012, la diferencia entre el volumen fabricado y la facturación se suplirá con existencias, ya que una de las principales medidas para estos años es la reducción del volumen de stock con el que cerró la compañía en el 2009.

Como podemos ver en la tabla anterior, en el 2011 se ha llevado a cabo la paralización de una de las líneas de pasta roja, lo que ha supuesto una reducción de personal de 22 personas, siendo 21 personas personal técnico de planta y una de ellas de laboratorio. Más adelante analizaremos los costes de estos despidos.

4.2. Balance de Situación Proyectado

BALANCE DE SITUACIÓN	2011	2012	2013
ACTIVO NO CORRIENTE	10.207.229	9.110.635	8.806.508
Inmovilizado intangible			
Inmovilizado material	9.717.040	9.018.483	8.806.508
Inmovilizado financiero			
Activos por impuestos diferidos	495.912	92.152	
ACTIVOS CORRIENTES	10.506.867	13.550.807	15.458.867
Existencias	4.561.898	4.086.533	4.961.957
Deudores	5.366.404	6.306.364	7.860.083
Clientes	5.266.404	6.056.364	7.320.083
Otros deudores	71.707	250.000	540.000
Inversiones Financieras	165.972	700.000	900.000
Tesorería	412.593	2.479.910	1.736.827
TOTAL ACTIVO	20.685.803	22.661.442	24.265.375

BALANCE DE SITUACIÓN	2011	2012	2013
PATRIMONIO NETO	8.847.314	9.789.450	10.236.922
Capital	2.300.000	2.300.000	2.300.000
Reservas	6.560.699	6.547.344	5.782.238*
Pérdidas y ganancias	(13.355)	942.106	2.154.684
SUBVENCIONES DE CAPITAL Y AJUSTES DE VALOR			
PASIVOS NO CORRIENTES	6.970.193	6.568.054	6.173.831
Entidades de crédito l/p	6.970.193	6.568.054	6.173.831
Acreeedores arrendamiento financiero			
Deudas empresas del grupo/asociadas			
Otras deudas a l/p			
PASIVOS CORRIENTES	4.868.296	6.303.938	7.854.622
Entidades de crédito c/p	3.944.630	4.727.834	5.852.490
Acreeedores arrendamiento financiero			
Deudas empresas del grupo/asociadas			
Acreeedores comerciales	923.666	1.576.104	1.960.132
Otras deudas a c/p			42.000
TOTAL PASIVO	20.685.803	22.661.442	24.265.375

* Se realiza un reparto de dividendos con cargo a reservas.

Cuadro 61. Proyección del Balance de Situación.
Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Análisis económico de las medidas adoptadas que afectan al balance de situación

4.2.1.1. Liquidación del Stock

Las existencias, era uno de los pilares fundamentales sobre los que debíamos trabajar, en el siguiente cuadro podremos ver de manera detallada cual es el comportamiento esperado de esta partida en los próximos años:

VARIACIÓN DE EXISTENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO					
Año	Iniciales	Incrementos	Reducción	Finales	Variación
2011	5.883.398	- De pasta roja hemos producido 1MM de m2 y hemos vendido 370.000m2, por lo que tenemos en stock 630.000m2 a precio de coste 1'5€= 945.000 euros - De pasta blanca, hemos producido 1.4MM de m2 y hemos vendido 1.350.000 m2, por lo que nos quedan 50.000m2 precio de coste 3'25€= 162.500 -Total incrementos: 1.107.500	Como hemos visto en el detalle del plan de liquidación de stock, hemos reducido 2.429.000 euros	4.561.898	-1.321.500

Continúa en la página siguiente

VARIACIÓN DE EXITENCIAS DE PRODUCTO TERMINADO					
Año	Iniciales	Incrementos	Reducción	Finales	Variación
2012	4.561.898	<p>- De pasta roja hemos producido 1MM m2 y hemos vendido 841.029m2, por lo que nos quedan 158.970m2 a precio de coste 1'75€= 278.198</p> <p>- De pasta blanca sin rectificar y pulir, hemos producido 1MM m2, y hemos vendido 850.000 m2, por lo que tenemos en stock 150.000m2 a precio de coste 3'5€= 525.000euros</p> <p>- De rectificado y pulido habíamos destinado 400.000m2 y hemos vendido 250.000, por lo que nos quedan 450.000m2 precio de coste 8€= 1.200.000€</p> <p>-Total incrementos: 2.003.198</p>	<p>Como hemos visto en el detalle del plan de liquidación de stock, hemos reducido 2.514.090euros</p>	4.051.006	- 510.892
2013	4.051.006	<p>- De pasta roja hemos producido 1.485.000MM m2 y hemos vendido 1.328.419m2, por lo que nos quedan 156.581m2 a precio de coste 1'9€= 297.504</p> <p>- De pasta blanca sin rectificar y pulir, hemos producido 1MM m2, y hemos vendido 850.000 m2, por lo que tenemos en stock 150.000m2 a precio de coste 3'8€= 570.000euros</p> <p>- De rectificado y pulido habíamos destinado 650.000m2 y hemos vendido 500.000, por lo que nos quedan 150.000m2 precio de coste 8'5€= 850.000€</p> <p>-Total incrementos:1.717.504</p>	<p>Como hemos visto en el detalle del plan de liquidación de stock, hemos reducido 942.547euros</p>	4.825.963	774.957

Cuadro 62. Proyección de la variación de existencias de producto terminado.
Fuente: Elaboración propia.

VARIACIÓN DE EXISTENCIAS MATERIAS PRIMAS RECAMBIOS					
Año	Iniciales	Incrementos	Reducción	Finales	Variación
2011	- Materias primas 53.542 - Recambios 120.000 €		120.000€	53.542 €	-120.000 €
2012	materias primas 53.542 €	95.455 €	113.470 €	35.527€	-18.015 €
2013	35.527	141.628€ de materias primas	41.628€	135.527 €	100.000 €

Cuadro 62b. Proyección de la variación de existencias de materia primas recambios.
Fuente: Elaboración propia.

Para el cálculo de la variación de existencias, también debemos tener en cuenta las materias primas/recambios que podemos tener en el almacén a cierre de ejercicio. En 2011, nuestro saldo de materias primas a 31-12-2011 supone que tenemos aproximadamente para los dos tipos de producto, un stock para la producción de dos días de arcillas y tres de esmalte.

Sobre los recambios, teníamos en el almacén piezas de la línea de producción que ahora tenemos parada, que además al ser sobre todo un secadero y un horno algo específicos, no hemos podido vender y directamente hemos dado de baja el importe en las existencias.

Sobre los datos del 2012, a cierre de año nos encontramos con un stock de arcillas de esmaltes de pasta roja de 2 días y de pasta blanca de 1 día.

Por último, en el año 2013, a cierre de año tan sólo contamos con stock de pasta blanca de 4 días de arcilla y tres de esmalte y dos días de pasta roja.

Estas variaciones, las debemos tener en cuenta en la variación de existencias global del ejercicio, teniendo finalmente unos saldos de:

$$2011: (-1.321.500) + (-120.000) = - 1.441.500$$

$$2012: (-510.892) + (-18.015) = - 528.015$$

$$2013: 774.957 + 100.000 = 874.957$$

Vemos como en el 2011 la empresa espera realizar una fuerte reducción del stock con el que cerró el 2010, que se llevará a cabo gracias a la paralización de una de las líneas de producción y a la menor producción de las dos líneas que se quedarán en funcionamiento.

Además el precio medio de venta de este producto será inferior, por lo que se espera poder darle salida en el mercado, principalmente entre grandes distribuidores donde el precio en ocasiones es más importante que la calidad.

Para el 2012 y 2013 la reducción será menor, pero seguiremos reduciendo el stock con el que cerramos el 2010 para que no se quede obsoleto y nos produzca una pérdida monetaria.

Para evaluar todas las posibles situaciones, si finalmente, nuestras existencias fueran irrealizables y fuera difícil su conversión en activos líquidos, analicemos como se comportaría el activo corriente sin esta partida:

REALIZABLE MÁS DISPONIBLE FRENTE A PASIVO CORRIENTE				
2010	Cientes+ otros deudores + Inversiones financieras+ tesorería	6.113.863	Pasivo corriente	8.153.969
2011	Cientes+ otros deudores + Inversiones financieras+ tesorería	5.944.054	Pasivo corriente	4.868.296
2012	Cientes+ otros deudores + Inversiones financieras+ tesorería	9.486.274	Pasivo corriente	6.303.938
2013	Cientes+ otros deudores + Inversiones financieras+ tesorería	10.492.910	Pasivo corriente	7.854.622

Cuadro 63. Proyección del realizable más disponible frente al pasivo.
Fuente: Elaboración Propia.

Como vemos en el cuadro, en el 2011 hemos reducido fuertemente el pasivo corriente de la compañía, con la reestructuración de deuda realizada.

Además, esta situación se consolida y en el 2012 y 2013, seguimos mejorando la calidad de nuestro activo corriente, haciéndolo más líquido y minorando el peso de las existencias sobre el total.

Pero este cuadro no acaba de mostrar una situación real, ya que la partida de tesorería del 2012 se ve incrementada gracias a la realización del stock, aspecto que también deberíamos eliminar si consideramos que no hemos conseguido vender el volumen esperado de stock.

4.2.1.1.1.Fondo de Maniobra

A través del fondo de maniobra, podemos ver como la evolución de esta partida ha afectado al circulante de la Sociedad:

FONDO DE MANIOBRA		
2010	Activo circulante-Pasivo circulante	4.013.834
2011	Activo circulante-Pasivo circulante	5.638.571
2012	Activo circulante-Pasivo circulante	7.246.869
2013	Activo circulante-Pasivo circulante	7.604.245

Cuadro 64. Proyección del fondo de maniobra.
Fuente: Elaboración Propia.

Como podemos ver, el mayor cambio en el fondo de maniobra se produce en el año 2012, fruto principalmente de un aumento significativo en el activo circulante. Este incremento viene provocado, tanto por incremento del saldo de clientes fruto del aumento previsto de la facturación como de un mayor saldo de tesorería, gracias a la **realización de existencias** y a un mejor plazo de cobro de clientes.

Para que esta magnitud nos ayude a extraer más conclusiones, vamos a analizarla de manera más detallada:

ANÁLISIS DEL FONDO DE MANIOBRA				
	2010	2011	2012	2013
Plazo de rotación de existencias	298	285	250	242
Plazo de cobro de clientes	169	145	140	140
CICLO DE MADURACIÓN	467	430	390	382
Plazo de pago a proveedores	122	58	75	94
CICLO DE CAJA	345	372	315	288

Cuadro 65. Proyección de las principales partidas del fondo de maniobra.
Fuente: Elaboración Propia.

Según este cuadro, al final del periodo estudiado, debemos fijarnos en el plazo de pago a proveedores que a primera vista parece que se haya reducido, pero debemos tener en cuenta que vamos a utilizar nuevas fórmulas para atender a nuestros proveedores, el confirming, por lo que el saldo pendiente pasa de ser con proveedores a con entidades de crédito, aspecto en el que profundizaremos más adelante.

En cuanto a la rotación de existencias, este ratio ha disminuido un 22%, fruto de los esfuerzos ya comentados y esto ha hecho que el ciclo de maduración haya disminuido en más de 50 días al final del periodo, lo que significa que estamos disminuyendo el tiempo que tarda una unidad monetaria invertida en convertirse en liquidez.

En cuanto al plazo de cobro, según el ratio, lo hemos reducido en casi 30 días, pasando de 169 días a 145 en el 2011, paralizándose esta reducción en los años siguientes por el incremento de las ventas al exterior, en donde los plazos de cobro suelen ser más dilatados.

Pero debemos recordar que contamos con líneas de factoring por 650.000 euros que ha fecha de cierre están prácticamente llenas y que al ser sin recurso su saldo no aparece en balance, ya que los créditos de los clientes factorizados nos los “compra” la entidad financiera; por lo tanto, si incluimos en la fórmula el dispuesto de la línea de factoring que asciende a 500.000 euro para tener una visión real, obtendremos que el plazo real de cobro en el 2011 fue de 158 días.

Donde veremos el efecto de esta línea será en los costes financieros de la cuenta de pérdidas y ganancias, ya que al financiarnos las ventas y cubrirnos de posibles impagos, este tipo de financiaciones tienen un coste elevado.

Analicemos ahora, la evolución del Fondo de Maniobra Necesario:

FONDO DE MANIOBRA NECESARIO				
	2010	2011	2012	2013
Existencias	6.053.940	4.561.898	4.086.533	4.961.957
Clientes	5.333.333	5.266.404	6.056.364	7.320.083
Efectos a cobrar				
Disponible mínimo necesario	200.000	412.593	2.479.910	1.736.827
Proveedores	2.466.666	923.666	1.576.104	1.960.132
FONDO DE MANIOBRA NECESARIO	9.120.607	9.317.229	11.046.703	12.058.735

Cuadro 66. Proyección del fondo de maniobra necesario.
Fuente: Elaboración Propia.

Aunque la cifra a primera vista es muy elevada en los tres años analizados y parece que no se haya reducido la cifra, debemos tener en cuenta las nuevas fórmulas que antes hemos nombrado, sobre todo en el saldo de proveedores, ya que al utilizar con entidades de crédito de líneas de pago a proveedores, el saldo pendiente no se encuentra en la partida de proveedores; de ser así, deberíamos sumarle cada año casi dos millones de euros, quedando de la siguiente manera:

	2010	2011	2012	2013
FONDO DE MANIOBRA	4.013.834	5.638.571	7.246.869	7.604.245
FONDO DE MANIOBRA NECESARIO		9.317.229- 1.943.269=	11.046.703 -1.986.535=	12.058.735 -2.535.159=
	9.120.607	7.373.960	9.060.168	9.523.576

Cuadro 67. Proyección de la diferencia entre fondo de maniobra necesario y fondo de maniobra,
Fuente: Elaboración Propia.

En primer lugar, podemos ver como el Fondo de Maniobra necesario varía significativamente si tuviéramos en cuenta el saldo del Confirming.

Por otro lado, si comparamos la cifra del 2010 con la del 2011 y aun teniendo en cuenta el saldo del confirming, vemos como en tan sólo un año hemos reducido a prácticamente la mitad la necesidad de contar con financiación adicional para atender nuestra explotación, mejorando así significativamente la situación de liquidez de la compañía.

4.2.1.1.2. Ratios de Liquidez

Ya que estamos analizando en este apartado principalmente la evolución de las partidas del activo y pasivo circulante, vamos a ver como evolución los principales ratios de liquidez de la compañía una vez aplicadas las diferentes medidas:

RATIOS DE LIQUIDEZ				
	2010	2011	2012	2013
Liquidez general (A.corriente/P.corriente) = 1,5-2	1,49	2,16	2,15	1,97
Tesorería (Realizable + Disponible/ P.corriente) = 1	0,75	0'86	1,46	1,34
Disponibilidad/ Liquidez inmediata (Disponible/ P.corriente) = 0,3	0,06	0,08	0,5	0,34
Fondo de Maniobra/Activo total	0,17	0,27	0,32	0,31

Cuadro 68. Proyección de los ratios de liquidez.
Fuente: Elaboración Propia.

· **Liquidez general.** Como ya hemos visto en otros apartados del trabajo, este ratio nos muestra la capacidad de atender nuestros vencimientos más cercanos.

Vemos como en el 2011 mejoramos este ratio en un 44% debido principalmente a dos factores:

- reducción de existencias
- reclasificación del endeudamiento, ya que gracias a la reestructuración de nuestro endeudamiento con las entidades financieras hemos reducido nuestros compromisos a corto plazo, reduciendo así el pasivo corriente.

Además, vemos como esta positiva de situación, se mantiene durante los tres años analizados, siendo en todos ellos el ratio cercano a 2.

· **Liquidez inmediata.** Como ya sabemos, este ratio nos indica nuestra capacidad de atender los pagos a muy corto plazo, eliminando el efecto de las existencias.

Como ya vimos, en el 2010 este ratio nos indicaba que debíamos realizar existencias para poder atender nuestros compromisos; al haber hecho esto y haber mejorado nuestra liquidez, hemos conseguido que en los tres próximos años este ratio esté por encima de uno, lo que significa que no dependeremos de la realización masiva de existencias para atender nuestros compromisos.

· **Disponibilidad.** Fruto de la fuerte realización de existencias producida en el 2011 y gracias a una mejor situación de liquidez por el nuevo periodo de amortización de nuestros préstamos, la caja líquida de la compañía ha mejorado significativamente.

· **Fondo de Maniobra.** En cuanto al peso que supone el fondo de maniobra respecto al total activo, vemos que en e 2011 este peso crece un 59% y se mantiene prácticamente estable durante 2012 y 2013.

4.2.1.2 . Deuda con entidades de crédito

4.2.1.2.1. Nuevo cuadro de amortización

A continuación vamos a analizar detalladamente lo que ha supuesto los nuevos plazos negociados con los bancos para nuestros préstamos para la nueva situación de la compañía.

Debemos tener en cuenta, al analizar la evolución del endeudamiento de la empresa a corto plazo, que al utilizar la línea de confirming la deuda pasa de ser con acreedores comerciales a con entidades financieras, ya que yo le pago a mi proveedor a través del banco nada más me lanza la factura pero el banco me la financia a mi plazo natural con proveedores que es a 120 días, por lo que el plazo de pago se desvirtúa.

Por lo tanto, el importe que debería estar en acreedores comerciales por aproximadamente 1.9MM euros/ anuales ahora pasa a estar en deudas con entidades de crédito a corto plazo, de ahí el incremento que se produce en esta partida.

Además en el 2011, al haber formalizado los préstamos con carencia, no tenemos vencimientos de deuda por préstamos o leasings a menos de 12 meses:

ENTIDADES DE CRÉDITO LARGO PLAZO				
AÑO		Nuevo pgh	Pgh Bancaja	Total
2011		4.128.921	2.841.272	6.970.193
2012		3.893.980	2.674.074	6.568.054
2013		3.663.167	2.510.664	6.173.831
ENTIDADES DE CRÉDITO CORTO PLAZO				
AÑO	Descuento	Confirming	Préstamos c/p	Total
2011	2.001.361	1.943.269	0	3.944.630
2012	2.370.999	1.986.533	370.302	4.727.834
2013	2.925.000	2.535.159	392.331	5.852.490

Cuadro 69. Proyección de la amortización de deuda.
Fuente: Elaboración Propia.

Por lo tanto, teniendo en cuenta que el descuento se cancelará con el pago de los clientes y que el confirming es un gasto que se va asumiendo a lo largo del ejercicio según nuestro periodo de pago establecido con las entidades financieras, en el 2011 y 2012 tendremos unas amortizaciones de deuda de 370.302 euros y 392.331 euros respectivamente, para un cash flow generado en ambos años de más de un millón de euros, por lo que la empresa no tendrá, a priori, dificultades para atender sus compromisos financieros.

4.2.1.2.2. Ratios de endeudamiento

PRINCIPALES RATIOS DE ENDEUDAMIENTO				
	2010	2011	2012	2013
Deuda Financiera Neta	10.285.223	10.337.173	8.813.966	9.389.494
Dfn/ebitda	-18,7	9,12	3,43	2,13
Endeudamiento (deuda financiera/pasivo total)= 0,4-0,6	0,46	0,53	0,50	0,50
Autonomía (capital propio/deuda)= 0,7-1,5	0,81	0,81	0,87	0,85
Solvencia (activo/ fondos ajenos)= 1,7	1,61	1,75	1,76	1,73
Calidad de deuda (Ex. Cp/Ex.total)	0,57	0,41	0,49	0,56
Gastos financieros/ventas<<0,4	0,04	0,04	0,04	0,03
Cobertura Gastos financieros (baai/gastos financieros)>>1	-2,52	0,96	3,20	5,62

Cuadro 70. Proyección de los principales ratios de endeudamiento.
Fuente: Elaboración Propia

· Cantidad de deuda

La deuda financiera neta evoluciona favorablemente, sobre todo en el año 2012, principalmente por el incremento de la tesorería de la compañía, ya que el endeudamiento bruto se incrementa en aproximadamente un millón al año pero al generar más caja y tener una mayor liquidez, el resultado neto disminuye.

Según el ratio de dfn/ebitda podemos medir el grado de apalancamiento de la empresa en función únicamente de los beneficios obtenidos de la actividad de la Sociedad.

Este ratio en el 2011 sigue sin ser adecuado, aunque si lo comparamos con el 2010 la mejora es sustancial, ya que el ebitda en dicho ejercicio era negativo, lo que significaba que la actividad de la empresa era deficitaria para asumir los costes de la misma.

En el 2012 tras una consolidación de las medidas, enfocadas principalmente a reducir los gastos de Azulmed, la empresa consigue obtener una dfn/ebitda cercana al 3, que es lo recomendable y que llega a estar incluso por debajo de 3 en el 2012 fruto de la mejora de los márgenes.

Por otro lado, en cuanto al ratio puro de endeudamiento, es significativo ver que en los próximos tres años este ratio se mantiene prácticamente estable, por lo que a pesar del crecimiento de ventas, la mejor organización de la empresa y una estructura más acorde a su volumen, nos ha llevado a mantener un endeudamiento estable.

En cuanto al ratio de solvencia ya descrito en otro punto de este informe, gracias a una capitalización de los resultados y una contención de la deuda, se ha logrado llegar e incluso superar un valor recomendable de este ratio, 1,7, por lo que podemos decir que, en un principio, la empresa no se encuentra excesivamente apalancada.

· **Tipo de deuda**

Como ya hemos comentado, el ratio de calidad de deuda hace referencia al grado de vencimiento de la misma, por lo que cuanto menor sea el valor del ratio, menos exigible será la deuda.

En el 2011 vemos como se reduce en más de diez puntos, fruto principalmente al proceso realizado con las entidades financieras, manteniéndose prácticamente estable en el 2012.

Aunque en el 2013 incrementa ligeramente, entendemos que la empresa tiene una buena calidad de su endeudamiento y una correcta estructura del mismo.

· **Coste de la deuda**

En primer lugar, vemos que el peso que los gastos financieros tienen sobre el importe de las ventas tiene un valor muy por debajo de 0,4, por lo que a pesar de verse incrementados los costes financieros por una actualización de los tipos de los préstamos en vigor, el incremento de las ventas hace que, en proporción, no le esté resultando a la empresa excesivamente caro el financiarse con bancos.

En cuanto a la cobertura de los gastos financieros, en el 2011 sigue sin superar el límite de 1, ya que el resultado de explotación, a pesar de haber mejorado mucho, sigue siendo negativo.

En los dos siguientes años, si podemos ver como el ratio pasa a estar incluso por encima de uno, lo que significa que la actividad de la empresa genera suficientes fondos para atender el coste de su financiación.

4.3. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Proyectada

CUENTA DE RDOS	2011	%	2012	%	2013	%
VENTAS	13.256.809	100%	15.245.330	100%	18.294.396	100%
Variación de existencias	(1.441.500)		(510.892)		874.957	
COMPRAS	(5.829.808)	43%	(5.949.600)	38%	(7.456.350)	40%
rappels	72.873		74.370		95.068	
MARGEN BRUTO	6.058.374	45'7%	8.859.208	58%	11.808.071	64%
GASTOS DE EXPLOTACIÓN						
Personal	(2.069.731)	15'6%	(2.002.095)	13'1%	(2.027.532)	10'6%
Amortizaciones	(649.557)	4'9%	(698.557)	4'6%	(711.975)	
Provisiones	(83.643)		(59.912)			
Otros gastos e Ingresos de explotación	(2.771.271)	21%	(4.227.789)	27'7%	(5.373.513)	28%
RDO DE EXPLOTACIÓN	484.172	3'6%	1.870.855	12%	3.695.051	21%

CUENTA DE RDOS	2011	%	2012	%	2013	%
Ingresos financieros	83.3019		60.000		40.000	
Gastos financieros	(506.552)	3'8%	(584.989)	3'8%	(656.930)	3'4%
Diferencias de cambio						
Rdo. enajenación instrumentos financieros						
BAI	(19.079)		1.345.866	8'8%	3.078.121	18'3%
Impuesto s/ sociedades	5.723		(403.760)		(923.436)	
RDI	(13.355)		942.106	6'2%	2.154.684	12'8%
CASH FLOW	636.202		1.640.663		4.407.026	
EBITDA						

Cuadro 71. Proyección de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.1 Análisis económico de las medidas adoptadas que afectan a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

4.3.1.1. Ventas

La primera magnitud de la cuenta de Pérdidas y Ganancias es la facturación, y en apartados anteriores hemos detallado la evolución esperada de esta partida así como el desglose de la misma por mercados y países.

Lo que vamos a hacer ahora es ver como influye esta magnitud en algunos ratios relevantes.

4.3.1.1.1. Rotación de activos

RATIOS DE ROTACION DE ACTIVOS				
	2010	2011	2012	2013
Activo total (ventas/activo total)	0,50	0,88	0,67	0,75
Activo fijo (ventas/activo no corriente)	1,05	2	1,67	2,08
Activo circulante (ventas/activo corriente)	0,94	1,74	1,13	1,18
Existencias (coste de ventas/existencias)	1,22	1,29	1,46	1,50
Clientes (ventas/saldo de clientes)	2,16	2,49	2,52	2,53

Cuadro 72. Proyección de los ratios de rotación de activos.
Fuente: Elaboración Propia

• **Activo total.** Este ratio nos indica la productividad de todo nuestro activo, por lo que podemos ver que las unidades monetarias generadas en ventas por cada unidad invertida en el activo ha ido incrementándose a lo largo del periodo analizado, por lo que significa que estamos realizando un buen aprovechamiento de los recursos disponibles.

· **Activo no corriente.** Vemos que este ratio se va incrementado a lo largo de los tres años proyectados ya que hemos incrementado la facturación sin necesidad de realizar fuertes inversiones.

· **Activo corriente.** Este es un de los ratios que mejor se ha comportado, ya que en el 2011 mejora en un 34% fruto de una contención del denominador y un aumento sustancial del numerador, mejorando la productividad del activo corriente.

· **Existencias.** Gracias a una reducción del stock como una mejora del coste de las ventas, hemos ido mejorando este ratio año tras año, lo que supone una gestión más eficaz de nuestras existencias, ya que mientras más rápido roten las existencias menor será su coste de financiación.

· **Clientes.** Por último tenemos el comportamiento de nuestros clientes respecto a nuestro nivel de ventas. Este el ratio también hemos logrado mejorarlo, siendo el salto principal en el 2011, fruto de una gestión activa en la reducción de nuestro plazo de cobro.

4.3.1.2. Evolución de las Compras

Vemos como en la primera parte de la cuenta de pérdidas y ganancias ya se puede ver el efecto de las medidas tomadas, repercutiéndose en una mejora del margen bruto progresiva a lo largo de los tres años analizados y más marcada en el 2013 al incluir además un incremento de existencias.

Vemos como una gestión activa de las compras, la negociación llevada a cabo con los proveedores de materias primas y la eliminación de una de las líneas de producción, ha significado para Azulmed el poder disminuir el peso de las compras sobre el total de ventas, teniendo la siguiente evolución porcentual:

	2010	2011	2012	2013
Compras/Ventas	64%	43%	38%	40%

*Cuadro 73. Evolución de los costes de ventas.
Fuente: Elaboración propia.*

Esto hace que el margen bruto de Azulmed, mejora significativamente y permite mantener una estructura más acorde al volumen actual de la Compañía.

4.3.1.3. Influencia de la reducción de Gastos en la Cuenta

Como ya hemos visto en el detalle de las medidas llevadas a cabo, Azulmed ha realizado una fuerte contención de los mismos para mejorar los márgenes de rentabilidad de la Compañía. En el siguiente cuadro podemos ver la evolución de las principales partidas, personal y gastos de explotación:

	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Gastos de Personal	2.282.286	20%	2.069.731	15%	2.002.095	13%	2.027.532	10%
Gastos de Explotación	3.458.298	30%	2.771.271	21%	4.227.789	27%	5.373.513	28%

Cuadro 74. Proyección de los principales gastos de Azulmed.
Fuente: Elaboración propia.

Respecto a los gastos de personal, vemos como a pesar de contabilizar los costes del ERE realizado, esta partida se ha reducido en un 10%, teniendo en cuenta además que anualmente estos costes se incrementan en función del IPC.

Además, vemos como el peso de esta partida sobre las ventas, va reduciéndose a lo largo del periodo estudiado, ya que a pesar de que la facturación se va incrementando anualmente, los gastos de personal se mantiene prácticamente estables.

En cuanto a los gastos de explotación, se reducen un 20% en el 2011, principalmente por el descenso producido en los suministros al tener una línea de producción menos, además de haber renegociado todos los servicios a la baja.

Respecto a los años 2012 y 2013, esta partida se ve incrementada al subcontratar los servicios de pulido y rectificado, pero a pesar de tener en cuenta esto, que supone más de un millón de euros al año, hemos conseguido al final del periodo analizado, que el peso de los gastos sobre las ventas esté por debajo del 30%.

En cuanto a los gastos financieros, los estudiamos a parte para tener una mayor desglose de los mismos:

GASTOS FINANCIEROS					
AÑO	Descuento	Factoring	Nuevo pgh	Pgh Bancaja	Total
2011	70.047	32.500	247.735	156.270	506.552
2012	147.184	33.800	247.735	156.270	584.989
2013	223.903	35.750	241.851	152.426	653.930

Cuadro 75. Proyección de los gastos financieros.
Fuente: Elaboración propia.

Dado que cada vez las ventas al extranjero representan un mayor porcentaje, hemos incluido una pequeña provisión por la posible pérdida por diferencias negativas de cambio, teniendo en cuenta que las ventas a estos países suponen aproximadamente un 30% dentro de las ventas al extranjero, 2MM eur, y que el intervalo del cambio euro/dolar utilizado está entre el 1'35-1'40, llevando a dicha provisión lo que supondría pasar del punto mínimo al máximo.

4.3.1.4. Rentabilidad Económica

En este apartado y el siguiente, analizaremos la rentabilidad económica y financiera de la Compañía, para ver la evolución de este ratio tras aplicar todas las medidas comentadas:

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE AZULMED				
	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad Económica (BAII/Activo total)	-0,05	0,02	0,08	0,15
Rotación de activo (Ventas/Activo total)	0,50	0,64	0,67	0,75
Margen de ventas (BAII/Ventas)	-1,03	0,04	0,12	0,20

Cuadro 76. Proyección de la rentabilidad económica de Azulmed.
Fuente: Elaboración Propia.

Como ya definimos en otro apartado del documento, la rentabilidad económica nos permite analizar que beneficio, sin considerar el resultado financiero, es capaz de generar la empresa con los activos de los que dispone; por ello, a mayor rendimiento, más productivo es el activo.

Por lo tanto, podemos ver que a lo largo del periodo proyectado hemos conseguido, además de obtener una rentabilidad positiva, algo fundamental para la continuidad de negocio, tener una rentabilidad del 15% de nuestros activos.

Esto se ha conseguido fundamental por una mejora del resultado de explotación gracias las medidas llevadas a cabo para la reducción de gastos y mejora de márgenes.

Además, a partir del 2012 el valor de la rentabilidad económica es superior al coste de financiación de los activos, por lo que el beneficio de la empresa será suficiente para atender el coste de la financiación.

En cuanto a la rotación de nuestro activo total, no nos vamos a alargar ya que lo hemos desglosado en el apartado anterior, tan sólo corroborar que el ratio también ha ido mejorando anualmente, lo que supone que la productividad del mismo ha ido a mejor.

Por último, el margen de ventas en tan sólo un año hemos conseguido pasarlo a positivo, obteniendo así una rentabilidad mayor por cada unidad vendida a lo largo del periodo proyectado, aunque seguimos obteniendo una mayor rentabilidad de la rotación de nuestros activos que del volumen de ventas.

4.3.1.5. Rentabilidad Financiera

Esta magnitud nos relaciona el beneficio generado en relación a la inversión propia de los accionistas de la compañía. A medida que el valor del ratio sea mayor, mejor será la rentabilidad financiera, ya que los accionistas verán el rendimiento del capital invertido.

RENTABILIDAD FINANCIERA DE AZULMED				
	2010	2011	2012	2013
Rentabilidad Financiera (R.O.E)	-0'13	0,00	0,10	0,24
Apalancamiento financiero [(Activo/Fondos propios)*(Beneficio Neto/BAI)]	1'88	1,64	1,62	1,66
Efecto Fiscal (Beneficio Neto/BAI)	0'70	0,70	0,70	0,70

Cuadro 77. Proyección de la rentabilidad financiera de Azulmed.
Fuente: Elaboración Propia.

La evolución de la rentabilidad financiera evoluciona positivamente, al igual que la económica, por lo que estaremos sacando una mayor rentabilidad a los fondos aportados por los accionistas, tanto en el capital como en el no reparto de dividendos.

Este aspecto era fundamental conseguirlo tras todas las mejoras realizadas, ya que recordamos que los socios de Azulmed apoyaron el proyecto realizando una ampliación de capital.

En cuanto a la influencia que tiene sobre la rentabilidad la utilización de deuda en la estructura financiera de la compañía, vemos que se ha reducido ligeramente, sobre todo en el 2012, donde la reducción es del 14%.

El apalancamiento financiero es el valor que mayor influencia tiene en la rentabilidad financiera de la empresa y al ser mayor a la unidad podemos decir que la deuda financiera mejora la rentabilidad financiera de Azulmed. En el 2011 y 2012 baja, ya que todas las magnitudes que intervienen el cálculo, han sufrido incrementos, principalmente el beneficio neto y el bai, que pasan de ser negativos a positivos.

En cuanto al efecto fiscal en ambos ejercicios es el mismo, ya que el impuesto de sociedades supone el 30% del BAI.

5. CONCLUSIONES

5. CONCLUSIONES

En primer lugar, a través del punto 2.2, conocemos la situación actual del sector azulejero, tanto a nivel español como en el resto del mundo.

La verdad, es de destacar la presencia que ha tenido el azulejo español en el mundo, encontrándose entre los productores más reconocidos y de mejor calidad.

Pero no debemos pasar por alto, la brutal influencia que ha tenido la crisis, española y mundial, en la evolución de este sector en los últimos años.

Está claro, que la mayoría de las industrias se han visto afectadas ante una fuerte desaceleración de la economía y una parón de la demanda, pero en el caso del azulejo, el impacto ha sido mayor por la vinculación que este sector tiene con la construcción.

Por eso, en diversos puntos de estos documentos y en nuestro caso práctico, comentamos que el futuro del sector pasa por fomentar las exportaciones de nuestros productos al resto del mundo.

Bien es cierto, que ha habido empresas dentro de este sector, como es el caso de Porcelanosa, una de las mejores y más reconocidas de la provincia de Castellón, que llevan haciendo esto desde muchos años atrás, amparados en una fuerte campaña publicitaria y con la apertura de delegaciones por todo el mundo, pero también es cierto que dado el tamaño medio de las compañías y una cierta actitud conservadora, no todas han sabido aprovechar los años de crecimiento para consolidarse en el mercado exterior. En esto, también ha tenido influencia, que hasta principios del 2008, era tanta la demanda interior, que en ocasiones era más fácil centrarse en ella y no invertir esfuerzos y recursos en abrir nuevos mercados.

Todo esta situación global, viene acompañada de la estructura interna de una fábrica azulejera. Como hemos podido ver en el punto 3.3., el proceso de elaboración de un azulejo es intenso en maquinaria e I+D, por lo que las inyecciones de capital que necesita una empresa son muy elevadas y conllevan unos costes financieros relevantes.

Este aspecto, relacionado con la situación bancaria actual de cierta dificultad al crédito, ha hecho que muchas empresas no se hayan encontrado suficientemente respaldadas por su entidades financieras para ayudarlas a seguir invirtiendo en sus negocios.

Aspectos como el que acabamos de comentar, se recogen en el análisis Pest del sector, que nos detalla como factores políticos, económicos o sociales pueden influir en un sector de manera definitiva.

Por último en cuanto a lo referente al sector azulejero español, en el punto 2.2.10 a través de la realización de un análisis DAFO, podemos ver de manera esquemática tanto las debilidades y amenazas del sector, como las fortalezas y oportunidades actuales, lo que nos ayudará a la hora de aplicar la situación global a nuestro caso práctico.

Una vez analizada la situación del sector al que pertenece nuestra empresa, llegamos al punto 3.4, donde nos encontramos con una compañía que se ha visto afectada por una fuerte bajada de las ventas, ya que aunque

tenía un porcentaje significativo de clientes en el extranjero, la caída nacional ha sido tan fuerte, que no podido mantener su punto de equilibrio.

Además, ante una idea de que la situación de crisis comenzada a mediados del 2008 era algo pasajero, la compañía no empezó a tomar medidas hasta mediados del 2009, por lo que su estructura organizativa y de costes no estaba adaptada a la nueva situación.

Por eso, al llegar al punto 3.4.5 y analizar a través de diferentes ratios y magnitudes, tanto el balance de situación de la compañía como la cuenta de pérdidas y ganancias, nos damos cuenta que nos encontramos ante una empresa con unos elevados costes de personal y de explotación, con una nula rentabilidad y con un endeudamiento, que ante su generación de fondos y su falta de liquidez difícilmente puede afrontar.

En cuanto al punto 3.5 vemos como en términos generales, el año 2009 ha sido bastante mejor para Azulmed que para el resto del sector. Esto podría deberse a varios motivos: principales mercados, estructura de la compañía, capacidad financiera...El resultado negativo de los principales ratios en el sector, viene provocado por una fuerte caída de las ventas, no pudiendo asumir la estructura de la empresa esa fuerte bajada de los ingresos. En el caso de Azulmed, aunque el 2009 fue sensiblemente peor que el 2008, esta situación se le retrasó un año, como podemos ver en la cuenta del 2010, principalmente porque tenía una significativa, aunque mejorable como posteriormente hemos visto, cuota de exportación y porque sus clientes nacionales más relevantes eran grandes distribuidores y no trabajamos exclusivamente con constructoras.

Ante la situación del 2010, como explicamos en el punto 3.8, la Sociedad se plantea hacer una plan de choque para tomar medidas concretas destinadas a reorganizar la empresa, tanto en lo referente a costes como a ventas, que nos ayudará a centrar los esfuerzos de la compañía y a establecer un plan de actuación común a todos los miembros de la misma.

Llegados a este punto, nos sumergimos en el punto 4, en el que se detallan numéricamente como van a afectar las diferentes medidas tomadas, a determinadas partidas del balance y de la cuenta de explotación de Azulmed.

Vemos, como uno de los pilares que ayudan a la recuperación de la empresa en los tres próximos años es, la mejora esperada en la facturación.

Para lograrla, se reorganiza el equipo comercial, ofreciéndoles nueva formación y definiéndoles las tareas para que su misión única y exclusiva sea, vender y cobrar. Es importante el nuevo concepto que se les inculca de gestionar el cobro de una venta realizada, ya que hasta el momento, la parte comercial tan sólo se dedicaba a conseguir pedidos, pero no hacía un seguimiento exhaustivo de los mismos, empezando cuando se cierra una negociación y terminando cuando se cobra la venta.

Por otro lado, otra de las medidas adoptadas que es la reducción de stock, podríamos destacarla como la más relevante, ya que además de conllevar indirectamente consecuencias tanto en la fábrica como en el personal al paralizar una línea de producción, el eliminar necesidades de financiación a corto plazo para financiar el stock, nos reduce nuestros gastos financieros y mejora nuestra posición de liquidez, por lo que en caso de que no pudiéramos adoptar todas las medidas, escogeríamos esta como prioritaria.

En la fábrica, el eliminar una línea de producción nos permitirá reducir nuestros aprovisionamientos y disminuir otros gastos relevantes, como los suministros.

La disminución de la producción se compensará con una mayor gestión de las existencias, lo que a su vez nos ayudará a mejorar la caja de la compañía y reducir sus necesidades de financiar el activo corriente.

Por otro lado, y en lo que se refiere a otro punto fundamental, las compras, nos centramos en una gestión más activa con nuestros principales proveedores, que nos permite llegar a acuerdos para optimizar nuestros costes de venta. Además, como hemos comentado en este apartado, igual que las fábricas productoras de azulejos están pasando dificultades, los proveedores también tienen serios problemas de demanda, por lo que las negociaciones con ellos son más satisfactorias que las de años anteriores.

No podemos dejar de comentar la reestructuración realizada con las entidades de crédito, uno de los proveedores de servicios y de capital más relevantes para una fábrica de azulejos.

Se entiende, que aunque el realizar las operaciones detalladas supondría para los socios de la compañía un mayor compromiso al tener que prestar su aval y volver a hipotecar las instalaciones productivas de la fábrica e incluso realizar una ampliación de capital, las proyecciones realizadas muestran una evolución positiva que en un corto plazo de tiempo les permitirá vía dividendos recuperar parte de esa nueva inversión realizada en su compañía.

En cuanto al estado de las líneas bancarias que permiten financiar el circulante de la compañía, entendemos que el utilizar métodos como el confirming, permite a la empresa el tener buena relación con sus proveedores, obtener descuentos pronto pago y reducir sus gastos financieros.

Con todo esto, nos encontramos que ante un fuerte esfuerzo, principalmente de gestión, y gracias al fondo de comercio de la empresa y a su “know-how” que ha ido formándose a lo largo de tantos años de actividad, conseguimos en un periodo de tres años, remontar las ventas de Azulmed, adecuar su estructura de costes a la situación de mercado, mantener una correcta estructura financiera de la compañía y ofrecer a los accionistas unos posibles beneficios vía dividendos.

Vemos, como uno de los pilares que ayudan a la recuperación de la empresa en los tres próximos años es, la mejora esperada en la facturación.

Para lograrla, se reorganiza el equipo comercial, ofreciéndoles nueva formación y definiéndoles las tareas para que su misión única y exclusiva sea, vender y cobrar. Es importante el nuevo concepto que se les inculca de gestionar el cobro de una venta realizada, ya que hasta el momento, la parte comercial tan sólo se dedicaba a conseguir pedidos, pero no hacía un seguimiento exhaustivo de los mismos, empezando cuando se cierra una negociación y terminando cuando se cobra la venta.

Por otro lado, otra de las medidas adoptadas que es la reducción de stock, podríamos destacarla como la más relevante, ya que además de conllevar indirectamente consecuencias tanto en la fábrica como en el personal al paralizar una línea de producción, el eliminar necesidades de financiación a corto plazo para financiar el stock, nos reduce nuestros gastos financieros y mejora nuestra posición de liquidez, por lo que en caso de que no pudiéramos adoptar todas las medidas, escogeríamos esta como prioritaria.

En la fábrica, el eliminar una línea de producción nos permitirá reducir nuestros aprovisionamientos y disminuir otros gastos relevantes, como los suministros.

La disminución de la producción se compensará con una mayor gestión de las existencias, lo que a su vez nos ayudará a mejorar la caja de la compañía y reducir sus necesidades de financiar el activo corriente.

Por otro lado, y en lo que se refiere a otro punto fundamental, las compras, nos centramos en una gestión más activa con nuestros principales proveedores, que nos permite llegar a acuerdos para optimizar nuestros costes de venta. Además, como hemos comentado en este apartado, igual que las fábricas productoras de azulejos están pasando dificultades, los proveedores también tienen serios problemas de demanda, por lo que las negociaciones con ellos son más satisfactorias que las de años anteriores.

No podemos dejar de comentar la reestructuración realizada con las entidades de crédito, uno de los proveedores de servicios y de capital más relevantes para una fábrica de azulejos. Se entiende, que aunque el realizar las operaciones detalladas supondría para los socios de la compañía un mayor compromiso al tener que prestar su aval y volver a hipotecar las instalaciones productivas de la fábrica e incluso realizar una ampliación de capital, las proyecciones realizadas muestran una evolución positiva que en un corto plazo de tiempo les permitirá vía dividendos recuperar parte de esa nueva inversión realizada en su compañía. En cuanto al estado de las líneas bancarias que permiten financiar el circulante de la compañía, entendemos que el utilizar métodos como el confirming, permite a la empresa el tener buena relación con sus proveedores, obtener descuentos pronto pago y reducir sus gastos financieros.

Así pues, podemos decir que tras un año complicado, la empresa hace un parón y se plantea llevar a cabo un paquete intensivo de mejoras, de cuya aplicación obtenemos las siguientes conclusiones:

1. El tener un stock sobredimensionado nos genera problemas de liquidez y mayores necesidades de financiación externa.
2. Se debe realizar una gestión activa para fomentar diferentes canales de venta y mejorar los existentes.
3. La creación de una segunda marca nos permite aumentar el margen bruto del mix de producto al ofrecer un mayor valor añadido.
4. El renegociar con los proveedores y utilizar nuevas formas de cobro nos ayuda a reducir los costes financieros y mejorar los contratos de suministro.
5. El parar una línea de fabricación además de reducir nuestra estructura de costes de materias primas implica el realizar un ERE que, aunque supone un desembolso importante, permite mejorar la estructura de los gastos de personal de la sociedad.
6. La reestructuración de la deuda bancaria permite que la sociedad asuma sus compromisos financieros sin incidencias y tenga un correcto calendario de amortización.
7. Todo esto no podría haberse realizado sin el fiel y fuerte apoyo de los accionistas de la Sociedad, que ven recompensado este esfuerzo vía reparto de dividendos.

Con todo esto, nos encontramos que ante un fuerte esfuerzo, principalmente de gestión, y gracias al fondo de comercio de la empresa y a su “know-how” que ha ido formándose a lo largo de tantos años de actividad, conseguimos en un periodo de tres años, remontar las ventas de Azulmed, adecuar su estructura de costes a la situación de mercado, mantener una correcta estructura financiera de la compañía y ofrecer a los accionistas unos posibles beneficios vía dividendos.

6. BIBLIOGRAFIA

6. BIBLIOGRAFIA:

Enlaces de Internet:

- Asociación Italiana de revestimientos cerámicos y material refractario. Disponible en: [http://www.confindustriaceramica.it/cti/download.nsf/VSAS52/B5B48E51E2B39317C12574C50052064C/\\$File/ISN2009-Piastrellediceramica.pdf](http://www.confindustriaceramica.it/cti/download.nsf/VSAS52/B5B48E51E2B39317C12574C50052064C/$File/ISN2009-Piastrellediceramica.pdf). [Fecha de consulta: 17 de Septiembre de 2011]
- Catálogo y características de productos. Disponible en: http://www.tauceramica.com/91025_es/Cat%C3%A1logos-2010/ [Fecha de consulta: 18 de Septiembre de 2011]
- Clústeres Mediterráneos. Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana. Disponible en: http://www.impiva.es/index.php?option=com_content&task=view&id=797&Itemid=166. [Fecha de consulta: 16 de Julio de 2011]
- Cuaderno de Tendencias. Asociación para la promoción del diseño cerámico. Disponible en: <http://www.alicer.es/publicaciones.html> [Fecha de consulta: 17 de Julio de 2011]
- Datos del Sector. Asociación española de fabricantes de de azulejos y pavimentos cerámicos. Disponible en: <http://www.ascer.es/sectorDatos.aspx?lang=es-ES> [Fecha de consulta: 23 de Julio de 2011]
- Dossier de prensa de Cevisama. Disponible en: www.feriavalenciana.com/cevisama [Fecha de consulta: 25 de Junio de 2011]
- El sistema productivo de Castellón. Instituto de Tecnología Cerámica. Disponible en: http://www.tecnociencia.es/entidades/itc/tcn_itc2.html [Fecha de consulta: 21 de Mayo de 2011]
- Estadísticas de empleo nacional. Servicio público de empleo estatal. Disponible en: http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/datos_estadisticos/empleo/index.html [Fecha de consulta: 24 de Septiembre de 2011]
- Estadísticas de empleo por municipios. Servicio público de empleo estatal. Disponible en: http://www.sepe.es/contenido/estadisticas/datos_estadisticos/municipios/index.html [Fecha de consulta: 24 de Septiembre de 2011]
- Estudios económicos de Castellón. Cámara de Castellón. Disponible en: <http://www.camaracastellon.com/estudios-economicos/estadisticas.asp> [Fecha de consulta: 25 de Septiembre de 2011]
- Ferias. Disponible en: <http://www.nferias.com/cersaie/2010-septiembre/> [Fecha de consulta: 14 de Mayo de 2011]

- Formación Cerámica desde Castellón. Instituto de promoción cerámica. Disponible en: http://www.ipc.org.es/centro_documentacion/formacion_ceramica_castellon.html [Fecha de consulta: 15 de Mayo de 2011]

- Improven "Centro de competitividad de Improven sobre el sector cerámico". Disponible en: <http://www.slideshare.net/improven/centro-de-competitividad-de-improven-sobre-el-sector-cermico-versin-medios-de-comunicacin> [Fecha de consulta: 28 de Mayo de 2011]

- Improven "Estudio crisis 2009". Disponilbe en: <http://www.slideshare.net/DavidGandia/estudio-crisis-v2-2009> [Fecha de consulta: 7 de Mayo de 2011]

- Mejora de las condiciones de la póliza ivex-cesce. Asociación de Fabricantes de maquinaria y bienes de equipo para la industria cerámica. Disponible en: http://www.asebec.org/52030_es/Firma-del-Convenio-entre-El-Instituto-Valenciano-de-la-Exportaci%C3%B3n-IVEX-S.A.-y-la-Comp%C3%A1a-Espa%C3%B1ola-de-Seguro-de-Cr%C3%A9dito-a-la-Exportaci%C3%B3n-CESCE/?613A313A7B733A343A2270616765223B693A383B7D [Fecha de consulta: 5 de Marzo de 2011]

- Ministerio de Fomento. "Ayudas a la promoción y compra de viviendas". Disponible en: http://www.fomento.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/_AYUDASVI/REHABILITACION/ [Fecha de consulta: 6 de Marzo de 2011]

- Ministerio de Fomento. "Ayudas a la rehabilitación de las viviendas". Disponible en: http://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/ARQ_VIVIENDA/_AYUDASVIV/AYU_PROMO_COMPRA/ [Fecha de consulta: 6 de Marzo de 2011]

- Números del sector. Asociación brasileña de fabricantes cerámicos. Disponible en: <http://www.anfacer.org.br/principal.aspx?tela=ucTelaConteudos&idMenu=165> [Fecha de consulta: 23 de Julio de 2011]

- Observatorio de Mercado. Instituto de tecnología cerámica. Disponible en: <http://www.itc.uji.es/ObC/Paginas/OM.aspx> [Fecha de consulta: 6 de Marzo de 2011]

- Sociedad Española de Cerámica y Vidrio. Disponible en: www.secv.es. [Fecha de consulta: 2 de Abril de 2011]

- Ranking de los 50 primeros países/territorios destino de la exportación española de Maquinara para la industria cerámica y productos de hormigón y similares. Instituto español del comercio exterior. Disponible en: http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5518995_5598150_0_295_-1,00.html [Fecha de consulta: 10 de Septiembre de 2011]

- Ventajas de la cerámica. Asociación Española de Fabricantes de Azulejos, Pavimentos y Baldosas Cerámicos. Disponible en: <http://www.spaintiles.info/ventajas.aspx?lang=es-ES> [Fecha de consulta: 5 de Febrero de 2011]

Noticias relevantes:

- El Levante. "ATC propone que el sector cerámico se ´reinvente´ para frenar la crisis". Disponible en: <http://www.levante-emv.com/castello/2011/10/24/atc-propone-sector-ceramico-reinvente-frenar-crisis/850706.html> [Fecha de consulta: 29 de Octubre de 2011]

- El Levante. "El azulejo al asalto europeo" Disponible en: <http://www.levante-emv.com/economia/2011/02/08/azulejo-asalto-europeo/781009.html> [Fecha de consulta: 16 de Abril de 2011]

- El Levante. "El sector azulejero confía en recuperar las ventas en el mercado europeo". Disponible en: <http://www.levante-emv.com/economia/2011/02/09/sector-azulejero-confia-recuperar-ventas-mercado-europeo/781119.html> [Fecha de consulta: 17 de Abril de 2011]

- El Levante. "Las exportaciones castellanenses de azulejos crece un 6.7% en Marzo". Disponible en: <http://www.levante-emv.com/castello/2010/05/20/exportaciones-castellanenses-azulejos-crecen-67-marzo/706937.html> [Fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2011]

- El Mundo. "Las exportaciones del sector azulejero se estabilizan en el primer semestre del año". Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundo/2010/09/08/castellon/1283944673.html> [Fecha de consulta: 20 de Noviembre de 2011]

- Finanzas. "Evolución del PIB EEUU". Disponible en: <http://www.finanzas.com/economia/pib/eeuu/> [Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2011]

- Finanzas. "Evolución del paro de EEUU". Disponible en: <http://www.finanzas.com/economia/paro/eeuu/index.html> [Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2011]

- Finanzas. "Evolución del paro en España". Disponible en: <http://www.finanzas.com/economia/paro/espana/index.html> [Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2011]

- Finanzas. "Evolución del PIB en España". Disponible en: <http://www.finanzas.com/economia/pib/espana/index.html> [Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2011]

- ICEX NOTICIAS. "El azulejo español recupera su hegemonia en la Federación Rusa. Disponible en: http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4475058_0,00.html [Fecha de consulta: 25 de Junio de 2011]

- Mediterráneo. "El azulejo de Italia pisa más el acelerador". Disponible en: http://www.elperiodicomediterraneo.com/noticias/castellon/el-azulejo-de-italia-pisa-mas-acelerador_638974.html [Fecha de consulta: 7 de Mayo de 2011]

- Valencia Plaza. "ASCER y el ICEX acuerdan colaborar en la promoción del azulejo en el exterior". Disponible en: <http://www.valenciaplaza.com/ver/24573/ascer-y-el-ivex-acuerdan-colaborar-en-la-promocion-del-azulejo-en-el-externo.html> [Fecha de consulta: 8 de Mayo de 2011]

- Valencia Plaza. "Las medidas antidumping sobre las importaciones de baldosas Chinas a la UE restauraran la competencia leal". Disponible en: <http://www.valenciaplaza.com/ver/21967/las-medidas-antidumping-sobre-importaciones-de-baldosas-chinas-a-la-ue-restauraran-la-competencia-leal.html> [Fecha de consulta: 22 de Octubre de 2011]

- 20 Minutos. "Un estudio de KPMG asegura que el ajuste de producciones del sector cerámico parece finalizado a 2010". Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/1064120/0/> [Fecha de consulta: 11 de Junio de 2011]

- 20 Minutos. "El sector azulejero mejora sus cifras de ventas y exportaciones en 2010 y augura el despegue europeo en 2011". Disponible en: <http://www.20minutos.es/noticia/953178/0/> [Fecha de consulta: 11 de Junio de 2011]

Informes y artículos de revista

- Asociación Española de Fabricantes Cerámicos- Intercambio de experiencias y transferencia de conocimientos, claves para el futuro del sector cerámico. Nº 93, Septiembre 2011.

- Exportación de la Comunidad Valenciana 2010 Enero-Diciembre. Elaborado por el Ivex. Disponible en: http://www.ivex.es/estudios/relaciones_comerciales_cv.html [Fecha de consulta: 3 de Septiembre de 2011]

- Guía de mejores técnicas disponibles para el sector de la fabricación de baldosas cerámicas en la Comunidad Valenciana. Elaborado por el Centro de Tecnologías Limpias de la Comunidad Valenciana. <http://www.cma.gva.es/web/indice.aspx?nodo=64582&idioma=C> [Fecha de consulta: 16 de Julio de 2011]

- Informe del azulejo en China. Elaborado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Shanghai. Disponible en: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4481296> [Fecha de consulta: 10 de Septiembre de 2011]

- Informe de las exportaciones españolas. Disponible en: <http://www.ascer.es/verDocumento.ashx?documentId=927&tipo=pdf> [Fecha de consulta: 24 de Septiembre de 2011]

- Informe del Sector Cerámico en la Comunidad Valenciana. Elaborado por el Ivez. Disponible en: http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_sectorial_CV/ceramico-feb/CERAMICOCV2011.pdf [Fecha de consulta: 3 de Septiembre de 2011]

Libros

- Aroca Martínez, M.I; Chamorro Guzmán, M; Gonzalez de guzmán, S.; Marín Vidal, S.; Mateos Ronco, A.; Polo Garrido, F.; Segui Mas; E. Análisis económico- financiero, supuestos prácticos. Editorial, Universidad Politécnica de Valencia.

- De Miguel Fernández, E. Introducción a la gestión (Management). Tomos I y II. Editorial, Universidad Politécnica de Valencia, año 1993.
- Faenza Editrice Iberica S.L. Tecnología Cerámica en España.
- García, Fernando; Guijarro Francisco. Contabilidad Analítica. Editorial, Universidad Politécnica de Valencia, año 2004.
- Juliá Igual, J.F; Server Izquierdo, R.J. Contabilidad Financiera. Tomo I. Editorial, Universidad Politécnica de Valencia, año 2002.
- Lamber, Tom. Manual de Consultoría. Editorial Gestión 2000, año 1997.
- Oltra Climent, Francisco. Dirección de Recursos Humanos. Editorial Universidad Politécnica de Valencia.
- Pindyck Robert S.; L.Rubinfeld, Daniel; Microeconomía. Editorial, Prentice Hall.

7. ANEXOS

ANEXO 1.

RATIOS UTILIZADOS EN LA COMPARATIVA DE AZULMED CON EL SECTOR	
ROTACION DEL ACTIVO	Cifra de Ventas / Total Activo
PRODUCTIVIDAD	(Cifra de Ventas + Otros Ingresos - Con. de Expl.- Otros Gastos de Expl.) / Gastos Personal
RENTABILIDAD ECONÓMICA	(Resultado / total activo) x 100
RENTABILIDAD FINANCIERA	(Resultado del ejercicio / Fondos Propios) x 100%
GASTOS FINANCIEROS	(Gastos Financieros / Cifra de Ventas) x 100%
CREDITO A CLIENTES	(Deudores / Cifra de Ventas) x 365
ROTACION DE EXISTENCIAS	(Existencias/consumos)-365
CREDITO DE PROVEEDORES	(Acreedores comerciales / Consumo de explotación)x365
CICLO DE CAJA	(crédito a clientes + rotación de existencias – crédito de proveedores)
FONDO DE MANIOBRA	(activo corriente – pasivo corriente)
NECESIDAD DE FONDO DE MANIOBRA	(existencias+ clientes+efectos a cobrar+disponible mínimo necesario – proveedores)
TESORERÍA	(Tesorería / Cifra de Ventas) x 365
RATIO DE EQUILIBRIO	(FP - Accionistas por desembolsos no exigidos + Ingresos a distribuir + Provisiones Riesgos y Gastos + Acreedores a largo plazo) / (Inmovilizado + Gastos s distribuir).
ENDEUDAMIENTO	((Acreedores a L/P + Acreedores a C/P) / Total Pasivo) x 100%.
RATIO DE SOLVENCIA	(activo no corriente + activo corriente)/ (pasivo no corriente + pasivo corriente)
CAPACIDAD DE DEVOLUCION	(Acreedores a L/P + Acreedores a C/P) / (Cifra de Ventas + Dotaciones + Var. Prov. + Prov. Finan. + Prov. Inmovilizado)

DEUDA FINANCIER NETA/EBITDA	(entidades de crédito l/p+ ent. crédito c/p – tesorería – inversiones financieras temporales)/rdo.explotación más amortizaciones
APALANCAMIENTO	(Total Activo / Fondos propios) x100%
ENDEUDAMIENTO A L/P	(Deudas a largo plazo / Total Pasivo) x100%
LIQUIDEZ GENERAL	Activo corriente / (Acreedores c/p + Provisiones para riesgos y gastos a c/p)
LIQUIDEZ INMEDIATA	(Inversiones Financieras Temporales + Tesorería) / (Acreedores a Corto Plazo)

ANEXO 2. TABLAS SALARIALES SECTOR AZULEJERO

ASCER TABLAS 2008 (1,9 % aplicado sobre tablas 2007)

GRUPO	SALARIO BASE HORA	SALARIO MENSUAL Y PAGAS EXTRAS	Jornal 2008	SALARIO BASE AÑO	PLUS MENSUAL TRES TURNOS ROTATIVO	PLUS MENSUAL DOS TURNOS CONTINUADOS DE LUNES A DOMINGO	PLUS DIARIO NOCTURNO
1	9,29 €	1.089,87 €	35,81 €	16.348,05 €	435,94 €	326,95 €	8,97 €
2	8,19 €	960,59 €	31,60 €	14.408,88 €	384,23 €	288,17 €	7,88 €
3	8,06 €	945,18 €	31,08 €	14.177,66 €	378,07 €	283,56 €	7,80 €
4	7,83 €	918,95 €	30,22 €	13.784,19 €	367,58 €	275,69 €	7,54 €
5	7,54 €	884,31 €	29,08 €	13.264,66 €	353,72 €	265,28 €	7,28 €
6	7,34 €	861,79 €	28,33 €	12.926,90 €	344,71 €	258,53 €	7,10 €

ASCER TABLAS 2009 provisionales (IPC 0,8 + 0,5 =1,3 % aplicado sobre tablas provisionales 2008)

GRUPO	SALARIO BASE HORA	SALARIO MENSUAL Y PAGAS EXTRAS	Jornal 2009	SALARIO BASE AÑO	PLUS MENSUAL TRES TURNOS ROTATIVO	PLUS MENSUAL DOS TURNOS CONTINUADOS DE LUNES A DOMINGO	PLUS DIARIO NOCTURNO
1	9,41 €	1.104,04 €	36,28 €	16.560,57 €	441,61 €	331,20 €	9,09 €
2	8,29 €	973,08 €	32,01 €	14.596,19 €	389,23 €	291,92 €	7,99 €
3	8,16 €	957,46 €	31,48 €	14.361,97 €	382,98 €	287,25 €	7,90 €
4	7,93 €	930,89 €	30,61 €	13.963,38 €	372,36 €	279,27 €	7,64 €
5	7,63 €	895,81 €	29,46 €	13.437,10 €	358,31 €	268,73 €	7,38 €
6	7,44 €	873,00 €	28,69 €	13.094,95 €	349,20 €	261,89 €	7,19 €

ASCER TABLAS 2010 (IPC Incremento 2010 del 1,5 %)

GRUPO	SALARIO BASE HORA	SALARIO MENSUAL Y PAGAS EXTRAS	Jornal 2010	SALARIO BASE AÑO	PLUS MENSUAL TRES TURNOS ROTATIVO	PLUS MENSUAL DOS TURNOS CONTINUADOS DE LUNES A DOMINGO	PLUS DIARIO NOCTURNO
1	9,55 €	1.120,60 €	36,82 €	16.808,98 €	448,24 €	336,17 €	9,22 €
2	8,42 €	987,68 €	32,49 €	14.815,14 €	395,07 €	296,30 €	8,11 €
3	8,28 €	971,83 €	31,95 €	14.577,40 €	388,73 €	291,56 €	8,02 €
4	8,05 €	944,86 €	31,07 €	14.172,83 €	377,95 €	283,46 €	7,75 €
5	7,75 €	909,24 €	29,90 €	13.638,66 €	363,69 €	272,76 €	7,49 €
6	7,55 €	886,09 €	29,12 €	13.291,37 €	354,43 €	265,82 €	7,30 €