

-TRABAJO FINAL DE CARRERA-

Plan de Reestructuración Empresarial de una empresa familiar mediante la creación de un *Holding*.

El caso de BETA, S.A.

Valencia, a 29 de Junio de 2012

Trabajo realizado por:

Gala Ribera Esteve

Trabajo dirigido por:

Alicia Mateos Ronco

ÍNDICE DE CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. Resumen.....	7
1.2. Objeto del TFC y justificación asignaturas relacionadas.....	11
1.3. Objetivos.....	13
2. EL SECTOR TEXTIL.....	15
2.1. Descripción y Características del Sector Textil.....	15
2.1.1. <i>Definición y Delimitación del Sector Textil</i>	15
2.2. Situación del Sector Textil: Nivel Mundial y Europeo.....	16
2.2.1. <i>Situación Común y General: Un sector Globalizado</i>	16
2.2.2. <i>El Problema: El Modelo Chino</i>	18
2.2.3. <i>El Mercado Textil Europeo</i>	19
2.2.4. <i>Retos del Futuro</i>	20
2.3. El Sector Textil Español: Diagnóstico.....	21
2.3.1. <i>Características Generales del Sector Textil Español</i>	21
2.3.2. <i>Análisis D.A.F.O. del Sector Textil Español</i>	22
2.3.3. <i>Políticas de Ajuste Sectorial</i>	23
2.3.4. <i>La Competitividad en el Sector Textil</i>	24
2.3.5. <i>Evaluación de la Competitividad Exterior del Sector Textil Español</i>	26
2.3.6. <i>El Textil en el Contexto de la Economía Española</i>	27
2.3.7. <i>La Industria Textil Española</i>	29
2.3.8. <i>La Alternativa Euromediterránea</i>	31
2.3.9. <i>Principales Variables del Textil</i>	31
2.3.10. <i>La Estructura Empresarial Española</i>	41
2.3.11. <i>La Inversión Empresarial</i>	43
2.4. Análisis Económico-Financiero del Sector Textil (2004 – 2006).....	45
2.4.1. <i>Análisis del Balance de Situación: Situación Económico-Financiera</i>	47
2.4.2. <i>Análisis de la Cuenta de Resultados: Gestión Económica</i>	53
2.4.3. <i>Análisis de Rentabilidades: Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera</i>	57
3. LA EMPRESA: BETA, S.A.....	61
3.1. Descripción General de la Empresa.....	61
3.1.1. <i>Objeto Social y Actividad</i>	61
3.1.2. <i>Constitución Societaria y Socios</i>	62
3.1.3. <i>Tamaño de la Empresa</i>	62
3.1.4. <i>Política y Gestión de Ventas</i>	64
3.1.5. <i>Compromiso Medioambiental: BETA ENERGÍA, S.L.</i>	71
3.1.6. <i>Participación en Capital de Sociedades No Residentes: HOLDING 4P</i>	72
3.1.7. <i>Posicionamiento</i>	72
3.2. La Actividad Productiva.....	73
3.2.1. <i>Dimensiones e Instalaciones de la Empresa</i>	73
3.2.2. <i>La Actividad Productiva</i>	75

3.3. Órgano de Gobierno y Estructura Interna.....	77
3.3.1. Órgano de Gobierno: El Consejo de Administración.....	77
3.3.2. Estructura Organizativa Interna.....	78
3.4. Política y Gestión de RR.HH.....	82
3.5. Actividad Nacional vs. Actividad Internacional.....	87
3.5.1. BETA, S.A. en el Mercado Textil Nacional: Ventas Nacionales.....	88
3.5.2. BETA, S.A. en Mercados Textiles Exteriores: Exportaciones.....	90
3.5.3. Participación de BETA, S.A. en Ferias del Textil.....	92
3.6. Análisis Interno: La Empresa.....	94
3.7. Análisis Externo: El Entorno.....	97
3.8. Análisis Económico-Financiero de BETA, S.A. (2004 – 2006).....	100
3.8.1. Análisis Balances de Situación: Situación Económico-Financiera.....	100
3.8.2. Política de Inversión-Financiación: Análisis del E.O.A.F.....	119
3.8.3. Análisis de la Cuenta de Resultados: Gestión Económica.....	123
3.8.4. Análisis de Rentabilidad: Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.....	131
3.8.5. Diagnóstico Final: Conclusiones.....	137
4. LA NECESIDAD DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.....	143
4.1. Identificación y Localización del Problema-Origen.....	143
4.1.1. Descripción General: Crisis Sectorial.....	143
4.1.2. Evaluación y Localización el Problema.....	145
4.1.3. Previsiones y Consecuencias Futuras: Determinación de una Necesidad.....	148
4.2. Propuestas de Actuación: Elección Final.....	151
4.2.1. Definición y Descripción de Posibles Actuaciones.....	151
4.2.2. Justificación de la Elección.....	155
5. DESARROLLO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL	157
5.1. El Grupo de Empresas DELTA: Constitución de una Nueva Sociedad.....	159
5.1.1. Empresa de Nueva Creación: ALFA, S.L.....	159
5.1.2. Definición del Grupo de Empresas DELTA: BETA, S.A. – ALFA, S.L.....	164
5.2. Aportación de Rama de Actividad.....	169
5.2.1. Delimitación de la Transmisión Patrimonial: Concepto de Rama de Actividad.....	171
5.2.2. Regularización de la Aportación de Rama de Actividad: Marco Jurídico y Fiscal.....	174
5.2.3. Valoración de la Aportación de Rama de Actividad: Responsabilidad Solidaria.....	177
5.2.4. Ampliación de Capital de ALFA, S.L.: Emisión de Nuevas Participaciones.....	178
5.3. La Transmisión de Elementos Patrimoniales.....	182
6. RESULTADO Y EFECTOS DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.....	185
6.1. Análisis Descriptivo del Grupo de Empresas DELTA: Holding de Empresas.....	187
6.2. La Contabilidad Consolidada del Grupo DELTA.....	202
6.2.1. El Perímetro de Consolidación.....	203
6.2.2. Análisis Económico-Financiero Grupo DELTA (2007-2008): Diagnóstico.....	204
7. CONCLUSIONES.....	225
8. BIBLIOGRAFÍA.....	239
9. ANEXOS.....	243

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS E ILUSTRACIONES:

Tabla 2.1. Flujo Comercial Mundial del Textil-Confección por Continentes.....	17
Tabla 2.2. Principales Exportadores Mundiales de Productos Textiles en 2007.....	17
Tabla 2.3. Principales Países Proveedores de la UE en 2007.....	19
Tabla 2.4. Evolución del Sector Textil en la UE.....	20
Tabla 2.5. Análisis DAFO del Sector Textil Español.....	22
Tabla 2.6. El perfil innovador del Textil Europeo.....	25
Tabla 2.7. Deterioro de la competitividad de las exportaciones españolas (2002-2008).....	27
Tabla 2.8. Evolución del PIB Textil en la Economía Española (1985-2008).....	27
Tabla 2.9. Comportamiento de las principales variables del Textil (2004-2008).....	28
Tabla 2.10. Evolución en peso del mercado por segmentos (2001-2007).....	28
Tabla 2.11. Crecimiento anual de la productividad (1993-2007).....	29
Tabla 2.12. Evolución del Sector Textil en España (1990-2008).....	29
Tabla 2.13. El Textil Español en el contexto europeo en 2007.....	30
Tabla 2.14. Flujo de Intercambio productos textiles entre España y países euromediterráneos.....	31
Tabla 2.15. Variación Anual de la Producción Textil Española.....	31
Tabla 2.16. Evolución Anual del Consumo Textil Español.....	32
Gráfico 2.17. Evolución de la Ocupación en el Sector Textil (1976-2008).....	33
Tabla 2.18. Evolución de Ocupación en Industria Textil y Confección (1988-2003).....	33
Gráfico 2.19. Pirámide por edades de los asalariados de la industria textil (2005).....	34
Tabla 2.20. Edad Media de los Ocupados del Sector Textil Español (2005).....	34
Gráfico 2.21. Costes de Indemnizaciones de los ajustes de empleo (2000-2007).....	35
Tabla 2.22. Intensidad de la Ocupación del Sector Textil por CCAA Españolas.....	35
Gráfica 2.23. Evolución de Formación de Ocupados en Sector Textil Español (2002-2007).....	36
Gráfico 2.24. Evolución de las Importaciones Españolas (1990-2008).....	37
Gráfico 2.25. Evolución de la Tasa de penetración de la importación por segmentos.....	38
Gráfico 2.26. Evolución de las Exportaciones Textiles Españolas (1985-2008).....	38
Tabla 2.27. Evolución de las Exportaciones Españolas por tipo-producto (2006-2007).....	39
Gráfico 2.28. Principales destinos de las exportaciones del textil español (2006).....	40
Gráfica 2.29. Evolución de la Balanza Comercial Exterior Textil.....	40
Gráfico 2.30. Principales Países Proveedores y Clientes de España (2008).....	41
Tabla 2.31. Empresas Españolas Sector Textil/Confección según su dimensión (2008).....	41
Gráfico 2.32. Reducción de empresas textiles españolas (2000-2007).....	42
Cuadro 2.33. Modelos Empresariales en el Sector Textil/Confección.....	43
Gráfico 2.34. Evolución de Inversión Empresarial en el Textil-Confección (1992-2008).....	43

Gráfico 2.35. Evolución Tecnológica del Sector Textil Español (1991-2007).....	44
Gráfico 2.36. Crecimiento Sectorial: Evolución de la cifra de Activo.....	45
Gráfica 2.37. Número de empresas (≥ 20 empleados) del Sector Textil en España.....	46
Tabla 2.38. Masas Patrimoniales Básicas del Balance Agregado del Sector Textil.....	47
Gráficas 2.39. Evolución de Pesos Relativos de las Masas Patrimoniales del Balance Agregado.....	47
Tabla 2.40. Ratios de Liquidez del Sector Textil Español.....	49
Tabla 2.41. Ratios de Endeudamiento del Sector Textil Español.....	50
Tabla 2.42. Fondos de Maniobra del Sector Textil Español.....	51
Ilustración 2.43. Posibles Situaciones Económico-Financieras a darse en el Sector.....	52
Tabla 2.44. Estructura Analítica de las Cuentas de Resultados Agregadas del Sector.....	53
Tabla 2.45. Pesos Relativos de Gastos en la Cuenta de Resultados del Sector.....	55
Tabla 2.46. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Económica el Sector.....	57
Tabla 2.47. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Financiera del Sector.....	58
Tabla 2.48. Análisis y descomposición del Apalancamiento Financiero del Sector Textil.....	59
Tabla 2.49. Rentabilidades ofertadas por Inversiones en renta fija (2005-2006).....	60
Tabla 3.1. Clasificación CNAE de la Empresa.....	61
Tabla 3.2. Socios Accionistas y participación de los mismos en el Capital Social.....	62
Tabla 3.3. Requisitos para la condición de PYME.....	63
Gráfica 3.4. Evolución de la cifra de Activo e I.N.C.N. de BETA, S.A. (1998-2006).....	63
Gráfica 3.5. Evolución de Ventas Globales de BETA, S.A.....	64
Tabla 3.6. Contribuciones a la cifra total de ventas por tipo de producto (2001-2006).....	65
Tabla 3.7. Distribución de Agentes de Ventas por Mercados.....	71
Ilustración 3.8. Maqueta Virtual de terrenos y construcciones de BETA, S.A. (2006).....	74
Ilustración 3.9. Consejo de Administración de BETA, S.A. (2006).....	78
Ilustración 3.10. Organigrama BETA, S.A.....	81
Gráfica 3.11. Evolución de la plantilla de personal de BETA, S.A. (1998-2006).....	82
Tabla 3.12. Edad Media por Sexo de la Plantilla de BETA, S.A. (2006).....	83
Gráfica 3.13. Evolución de Ventas Globales de BETA, S.A. y de sus Componentes.....	87
Gráfica 3.14. Evolución Ventas Nacionales de BETA, S.A.....	88
Tabla 3.15. Principales Ventas Nacionales por Provincias en 2006.....	89
Gráfica 3.16. Evolución Exportaciones de BETA, S.A.....	90
Gráfica 3.17. Principales destinos de las Exportaciones de BETA, S.A. en 2006.....	90
Gráfica 3.18. Evolución Exportaciones por Continente de BETA, S.A. (I).....	91
Gráfica 3.19. Evolución Exportaciones por Continente de BETA, S.A. (II).....	92
Tabla 3.20. Matriz de Recursos y Capacidades Únicos y Umbrales de BETA, S.A.....	96
Imagen 3.21. Estructura del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.....	97

Gráfico 3.22. Crecimiento de BETA, S.A: Evolución de la cifra de Activo.....	100
Tabla 3.23. Estructura del Balance por Masas Patrimoniales Básicas para su análisis.....	101
Gráficos 3.24. Balances de Situación por Masas Patrimoniales Básicas.....	102
Gráficas 3.25. Evolución de Pesos Relativos de las Masas Patrimoniales del Balance.....	103
Tabla 3.26. Ratios de Liquidez de BETA, S.A.....	105
Tabla 3.27. Ratios de Endeudamiento de BETA, S.A.....	108
Tabla 3.28. Pasivo con coste y Gastos Financieros de BETA, S.A.....	112
Tabla 3.29. Fondos de Maniobra de BETA, S.A.....	113
Ilustración 3.30. Posibles Situaciones Económico-Financieras a darse en la Empresa.....	113
Tabla 3.31. Ratios de Rotación y Plazos medios de cobro Clientes de BETA, S.A.....	114
Tabla 3.32. Cálculo Ciclo Maduración y Ciclo de Caja de BETA, S.A.....	117
Tabla 3.33. FM aparente y Necesidades reales de financiación de BETA, S.A.....	117
Tabla 3.34. Plazos del Sector vs. Plazos de BETA, S.A: Evaluación de la Gestión.....	118
Cuadro 3.35. Estados de Origen y Aplicación de Fondos de BETA, S.A. (2005-2006).....	120
Tabla 3.36. Estructura de la Cuenta de Resultados: Valor Añadido.....	123
Tabla 3.37. Estructura Analítica de las Cuentas de Resultados de BETA, S.A.....	124
Tabla 3.38. Pesos Relativos de los diferentes Gastos en la Cuenta de Resultados.....	125
Tabla 3.39. Estructura Económica de BETA, S.A. vs. Estructura Económica del Sector.....	129
Tabla 3.40. Rentabilidades de BETA, S.A.....	131
Tabla 3.41. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Económica.....	132
Tabla 3.42. Comparación y Evaluación Rentabilidad Económica de BETA, S.A.....	133
Tabla 3.43. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Financiera.....	134
Tabla 3.44. Análisis y Descomposición del Apalancamiento Financiero de BETA, S.A.....	135
Tabla 3.45. Comparación y Evaluación Rentabilidad Financiera de BETA, S.A.....	136
Tabla 4.1. Evolución del ritmo de facturación de BETA, S.A. (2001-2006).....	145
Tabla 4.2. Estructura de Costes de BETA, S.A.....	146
Esquema 4.3. Problema y Alternativas de Actuación para BETA, S.A.....	154
Tabla 4.4. Inconvenientes de la Deslocalización del Proceso Productivo de BETA, S.A.....	155
Ilustración 5.1. Esquema resumen del Plan de Reestructuración de BETA, S.A.....	158
Imagen 5.2. Distribución Capital Social de ALFA, S.L. (momento de constitución).....	162
Ilustración 5.3. Eje Temporal del desarrollo de las Operaciones Societarias.....	163
Ilustración 5.4. Grupo de Empresas DELTA: BETA, S.A. –ALFA, S.L. (31/12/2006).....	165
Ilustración 5.5. Balance de Situación de ALFA, S.L. (31/12/2006).....	166
Ilustración 5.6. Proyección Temporal Operaciones Plan de Reestructuración de BETA, S.A.....	170
Tabla 5.7. Contenido de la Aportación Patrimonial de BETA, S.A. (Diciembre 2006).....	172
Ilustración 5.8. Actuaciones previas a las Juntas Generales de Socios.....	177

Ilustración 5.9. Ampliación de Capital proyectada por ALFA, S.L.....	180
Ilustración 5.10. Capital Social de ALFA, S.L. tras Ampliación de Capital.....	181
Ilustración 5.11. Fases de la Transmisión Patrimonial efectuada.....	182
Ilustración 6.1. Estructura Grupo DELTA tras la efectiva aportación de rama de actividad.....	185
Gráfico 6.2. Balance de Situación Individual de BETA, S.A. (2007).....	189
Gráfico 6.3. Balance de Situación Individual de ALFA, S.L. (2007).....	191
Ilustración 6.4. Estructura del Grupo DELTA: “ <i> Holding de Empresas </i> ”.....	193
Tabla 6.5. Composición del Activo de BETA, S.A. (Inicio de 2007).....	195
Ilustración 6.6. Perímetro Consolidación CCAA Consolidadas Grupo DELTA (2007-2008).....	203
Tabla 6.7. Estructura de Análisis Balance Situación Consolidado Grupo DELTA (2007).....	206
Tabla 6.8. Fondo de Maniobra del Grupo DELTA (2007).....	208
Tabla 6.9. Estructura Análisis del Balance Situación Consolidado Grupo DELTA (2008).....	205
Tabla 6.10. Fondo de Maniobra del Grupo DELTA (2008).....	210
Tabla 6.11. I.N.C.N. y Resultado Consolidado del Ejercicio Grupo DELTA (2007-2008).....	211
Tabla 6.12. Estructura Analítica Cuenta de Resultados Consolidada Grupo DELTA (2007).....	213
Tabla 6.13. Estructura Analítica Cuenta de Resultados Consolidada Grupo DELTA (2008).....	215
Tabla 6.14. Estructura Analítica E.C.P.N. Consolidado Grupo DELTA (2008).....	219
Tabla 6.15. Composición Patrimonio Neto Consolidado Grupo DELTA (31/12/2008).....	220
Tabla 6.16. Estructura Analítica E.F.E. Consolidado Grupo DELTA (2008).....	221

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. Resumen.

En el presente Trabajo Final de Carrera (en adelante TFC), partiendo de un caso real, se contempla y desarrolla un **proceso íntegro de reestructuración empresarial** el cual, finalmente, conlleva a la **definición de un grupo societario** y a la **creación de un Holding de Empresas** a través del mismo.

En la actualidad, la crisis reconocida a nivel mundial y a la que muchos dan un origen financiero, tiene un efecto de especial negatividad en el tejido industrial de muchos países. Sectores económicos que gozaban de buenos resultados y mostraban tendencias positivas, han pasado a verse dañados y con ello, a cundir el pánico en las empresas operantes. Esta crisis multisectorial se manifiesta con diferente intensidad en cada sector económico a considerar y por tanto, en relación a las principales actividades económicas de cada estado, el daño y los efectos derivados de ésta son distintos, dando lugar a que unos países estén más afectados que otros. En el caso del estado español, los sectores industriales se ven especialmente dañados, la falta de competitividad y la pérdida de productividad de las empresas industriales españolas contribuyen en gran parte a la difícil situación económica atravesada. La lucha por la supervivencia de un gran número de empresas industriales españolas es un hecho presente en la situación actual. Hecha esta breve idea de la situación económica generalizada que se viene atravesando desde los últimos tiempos, ahora se da paso al tejido industrial español, concretamente, a la industria del textil que es el sector con el que se va a trabajar a lo largo del presente TFC.

La industria textil ha tenido una especial relevancia en del conjunto de la economía española. Las principales productoras españolas de textil se concentran, básicamente, en Cataluña y la Comunidad Valenciana. Por motivos de proximidad y vinculación familiar con dicho sector industrial, se ha tenido muy presente y cercana la difícil situación que viene atravesando, desde tiempos anteriores, la industria textil española. Si bien en la actualidad se puede hablar de una crisis industrial generalizada, el sector textil anda inmerso en una crisis sectorial propia mucho antes. La completa liberalización del mismo y el consecuente incremento de la competencia, daban lugar a una dura situación a afrontar por las empresas españolas de las cuales, una amplia mayoría mantenía unos principios tradicionales y conservadores. Si en los tiempos actuales con frecuencia se escucha hablar de modificaciones estructurales generalizadas y con fines de mejoras organizativas y de funcionamiento empresarial, éstas ya fueron practicadas o consideradas con anterioridad, por múltiples empresas textiles. Se puede decir que, en la actualidad, al sector textil español, así como al europeo en general, se le ha juntado la crisis sectorial propia que viene arrastrando y la crisis financiera actual.

La proximidad o relación que se tiene con dicho tema viene dada en primer lugar por mi zona de residencia (Alicante), así como por pertenecer a una familia propietaria de una de las principales empresas industriales de textil, tanto a nivel autonómico, como nacional. Con motivo de mi formación universitaria, tuve la oportunidad de entrar a realizar un amplio período de prácticas en la empresa familiar durante el cual, pude comprobar de manera práctica y directa la difícil situación sectorial que se empezaba a desatar y a la que la empresa en cuestión, debía hacer frente. En relación a esta experiencia laboral vivida, he querido aprovechar la realización del TFC que se exige para concluir la licenciatura, para hacer una proyección y análisis global de la situación y medidas que, por aquel entonces, la empresa en cuestión decidió iniciar y en las que pude tener participación. Teniendo presente en todo momento las modificaciones que se han podido producir desde entonces, vuelvo a insistir en que el sector textil español fue pionero en la crisis y por tanto, modificaciones estructurales que actualmente son muy frecuentes en empresas de diversos sectores, empresas de la industrial del textil tuvieron que emprenderlas con anterioridad.

Con la completa liberalización de los intercambios textiles (1 de Enero de 2005) se producía la apertura de los mercados internacionales y con ello, un considerable incremento de la competencia. Esta competencia, considerando la desigualdad existente en los costes de los factores productivos, se convertía en una competencia muy agresiva de cara al factor competitivo vía precios. La empresa objeto de estudio del presente TFC contaba con una importante y principal actividad comercializadora en el exterior la cual, también sufría los efectos de la situación coyuntural vivida, pero con un impacto más moderado en comparación con otras entidades españolas del sector. A diferencia de un gran número de empresas textiles españolas ésta, ya por entonces, orientaba su modelo de negocio y expectativas de crecimiento en factores de diferenciación, innovación y calidad, es decir, producía y comercializaba un producto textil de alto valor añadido. En base a todo ello, se había estado consiguiendo contrarrestar el efecto de la globalización sectorial vivida, pero la incertidumbre sectorial prevista daba lugar a un diagnóstico de futuro turbulento. El riesgo comercial, la creciente competencia, la invasión de mercados y las dificultades de financiación, evidenciaban una difícil situación a abarcar.

Considerando las peculiaridades de la empresa en cuestión, el problema propio que se presentaba, pese a tener su origen en la situación coyuntural producida, quedaba identificado como un problema de índole organizativo. Esta pyme textil valenciana de larga trayectoria empresarial, acumulaba un valioso patrimonio el cual, dados los tiempos corridos, daba lugar a una falta de racionalización y control en su gestión. Lo que en tiempos de auge comercial no había significado inconveniente alguno, con el origen de la crisis sectorial conlleva a la necesidad de hacer una gestión más profesionalizada y racionalizada del patrimonio dadas las previsiones que se tenían sobre el negocio. Siendo conscientes de la ausencia de una próxima recuperación de las ventas, el problema y por tanto, la consecuente necesidad que se plantea es la de una mejora de la competitividad.

Detectado el problema que se le presentaba a la entidad y para el cual se requería una solución, en el presente TFC se contemplan distintas posibles soluciones que pudieron ser adoptadas. La mejora de la competitividad bien podía venir a través del factor competitivo coste, o bien con la diferenciación y en relación a ello se determinó una serie de alternativas de actuación a considerar. La evaluación individual y posterior comparación entre las medidas contempladas, permitió determinar la prioridad y el grado de adecuación que cada una presentaba en tal momento para la empresa en cuestión. El análisis de las ventajas e inconvenientes que se asociaban a cada una de ellas, en relación a las características empresariales de la entidad y al diagnóstico previo de la situación económico-financiera en la que se encontraba, determinó como opción más adecuada el proceder a realizar una reestructuración patrimonial. Todo ello junto con el completo diseño y desarrollo del Plan de Reestructuración Empresarial, constituyen el objeto principal del presente TFC.

El contenido del siguiente TFC queda dividido en 5 bloques principales y uno adicional para recoger las conclusiones globales que se haya podido extraer a lo largo de su desarrollo y que servirán como síntesis del trabajo final realizado. El primero de los bloques consiste en el **estudio del sector textil**, a nivel europeo y nacional. Siendo conscientes de la difícil situación generalizada que atraviesa dicho sector, la realización previa de su análisis permite por un lado, identificar los rasgos más característicos de la industria textil española y el grado de competitividad que ésta ostenta en los mercados textiles. Por otro lado, se puede también concretar un diagnóstico de la situación vivida y en base a este, elaborar previsiones de futuro y determinar qué podrían o deberían hacer las empresas del sector. Atendiendo a las conclusiones que se extraen de la situación sectorial generalizada, se obtiene un patrón de comportamiento y tendencias comparativo para la empresa textil objeto de estudio que permitirá, tanto determinar el impacto que la situación generalizada de crisis sectorial está teniendo sobre dicha entidad en concreto, como precisar la causa-origen del problema que se le presenta a la misma.

Seguido a la descripción sectorial correspondiente, en el segundo bloque se va a **presentar a la empresa objeto de estudio** del TFC. En base a la descripción que se hace de la misma, se obtiene una idea de sus dimensiones y de los principales rasgos empresariales que la caracterizan lo que, comparando con las características generalizadas vistas en el estudio del sector, permite establecer ciertos rasgos distintivos de la entidad. El análisis interno de la empresa junto al de la situación generalizada del sector, van a permitir una visión más clara de cómo la crisis sectorial está afectando a la entidad y qué efectos está ocasionando en la misma. Concluido este bloque, queda determinado el cómo está actuando la entidad objeto de estudio ante la difícil situación sectorial atravesada y la agresiva competencia que, cada vez es mayor.

Conocidas y analizadas la situación generalizada del sector y la situación propia de la entidad objeto de estudio, como ya se indicaba en la introducción, la **identificación y la causa-origen del problema** que se le presenta a la empresa queda determinado y concretado en el siguiente bloque. Se lleva a cabo una completa comparativa entre los efectos de la crisis del sector y las características de la gestión económico-financiera desarrollada por la entidad con respecto a la situación generalizada de las empresas del sector. Localizada la causa-origen y el detalle del problema propio de la entidad, son desarrolladas las **posibles y diferentes alternativas de actuación** que la empresa objeto de estudio podría considerar. El objeto del presente TFC es tanto la **recomendación de una posible actuación** a emprender, como el diseño y desarrollo completo de la misma y por tanto, en base a las diferentes opciones establecidas, finalmente, se elige tan sólo una de ellas la cual, es la considerada más adecuada. La determinación de dichas alternativas de actuación se hace atendiendo a los análisis previos realizados y a las previsiones de futuro que han sido posibles de estimar. Cada una de ellas es descrita y comentada con respecto a la situación en la que se encuentra la entidad, incluyéndose una estimación del impacto y esfuerzo asociado a cada una. Finalmente, la decisión tomada y por la que se acaba escogiendo a la que, desde el presente TFC, se considera más adecuada para la entidad, es llevada a cabo a través del análisis individual y comparativo de las mismas. El resultado que se obtiene de dicha decisión es que, dadas las características organizativas y de funcionamiento que presenta la entidad y analizado el impacto de la crisis sectorial, así como las tendencias establecidas, la entidad debería optar por la separación de su patrimonio con vistas a la mayor racionalización y control de su gestión patrimonial que se requiere en los tiempos atravesados y que se avecinan.

Localizado el problema y determinada la solución más adecuada a emprender, el contenido del TFC incluye un bloque con el **diseño y descripción completa del Plan de Reestructuración Empresarial** que se le acabará recomendando y proponiendo a la entidad objeto de estudio. Todos los detalles con los que se proyecta dicha reestructuración patrimonial quedan aquí recogidos. La separación o división patrimonial a realizar consiste en una desvinculación del patrimonio afecto al proceso productivo (excepto inmuebles afectos) de aquel patrimonio inmobiliario, sin perder el control sobre la actividad textil. De esta manera se podría conseguir una gestión más racionalizada y diferenciada, limita las responsabilidades y los riesgos que ostenta cada una de las actividades, es decir, protege su patrimonio inmobiliario del elevado riesgo de la actividad textil. Atendiendo al período de tiempo al que se está haciendo referencia, dicha operación es denominada **“Aportación de Rama de Actividad”** y el diseño del plan de reestructuración se hace conforme a la normativa jurídica y fiscal por entonces de aplicación. No obstante, se conoce que en la actualidad dicha operación de reestructuración patrimonial atiende al nombre de **“Segregación Patrimonial”** siendo ésta un tipo de escisión, pero como se indicada al inicio de este capítulo, el sector textil lleva inmerso en una crisis propia mucho antes a la crisis mundial actual y por tanto, las empresas operantes en el mismo comenzaron a actuar con carácter previo a la situación actual. Dentro del diseño del plan de reestructuración propuesto son contemplados y descritos una serie de aspectos que abarcan desde la proyección temporal de toda la operación de reorganización patrimonial, hasta los efectos y cambios que derivarían de la misma.

Siendo el Plan de Reestructuración Empresarial el núcleo principal del presente TFC, en base a las características temporales con las que el mismo queda proyectado, en el desarrollo del mismo son principalmente contemplados:

- La constitución de una nueva mercantil con objeto de ser la receptora de la aportación patrimonial a realizar y dejar así definido un grupo societario en el cual, cada una de las entidades integrantes concentre cada una de las partes en las que se procede a dividir el patrimonio total.
- La determinación de las especialidades o cambios asociados a los grupos societarios y cuándo tendrán su efecto.
- La determinación de la rama de actividad a aportar. Delimitación del conjunto de activos y pasivos que serán objeto de transmisión de una entidad a otra. Requisitos que la misma deberá presentar. Características de la transmisión patrimonial a realizar.
- Regulación Jurídica y Fiscal de aplicación a la operación de reestructuración patrimonial.
- La determinación y descripción de las operaciones a realizar por cada una de las entidades partícipes (aportante y receptora). Requisitos Legales y Económicos exigidos para la correcta realización de las mismas.

Redactada y detallada la propuesta, la empresa objeto de estudio la aceptó y la llevó a cabo conforme a todas las peculiaridades aquí indicadas. En el último de los 5 principales bloques que conforman el contenido del presente TFC se hace reflejo del seguimiento del **resultado y efectos iniciales de la efectiva ejecución de la reorganización patrimonial**. Se analizan por separado cómo quedan cada una de las entidades resultantes y las características y actividades que pasan a concentrar las mismas. Además de esta visión individual, se muestra también la del conjunto del grupo de empresas finalmente resultante y, en base a sus características y estructura adoptada, el cumplimiento del concepto *Holding* por parte del mismo. Creado un *Holding de Empresas* con el grupo societario, se identifican las ventajas (organizativas y fiscales) asociadas a dicho tipo de estructura y el beneficio que ello aporta al conjunto de empresas definido y a sus socios. Efectiva la aportación patrimonial, tienen su inicio los cambios derivados que ya se anticiparon y de entre los que se destaca el comienzo de la obligación de la contabilidad consolidada del grupo. Finalmente, se lleva a cabo un breve análisis de los estados consolidados referentes a los primeros ejercicios de funcionamiento efectivo de la reestructuración patrimonial realizada. En base a los diagnósticos extraídos, será posible tener una primera idea o estimación del éxito conseguido con la operación realizada, así como una evaluación a nivel general de la misma.

1.2. Objeto del TFC y justificación de asignaturas relacionadas.

El objeto del presente TFC es la **elaboración, estudio y seguimiento de un Plan de Reestructuración** específico y concreto para una determinada sociedad mercantil española, operante en el sector e industria textil y que además, es de carácter familiar.

A continuación se adjunta una tabla con las justificaciones de las diferentes asignaturas cursadas que guardan relación con el TFC realizado. En cada uno de los capítulos contemplados han sido puestos en práctica diferentes conceptos aprendidos en las materias indicadas, dándose el caso de que algunos hayan estado presentes en más de una asignatura. Mientras que en los primeros capítulos descriptivos e introductorios la referencia y uso de términos teóricos ha sido frecuente, conforme se avanza hacia el núcleo principal del trabajo, el valor añadido que incorpora el mismo va creciendo. El caso concreto que recoge la reestructuración empresarial trabajada, **creación de un Holding Empresarial a partir de la aportación de rama de actividad**, no ha sido enseñado en ninguna de las materias cursadas a lo largo de la licenciatura. No obstante, comprendido el desarrollo y los requisitos que exige tal reorganización patrimonial, las operaciones derivadas e identificadas para su completa ejecución, sí pueden asociarse a conceptos vistos en diferentes materias cursadas.

Capítulo del TFC	Asignaturas Relacionadas	Justificación
<i>Cap. 2.El Sector Textil.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Introducción a los Sectores Empresariales. - Dirección Estratégica y Política de Empresa. - Contabilidad General y Analítica. 	<p>El análisis descriptivo y económico del sector textil se realiza siguiendo las pautas, aspectos y herramientas de análisis aprendidas y trabajadas en dichas materias, orientando así el contenido del capítulo.</p> <p>A través de las técnicas y métodos de análisis económico se deja establecido un diagnóstico sectorial y patrón de comportamiento a comparar con la situación de la empresa.</p>
<i>Cap. 3.La Empresa: BETA, S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Dirección Estratégica y Política de Empresa. - Eco. de la Empresa (I). - Dirección de RR.HH. - Gestión del Comercio Exterior. - Derecho de Empresa. - Legislación Laboral de la Empresa. - Dirección Producción y Logística. - Gestión y Organización Empresas de Servicios. - Contabilidad General y Analítica. 	<p>Aplicando conceptos y métodos vistos en las asignaturas relacionadas, se obtiene una presentación descriptiva de la empresa objeto de estudio. A partir de conceptos y términos aprendidos en las materias de relación, desde la parte organizativa y administrativa, hasta otra productiva y más técnica, quedan descritas, viéndose con detalle la gestión comercial y de personal que se lleva a cabo. La internacionalización de la entidad lleva ciertas peculiaridades a contemplar.</p> <p>Descrita la entidad y haciendo uso homólogo de las técnicas de análisis financiero empleadas a nivel sectorial, se lleva a cabo un detallado análisis económico-financiero para la empresa.</p>

<p>Cap. 4. La Necesidad de un Plan de Reestructuración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Sociedades. - Dirección Estratégica y Política de Empresa. 	<p>Concretada la situación sectorial existente y el efecto y situación de la empresa en cuestión, son proyectadas diferentes alternativas de actuación posibles a considerar. Para esta determinación de alternativas son tenidos en cuenta ambos factores estratégicos: Precio y Diferenciación.</p> <p>Establecida la posición de la empresa analizada dentro de un reloj estratégico y definida tanto su estrategia competitiva como modelo de negocio (diferenciación con calidad, innovación y diseño) se argumenta, en gran medida, la decisión final tomada.</p>
<p>Cap. 5. Desarrollo del Plan de Reestructuración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad Sociedades. - Matemáticas Financ. - Economía Empresa II. - Dirección Financiera. - Gestión Fiscal. - Derecho de la Empresa. 	<p>En base a las diferentes operaciones de la completa ejecución de la reorganización empresarial proyectada, siguiendo conceptos aprendidos en las asignaturas relacionadas, éstas quedan definidas y desarrolladas (constitución y creación de nueva sociedad, definición de grupo societario y especialidades del mismo, separación patrimonial, aportación de rama de actividad, ampliación de capital)</p>
<p>Cap. 6. Resultado y Efectos del Plan de Reestructuración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Fiscal. - Contabilidad Sociedades. - Contabilidad General y Analítica. 	<p>La definición final que se tiene del grupo societario y la estructura empresarial creada con el mismo, es analizada tanto bajo un punto de vista fiscal, como bajo el punto de vista económico-financiero.</p> <p>Trabajando sobre los estados financieros consolidados y con el régimen general del IS (sin consolidación fiscal), queda analizada la situación final e identificadas las diferentes ventajas o beneficios asociados a la operación.</p>

1.3. Objetivos.

A continuación se identifican y definen los diferentes objetivos que, con el completo desarrollo del presente TFC se tiene intención de cubrir. A rasgos generales, se puede citar como idea base a plantear, la determinación de una **valoración y visión global de la situación** característica **de la industria textil** y otra más concreta, a partir del estudio de una empresa real, de **cómo pueden responder** determinadas **empresas** operantes en el mismo ante tanta incertidumbre y turbulencias.

- Determinar y evaluar la situación del sector industria textil (fabricación de tejidos textiles).
- Definir un perfil y determinar las características empresariales de la empresa objeto de estudio.
- Analizar el impacto y efecto que la situación sectorial tiene sobre la empresa objeto de estudio.
- Identificar los problemas y/o necesidades que se le plantean a la empresa objeto de estudio.
- Proyectar y evaluar diferentes y posibles alternativas de actuación a emprender.
- Decidir la alternativa de actuación más adecuada para la empresa objeto de estudio.
- Analizar y contemplar el procedimiento de desarrollo del plan de reestructuración empresarial.
- Identificar las diferentes ventajas que se asocian a la reorganización empresarial efectuada.
- Determinar y evaluar el impacto o efecto final producido en la entidad objeto de estudio.

2. EL SECTOR TEXTIL.

La finalidad del siguiente apartado será **conocer y aproximarse a la situación que atraviesa el sector económico** en cuestión. Este estudio sectorial previo será de especial relevancia a la hora de identificar y catalogar posibles problemas de la empresa, cuyos orígenes pueden ser bien internos y propios de la misma o bien externos, es decir, generalizados y comunes en el sector.

La situación del sector puede condicionar a su vez la situación de las empresas operantes en el mismo y es comúnmente sabido que el Sector Textil en concreto, es un **sector maduro** que ya lleva un largo tiempo atravesando graves dificultades. No obstante, está demostrando tener una **alta capacidad de innovación y de avance**.

2.1. Descripción y Características del Sector Textil.

2.1.1. Definición y Delimitación del Sector Textil:

Una de las **principales características** de dicho sector es la **amplitud del proceso textil** y la **variedad de procesos técnicos** empleados. Con ello se consigue que dentro del mismo término de Sector Textil existan subsectores muy diferentes en términos de estructura y composición empresarial. Antes de comenzar se debe concretar y delimitar lo que se va a entender como Sector Textil en el presente trabajo. Cuando se habla de Sector Textil se tiende a generalizar incluyendo en el mismo concepto un amplio abanico de subsectores con peculiaridades específicas y propias tales como, el de confección, el de textil hogar y el de textil industrial o técnico.

En este trabajo, en todo momento se hará referencia exclusiva al **Textil Hogar**. La empresa con la que se trabaja no tiene ningún otro tipo de actuación en el resto de actividades o subsectores mencionados. Actualmente, por Textiles de Hogar se entienden **aquellos que van dirigidos a equipar los espacios del hábitat** (no limitado al hogar) y en base a ello se puede identificar la **existencia de dos grandes mercados de consumo: equipamiento doméstico y contract**. En los últimos tiempos, este sector ha avanzado a gran ritmo en la incorporación de tecnología a los productos y acabados. Las materias primas empleadas son hilaturas y tejeduría, abarcando desde fibras sintéticas hasta naturales. A su vez, dicho sector queda descompuesto en **tres segmentos** claramente diferenciados:

1. **Tejidos** para tapicería y decoración.
2. **Textil confeccionado** (ropa de cama, mesa y baño).
3. **Moquetas y Alfombras**.

Muchos estudios caracterizan al mercado textil por el corto ciclo de vida del producto, la alta volatilidad, la baja predictibilidad y por el alto porcentaje de compra impulsiva. A continuación, se citan algunos de los principales **factores definitorios del Sector Textil**:

- Actividad madura con capacidad de innovación y de avance.
- Es la primera actividad que aparece en la fase de industrialización de un país.
- La intensidad en mano de obra requerida así como la facilidad de transporte son aspectos que favorecen y facilitan su globalización.
- Penetración constante de nuevos competidores.
- China es el principal país productor y exportador textil del mundo.
- La moda es el gran impulsor del crecimiento continuo de la demanda.
- La integración diseño-confección/distribución impulsa la venta global de sus productos.

2.2. Situación del Sector Textil: Nivel Mundial y Europeo.

Es interesante mostrar una visión del sector diferenciando entre la situación del mismo a **nivel mundial** (para ser más concretos, a nivel europeo) y a **nivel nacional**. Con ello se puede apreciar, comparar y evaluar la **actuación del Estado Español** en este campo.

2.2.1. Situación Común y General: UN SECTOR GLOBALIZADO.

La evolución reciente de este sector viene determinada por la **creciente globalización** de su actividad. Desde tiempo atrás se lleva viendo cómo ha crecido la actividad textil en países en vías de desarrollo y en muchos casos, tal sector se ha convertido en la **base para el proceso de industrialización** de los mismos dadas sus ventajas competitivas, especialmente, la encontrada en los bajos costes laborales. Este fenómeno se ve notoriamente acelerado en los años 90 a causa de una serie de factores entre los que cabe destacar: el aumento de la capacidad de producción de tales países, la irrupción de China como nueva potencia económica, la creación de zonas de libre comercio (*North American Free Trade Agreement*; NAFTA), etc.

No obstante, el verdadero impulso a estos cambios viene dado por la **creciente liberalización de los intercambios textiles internacionales**. En la última década, el Sector Textil vive un proceso de liberalización comercial a nivel mundial el cual, tiene su origen y es consecuencia del **Acuerdo sobre Textiles y Confección** (en adelante ATC) firmado en Marrakech en el año 1994, aunque empezó a cumplirse en 1995. Quedaba así desmantelado el Acuerdo Multifibras y se establecía la eliminación progresiva de las cuotas de importación, marcando que en 2005 se debería producir la plena integración del sector en las normas y disciplinas de la Organización Mundial del Comercio (en adelante OMC). Por tanto, el 1 de Enero de 2005, los **contingentes a la importación** que todavía estaban vigentes acababan de **suprimirse por completo**, dando lugar a una **liberación absoluta del sector**. En definitiva, se habla de una apertura de los mercados internacionales, lo que conllevó un fuerte **incremento de la competencia**.

Durante este periodo, se ha producido una gran **transferencia de la producción de los países avanzados hacia aquellos en vías de desarrollo**, hasta el punto de alcanzar un elevado nivel de globalización. Todo ello puede resumirse hablando de una **Deslocalización Productiva**. Otro de los problemas a los que el sector textil ha tenido que enfrentarse es a la **ampliación de la Unión Europea** que, conllevó una **alteración del marco competitivo** y además, de forma drástica. Esto queda justificado y razonado de la siguiente manera: *La ampliación del número de países miembros de la UE supone un aumento de población bastante superior con respecto al incremento que experimenta el mercado y ello se debe a que la renta per cápita de esas personas está por debajo de la media europea*. Pese a que en el medio plazo ese mercado se convertirá en un destino interesante para colocar la producción de otros países miembros, lo inmediato real es un aumento de la competencia, aunque en menor medida que la generada por la deslocalización de la producción.

A continuación, en la Tabla 2.1 quedan representados los **flujos comerciales del textil**, en este caso incluyendo la confección y desglosándolos por continentes. A partir de esta se pueden destacar **2 grandes generadores de flujos comerciales, Asia y Europa** con la peculiaridad de que, en el primer caso se cuenta con una balanza positiva mientras que, en Europa la balanza es fuertemente negativa, aspecto que más adelante se tratará con detalle. Por otro lado, de los flujos comerciales internos mostrados a nivel de continente, cabe destacar la intensidad de estos en Europa, lo que se explica por la gran dimensión de los mercados. No obstante, en la siguiente tabla (Tabla 2.1) cabe puntualizar que Oceanía y ex repúblicas rusas quedan excluidas por lo que, haciendo una estimación aproximada, el **comercio mundial textil en 2007 superó los 580.000 millones de dólares** cifra la cual, se vuelve a recordar que incluye la confección.

Tabla 2.1. Flujo Comercial Mundial del Textil-Confección por Continentes

(Miles de millones de \$-2007)

DESTINO	PROCEDENCIA				TOTAL
	Asia	Europa	Norte-América	Sud-América	
Asia	90,5	10,6	2,4	0,1	103,6
Europa	72,3	170,2	2,2	0,5	245,2
Norte-Amer.	77,5	9,7	18,3	11,3	116,8
Sud-Amer.	10,5	1,1	4,4	3,8	19,8
África	12,1	6,6	0,1	0	18,8
TOTAL	262,9	198,2	27,4	15,7	504,2

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos de la OMC de 2007.

Atendiendo a la tabla anterior (Tabla 2.1), se destaca a **Asia como el polo textil principal**, siendo **China el líder indiscutible**. Europa continúa conservando un importante peso en subsectores como el textil hogar y tejidos técnicos que son aquellos en los que los costes salariales tienen una menor relevancia y priman las innovaciones de producto. No obstante, **China domina tanto la producción como las exportaciones de textil a nivel mundial**. A continuación, en base a los datos de la OMC, se muestra un listado con los principales exportadores mundiales de productos textiles en 2007. Atendiendo a los porcentajes asociados a cada país, queda reflejado el peso relativo de la actividad exportadora de cada uno, con respecto a la total.

Tabla 2.2. Principales Exportadores Mundiales de productos textiles (2007)

	TEXTIL (sin confección)
1. China	23,5%
2. Italia	6,1%
3. Alemania	6,0%
4. Hong Kong	5,6%
5. EEUU	5,2%
6. Corea del Sur	4,4%
7. Taiwán	4,1%
8. India	4,0%
9. Turquía	3,7%
10. Bélgica	3,2%
.....
17. España	1,6%

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos de la OMC de 2007.

De la Tabla 2.2, cabe concluir y destacar que es **China** (incluyendo Hong Kong) quien **controla el 23.5% del mercado textil**. Los resultados obtenidos por dicho país son logrados tras desarrollar su modelo competitivo el cual, está basado en una mano de obra barata, una fuerte inversión y un claro enfoque exportador. Como **principal exportador europeo**, se identifica a **Italia** que, pese a contar con unos costes laborales más elevados, consigue mantener un lugar privilegiado en el ranking mundial gracias a sus exitosas estrategias sectoriales.

2.2.2. El Problema: EL MODELO CHINO.

Anteriormente se identificó el dominio de China en este sector, siendo el líder indiscutible a nivel mundial. El modelo chino se ha convertido en el origen y desencadenante de “El Problema” dado en el sector textil actual, tanto en el ámbito europeo como en el mundial. China es uno de los países que mayor inversión exterior directa recibe y hasta la fecha, el mayor beneficiario de la globalización. Entre las **principales causas** que dan **origen a este problema** cabe destacar, los **bajos costes de producción** de la industria textil en países asiáticos, la firma del ATC con lo que se produce la liberación absoluta del sector y finalmente, la **entrada de China en la OMC** en 2001 que conllevó a un mayor **problema de deslocalización** puesto que, significaba el acceso del mayor fabricante textil a los grandes mercados consumidores europeos y norte americanos.

En cuanto a las **consecuencias** dadas, se mencionan la **deslocalización y especialización** como estrategias empleadas para hacer frente a la fuerte competencia china. La **estrategia comúnmente llevada a cabo** por muchas de las empresas del sector con el fin de sobrevivir en el mercado, ha sido proceder al **abaratamiento de sus costes de producción a través de la deslocalización de su proceso productivo hacia países con mano de obra más barata**. Las condiciones de trabajo han evolucionado hacia situaciones extremas dado la imposibilidad de hacer frente a productos importados, en cuanto a lo que el terreno del precio se refiere. Los costes salariales en países del Medio y Extremo Oriente son claramente inferiores a los que rigen en Europa, los períodos de funcionamiento de las máquinas mucho más amplios además de que, en muchos casos, se cuenta con un apoyo económico y subvenciones estatales de dichos países a su industria textil.

China cuenta con precios de mano de obra especialmente favorables, pero también se ha de indicar que, en contrapartida, existe una **serie de inconvenientes** como: la **dificultad de encontrar productores fiables**, la **calidad**, los **plazos de envío** y el **elevado coste de controlar la producción**. Por tanto, China es especialmente competitiva en cuanto a lo que grandes series de productos estándar se refiere, pero su competitividad es menos evidente para la producción de series cortas, productos más especializados o para la pronto moda*.

En relación a todo lo comentado, las **bases del modelo chino son la producción masiva y los bajos costes salariales**, aspecto sobre el cual resulta invencible. No obstante, **carece de productos de valor añadido y calidad** y es por esto por lo que se concluye que, las **empresas textiles europeas deben proceder a un cambio en su enfoque estratégico y en su organización productiva**, pasando de un sistema de producción masiva y costes laborales bajos a uno nuevo que se base en la flexibilidad, calidad, diseño y en la búsqueda de la generación del valor añadido en todas las fases del ciclo producto-consumidor final. Esta debilidad del modelo chino se ha de aprovechar al máximo hasta que cambie el rol de china como principal productor de textiles de baja calidad y precio, que le caracteriza.

Pronto Moda*. “Moda Rápida” con vida muy breve, inferior a una temporada. Habla de inmediatez y adaptación constante a tendencias del mercado. Este concepto nace en EE.UU. y significa colección continua, es una moda pasajera y un reto puesto por muchas empresas con objeto de acelerar el consumo, tener más ganancias y pagos más oportunos.

2.2.3. El Mercado Textil Europeo:

✓ Principales Proveedores.

Como se vio en la Tabla 2.1, **el mercado textil europeo se autoabastece** en gran proporción. Los **intercambios intra-comunitarios** representan aproximadamente el 50% del total de ellos en la UE, siendo la otra mitad repartida de forma proporcional entre, China y el resto de Asia que se acerca a la mitad y una cuarta parte para los países mediterráneos. Los principales auto-abastecimientos se dan en cuanto a las gamas altas. Uno de los principales **factores estratégicos** empleados es la **aceleración de la renovación de las colecciones**, saltándose y adelantándose a los períodos tradicionalmente marcados y conocidos por cambios de temporada. Con esto se consigue aumentar la oportunidad de producción interna o de deslocalización de proximidad. A continuación, en la Tabla 2.3 se muestra el listado de los **principales países proveedores de la UE para 2007** con sus respectivos pesos relativos sobre el volumen total de aprovisionamientos de la misma y sin incluir los auto-aprovisionamientos dados.

Tabla 2.3. Principales países proveedores de la UE en 2007.

	TEXTIL (sin incluir confección)
1. China	25,6%
2. Turquía	17,4%
3. India	10,8%
4. Paquistán	7,1%
5. EE.UU	4,5%
6. Suiza	4,4%
7. Corea del Sur	3,6%
8. Japón	2,5%
9. Indonesia	2,1%
10. Taiwán	1,8%

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de los datos de EURATEX 2007.

Los **avances de la logística y de la globalización**, como ya ha comentado, son hechos que han desencadenado que la incidencia de los **costes salariales** cobre cada vez **mayor relevancia**, especialmente, en el caso de las grandes producciones. En la industria textil existe una **diferencia abismal** entre los costes laborales en relación al país del que se trate. España en concreto posee uno de los mayores costes laborales.

No obstante, la **volatilidad de los tipos de cambio** y **la inflación** pueden alterar rápidamente la situación competitiva de tales países, lo que consecuentemente tiene una **alteración rápida de las cadenas de suministros**. Un ejemplo de la situación comentada son los costes de China que, en los últimos años casi se han triplicado, impulsando con ello una deslocalización de las producciones más sencillas hacia otros países asiáticos como Vietnam o Bangladesh. Países como India y del área del Mediterráneo, también han aumentado su competitividad en los últimos tiempos con respecto a Europa.

✓ La adaptación del Textil Europeo.

Vista y mencionada la liberalización y globalización de los intercambios textiles, se ha de decir que ello ha generado una **fuerte pérdida de capacidad productiva textil en Europa** mientras que, los **consumidores europeos** se han visto **favorecidos** en términos de **mejores precios**. La experiencia y calidad no han resultado ser suficientes para mantener la producción y el **factor precio** se ha convertido en un **factor determinante**. Esto ha provocado el cierre progresivo de muchas plantas de producción textil que en tiempo pasado, fueron referentes del sector.

Desde tiempo atrás, el **número de empresas existentes se ha visto reducido** y al mismo tiempo, se producía una reducción de puestos de trabajo. Con el progresivo cierre de empresas ya no sólo se ha producido una **pérdida de empleo**, sino que también **de tecnología, conocimientos y el "buen hacer"**. Si se hace balance por la evolución experimentada por el sector textil europeo es posible observar que, en los últimos tiempos, magnitudes como *Número de Empresas, Facturación, Empleo y Exportaciones Extra-Comunitarias* se han visto **reducidas**.

Tabla 2.4. Evolución del Sector Textil en la UE.

MAGNITUDES	1990	1995	2000	2007
Empresas	156	132	116	99
Empleo	3.289	2.549	2.187	1.558
Facturación (M€)	195	186	199	189
Ex. Extra-UE (M€)	22,8	27,2	37,9	33

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos EURATEX 2007.

Dentro de la UE, los **5 principales productores** son: *Italia, Francia, Alemania, Gran Bretaña y España* en quinta posición. El objetivo de estos grandes productores es **afrentar la reconversión ordenada, manteniendo un equilibrio relativo de competitividad**. La cultura medio ambiental adquiere una mayor importancia con vistas a la mejora de competitividad del textil europeo, al igual que la necesidad requerida de mayor efectividad en la aplicación de medidas sociales. En este campo, un aspecto estratégico a considerar es la posibilidad de que **países desarrollados empleen criterios medioambientales y sociales** con el fin de **frenar** la cifra de **importaciones procedentes de China**. Visto esto, cabe puntualizar que en el contexto de Europa el cambio estructural será continuo, el sector pasa a tener una menor dimensión, pero no hay actividades condenadas de antemano.

2.2.4. Retos del Futuro:

La caída del consumo en U.S.A, el incremento de precios de producción internos a causa del efecto de la inflación, los incrementos de salarios, la revalorización del Yuan, así como las nuevas leyes sociales, son aspectos que van a **poner en cuestión el actual modelo exportador chino**. No obstante, pese a que **su propia dinámica interna le hará perder competitividad**, Asia va a continuar como socio prioritario para producciones de grandes series.

Por otro lado, las **medianas empresas buscan a proveedores más próximos**, de ahí la actual tendencia a acudir, por ejemplo, a los países del Magreb. Además, existe cierta **tendencia hacia la deslocalización interna**, hay una amplia capacidad para producir series cortas de productos de alto valor añadido en aquellos países con costes laborales medios.

2.3. El Sector Textil Español: Diagnóstico.

Con este apartado se busca una **visión más concreta y próxima del sector**, la empresa con la que se trabaja a lo largo del presente TFC es una empresa española, con independencia de su importante y principal actuación en ámbito internacional. A través de dicho apartado se deja definido el **perfil y la situación general de las empresas españolas pertenecientes al sector textil** con objeto de, posteriormente, evaluar y determinar la causa-origen de la situación de la empresa objeto de estudio del presente trabajo. A su vez, se aprovecha para evaluar el comportamiento y las actuaciones de España en lo que se refiere a la actividad del textil.

2.3.1. Características Generales del Sector Textil Español:

La industria textil española posee ciertos rasgos peculiares que la singularizan dentro del conjunto industrial y crean una situación determinada a partir de la cual, se derivan orientaciones estratégicas propias de ello. Alguno de los **rasgos característicos y propios** son:

- Se opera en una **economía abierta y con déficit comercial**, con una tasa de cobertura ligeramente superior al 70%.
- Los **clientes** de productos básicos, intermedios y finales son **maduros**, conoce el producto y sus prestaciones. La **lealtad al proveedor** es **reducida**.
- La **demanda** de producción final de dicho sector tiene **2 componentes**: el de **reposición de productos** y la **compra por impulso**. Ambos componente sensibles al ciclo económico.
- En el ámbito de la producción, la segmentación de mercado de materia prima, producto intermedio y final pierde claridad. La **relación entre productores y distribuidores es volátil** y con ello se alteran continuamente las pautas de negociación entre los distintos eslabones de la cadena productiva.
- La **importancia** relativa de **aspectos inmateriales** como la marca y el diseño **es creciente**. Por otro lado, el reconocimiento de derechos subyacentes, su tratamiento fiscal y la protección frente a falsificaciones es insuficiente. La **competencia** en la industria textil es **elevada**, tanto en el mercado interior, como en el resto.

Las empresas textiles españolas, en los últimos tiempos, vienen realizando un gran esfuerzo con el fin de **adaptarse a las nuevas condiciones exigidas por el mercado internacional** (fechas de entrega, adaptabilidad del producto a nuevos mercados,...). Los países desarrollados en general y España en particular, inician un **proceso de modernización** con el que buscan, principalmente, mejorar la competitividad de sus productos, así como obtener una mayor protección de cara al exterior. Todo ello a través de una constante innovación, una elevada productividad e intentando dar respuestas rápidas a las nuevas necesidades del mercado.

Entre los **puntos fuertes del sector español** cabe destacar la gran flexibilidad en el proceso productivo, el buen nivel tecnológico, buenas infraestructuras, la adecuada relación calidad-precio, y sobre todo, la gran experiencia y tradición en el producto. El **producto español de textil hogar** goza de una **excelente imagen** siendo conocido y apreciado **en el mercado internacional** por su excelente nivel de calidad y diseño. La versatilidad en el diseño y desarrollo de productos viene a materializarse en una tendencia hacia una oferta continuada superando con ello el esquema tradicional de las dos colecciones básicas por año, es decir, existe una nueva tendencia a incluir colecciones intermedias. A todo esto se añade el **aumento** producido en **inversiones en organización, informática y logística** que, complementa a las **inversiones de maquinaria productiva**.

2.3.2. Análisis D.A.F.O. del Sector Textil Español:

A partir de los aspectos y características recopiladas y mencionadas del sector textil, conviene destacar algunos elementos positivos y negativos que lo condicionan y para ello, se procede a realizar un análisis DAFO. Con este análisis generalizado del sector se identifican debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades generales y propias del mismo. Se van a analizar elementos que influyen en el **ámbito Interno** (Debilidades y Fortalezas) y **Externo** (Amenazas y Oportunidades) del sector.

Tabla 2.5. Análisis DAFO del Sector Textil Español.

DEBILIDADES Aspectos que limitan o reducen la capacidad de desenvolvimiento efectivo del sector. Deben superarse.	FORTALEZAS Capacidades, recursos, posiciones y ventajas competitivas que sirven para explotar oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa estructura asociativa del Sector (excesivo individualismo). • Persistencia de empresas de origen familiar con escasa estructura profesionalizada. • Reducida dimensión empresarial. Escasa capacidad de inversión e innovación de pequeñas empresas. • Ausencia de mano de obra especializada. • Distorsión entre la oferta formativa del Sector y las necesidades formuladas en las empresas del mismo, principalmente en aspectos técnicos. • Elevada precariedad laboral de los trabajadores por el importante volumen de empleo sumergido. • Bajos niveles salariales. • Alto grado de vulnerabilidad del sector frente a la situación mundial. • Ausencia de prensa especializada en el Sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importante volumen de empleo absorbido por el Sector (intensivo en mano de obra). • Creciente incorporación de tecnología y alta capacidad innovadora de las grandes empresas. • Goza de prestigio reconocido de marcas. • Elevada capacidad productiva del Sector. • En el conjunto de las exportaciones españolas, el sector textil está posicionado como referente de importancia creciente. • Sector consolidado, de amplia tradición y experiencia. • Sector flexible con una gran capacidad de adaptación a los cambios de la demanda del mercado. • Alta capacidad de lucha y superación ante las crisis. • Tiene una alta capacidad creativa.
AMENAZAS Toda fuerza del entorno que limita la capacidad de desenvolvimiento.	OPORTUNIDADES Factores del entorno que pueden llegar a convertirse en una futura ventaja competitiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Multifibras (2005); Origina incremento de la competencia a nivel mundial, lo que acentúa la crisis de las PYMES manufactureras. • Incremento de la competencia a escala mundial con nuevos países con amplias ventajas en costes. • Deslocalización de la producción hacia terceros países implica un condicionante negativo para empresas manufactureras. • Edad media de los trabajadores es alta. Dificultades de relevo generacional. • El Sector posee un escaso o nulo atractivo para la gente joven. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Multifibras supone una oportunidad para grandes empresas, la eliminación de barreras facilita la apertura a nuevos mercados. • Excelente imagen del sector fuera, identificado con atributos de marca, calidad, diseño, tecnología e innovación. • Creciente diversificación de la producción dada por las empresas comercializadoras. • Tendencia a la comercialización directa. • Creciente importancia de la logística y la comercialización dentro del sector. • Existencia de un grupo importante de empresas líderes e impulsoras del sector. • Elaboración de productos en series cortas, variadas y personalizadas.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008).

2.3.3. Políticas de Ajuste Sectorial:

Hecha una idea sobre la difícil situación por la que lleva tiempo atravesando el sector textil y destacando la gran cantidad existente de importaciones procedentes de China, se procede a hablar del **consenso logrado entre agentes sociales**. Este acuerdo se orientaba y destinaba a establecer unas medidas específicas con objeto de **facilitar que el sector pudiera realizar los ajustes necesarios para adaptarse a las exigencias de un mercado globalizado** de forma que, el coste que ello generase fuese socialmente asumible. Todo ello se plasmó en un Acuerdo Marco conocido popularmente como el **Pacto de Albaida** el cual, fue firmado en 2003 por los agentes sociales del sector y los Ministerios de Trabajo y de Ciencia y Tecnología.

En este pacto se establecía que aquellas empresas con más del 80% de plantilla fija podían suspender los contratos de trabajo por un período de 90 días al año, para que los afectados recibieran formación durante ese tiempo y no vieran afectados sus ingresos y derechos. Pese a tener una implantación algo farragosa, los resultados que se han ido obteniendo tras su implantación han sido positivos, viéndose con ello un gran número de trabajadores beneficiados y permitiendo a muchas empresas superar baches de actividad.

En junio de 2006, el agravamiento del ajuste estructural del sector provoca la firma del un **Plan de Apoyo** en el cual, además de **medidas sociales**, también incorpora **medidas industriales y financieras**. Estas nuevas medidas incorporadas se referían a facilitar el acceso de las empresas a una línea específica de ayudas dentro del Programa de Investigación Técnica Textil hasta 2007 y posteriormente, en el Programa Nacional de I+D+i para fomentar tales actividades. En 2008 se concedieron ayudas por valor de 15 millones de euros, lo que representa cerca del 10% del total de la inversión del sector textil en innovación. Esta medida se complementaba con una línea específica de crédito ICO para la financiación de inversiones que, al igual que lo sucedido en otros sectores industriales en los que también se empleó, no ha traído mucho éxito dadas las dificultades de articulación con la banca. Actualmente, la medida se sigue revisando para que pueda ser también empleada para financiar circulante y agilizar las garantías de concesión.

Existe también una línea de **ayudas para la reindustrialización** de zonas afectadas por procesos de desindustrialización de sectores manufactureros. En 2008 se concedieron ayudas por valor de 57 millones de euros, pese a que las mismas incluyen inversiones tanto textiles como de otras industrias. El Pacto también incluye **medidas de apoyo al esfuerzo exportador** (internacionalización) de las empresas las cuales, se conceden a través de los **planes sectoriales del ICEX**. Las diferentes agrupaciones empresariales del sector negocian anualmente programas específicos. En cada caso, se deciden acciones colectivas en ferias, promoción exterior y prospección de nuevos mercados. La cuantía total de estas ayudas en 2008 fue de 4 millones de euros. Aquí se puede encontrar la paradoja de que, pese al grave problema existente de déficit comercial de la balanza de pagos española, este ha sido uno de los programas que por el efecto de la crisis, ya en 2009 vio sus partidas presupuestarias recortadas.

El Plan de Apoyo refuerza para el sector textil un amplio abanico de medidas en la línea en la que, ya se habían establecido en el Pacto de Albaida por el Ministerio de Trabajo. Entre las **medidas laborales más destacadas**, cabe citar la **extensión de los incentivos** para el mantenimiento del empleo de los trabajadores de mayor edad, a través de una reducción del 50% de la cotización a la seguridad social a partir de los 55 años la cual, en el resto de las industrias no se aplica hasta llegados los 59 años de edad. Esta medida benefició tanto a un importante número de empleados, como a las empresas en términos de costes. Otra medida complementaria a la anterior es la de **subvencionar la jubilación anticipada** de los trabajadores excedentes en el sector, mayores de 55 años y que no haya podido recolocarse. Con ello se facilita el proceso de ajuste en el sector en unas condiciones más favorables tanto para los trabajadores, como para las empresas del mismo.

En cuanto a la **valoración global** que se puede hacer de todas estas medidas y ayudas llevadas a cabo, cabe mencionar que en 2008 el coste global estuvo próximo a los 70 millones de euros, lo que viene a representar poco más del 0.4% del PIB del sector textil y un 40% en relación con el importe destinado por las empresas para hacer frente a los ajustes de plantilla. Con la llegada de la actual crisis económica, estos mecanismos se han ampliado para otros sectores con dificultades y afectados por la creciente globalización y lo que en un principio fue una excepción, ha acabado convirtiéndose en un precedente. Lo que inicialmente se planteó como una actuación de carácter puntual, dada la virulencia de las crisis, se ha aconsejado su continuidad. Todo ello avala la bondad de dicha estrategia promovida la cual, **ha permitido suavizar el coste social de los ajustes** y en muchos casos, **facilitar la continuidad empresarial**.

En una situación de crisis generalizada, las necesidades de un sector relativamente modesto y compuesto en su mayoría por PYMES, pueden quedar en un segundo plano ante sectores que son dominados por grandes empresas, con mayor capacidad de presión y con volúmenes de empleo superiores. En este caso, sería el momento de tener que resaltar la función social del textil, la presencia mayoritaria de la mujer y la responsabilidad del mismo en la generación de déficit de la balanza comercial exterior española.

2.3.4. La Competitividad en el Sector Textil:

Como se viene comentando desde el inicio del presente capítulo, el sector textil desde hace tiempo se viene enfrentando a los cambios producidos en la realidad económica, cambios derivados de una mayor intensidad de la globalización, internacionalización e interdependencia económica los cuales, se unen a los procesos de mayor liberalización producidos que han traído consigo un rápido crecimiento de la competencia. No se debe olvidar la **tendencia** existe **hacia la deslocalización** mediante la cual, se busca **producir lo más barato posible**. El Modelo Chino lleva haciendo daño mucho tiempo.

A juicio personal y en base a todo lo leído, **una de las prioridades básicas del sector textil español** ante tal situación común y general dada, ha de ser **mejorar su competitividad** a nivel europeo, siendo esto un **factor o aspecto clave para la supervivencia** dada la situación vivida. La competitividad del sector, se consigue tanto en la producción, como en las actividades asociadas a ella como pueden ser, la innovación, la distribución comercial, la marca y la logística.

✓ Factores de Competitividad.

1) Innovación: En base al estudio “European Trend Chart on Innovation” (2006) en el cual, quedan mostradas las particularidades de la innovación del sector textil en relación con el resto de la industria manufacturera, se destaca un alto porcentaje de innovación generado y una baja proporción de patentes y diseños registrados frente a las marcas registradas.

Análisis realizados por el Centro de Investigación de Textil y Confección (Cityc) prueban que en el sector textil el gasto de innovación se concentra mayoritariamente en la innovación del producto (diseño). Se considera que buena parte de las innovaciones proceden de los proveedores de maquinaria y equipos, así como del sector de fibras químicas. Los avances incorporados en las máquinas y equipos son complementados con un proceso de mejora de los mismos en la empresa con el fin de adaptarla a sus requerimientos de proceso o de producto.

Tabla 2.6. El perfil innovador del textil europeo

	Textil	Industria	Índice
Empleados con educación superior	3,5	13,1	27%
Firmas que usan formación	9,9	17,7	56%
Gatos I+D (% valor añadido)	1,1	1,7	68%
Firmas que reciben subvenciones para innovación	10,7	12,2	88%
Firmas que innovan en la propia empresa	24,2	35,4	68%
Nuevos productos sobre el total de ventas	5,0	6,4	78%
Nuevas firmas pero no de nuevos productos	10,8	17,4	62%
Firmas que patentan	4,0	8,1	49%
Firmas que usan marcas registradas	12,8	12,3	105%
Empresas que usan diseño registrado	4,3	6,9	63%

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008). "European Trend Chart on Innovation" de 2006.

2) Nuevos canales de distribución: El canal detallista tiene una gran relevancia económica, se estima que puede llegar a incorporar un valor añadido de entre el 100-150% al valor de la producción de la industria textil además de, actualmente, generar una ocupación muy superior a la propia industria textil existente en España. En la actualidad, experimenta una rápida evolución con el fin de adaptarse a las exigencias del mercado y así ganar en productividad.

Aunque existe tendencia hacia una rápida reducción en el número de tiendas, todavía persisten más de 70.000 tiendas textiles independientes que realizan, para el caso concreto del textil-hogar, casi el 45% del total de sus ventas. Actualmente van surgiendo novedades como el *cobranding* o alianza entre marcas complementarias y diferentes combinaciones de productos textiles, todo ello con el objeto de reducir los costes asociados a la gestión de los puntos de venta.

3) La Moda: La batalla de la competitividad global se basa en la construcción y desarrollo de un número de marcas cada vez mayor y de más potencia que permita identificar y diferenciar los productos y servicios de cada empresas y con ello, lograr la fidelidad de sus clientes. Se considera que las marcas líderes generan efectos muy positivos sobre la solvencia de un país que, se vincula a la imagen de fiabilidad, eficiencia e innovación de las propias marcas.

Mientras que en otros países la moda anda respaldada por grandes grupos financieros, en España existe más talento creativo que capacidad de traducirlo en proyectos de negocio y la alianza entre moda, capital y la gestión no ha resultado fácil. Por parte de la Administración hay multitud de intentos para favorecer al sector a través de ferias las cuales, sirven para hacer negocio.

4) La Logística: Esta se ha convertido en un elemento estratégico de especial importancia. Uno de los grandes problemas de dicha industria es la gestión del tiempo que transcurre entre la creación de un producto y la llegada de éste al punto de venta. Tradicionalmente, ese tiempo era largo y con muchos tiempos no productivos (tiempos de espera, almacenes intermedios,...) que añadían costes y en ningún caso, valor a los productos. Se hizo el intento de vender antes de producir (sistema "pronto-moda") pero, finalmente, ello no acabó siendo una mejora decisiva. La solución definitiva la han aportado las grandes empresas productoras-distribuidoras con cadena de comercios propia o franquiciados a través de una estrategia de renovación constante del producto. Con ello ha desaparecido prácticamente el concepto de temporada y ha dado lugar a unos tiempos de proceso productivo muy breves (ello se ha denominado "estrategia de respuesta rápida").

✓ **Estrategias Competitivas existentes en el Sector Textil.**

1) **Cambios en los productos.** El concepto de producto de hogar ha cambiado de radicalmente con la creciente influencia del factor moda que, es el motor del consumo en países avanzados. Las empresas se han visto obligadas a establecer sistemas productivos más flexibles y a aplicar procesos de pronto moda con el fin de adaptarse a las cambiantes preferencias de los consumidores.

2) **Deslocalización.** Aquellas fases más manuales de la producción se han deslocalizado hacia países con bajos costes laborales y a su vez, la logística y el diseño han ido adquiriendo mayor relevancia. Las empresas han ido derivando hacia actividades más cercanas a los servicios en lugar de a la propia industria.

3) **Acercamiento a la Distribución.** Ello se ha hecho a través de redes de tiendas propias o en franquicia. Se tiene mayor capacidad para seguir los rápidos cambios de la moda que el mercado impone y así, consolidar la marca.

4) **Innovación en nuevos procesos y productos.** Empresas han buscado entrar en nuevos nichos de mercado. No obstante, esta tendencia choca con el bajo nivel investigador del país y el alejamiento existente entre los centros tecnológicos y el mundo empresarial.

5) **Internacionalización.** A través de la creación de multinacionales textiles, con asentamientos productivos, logísticos y de comercialización en diversos países, aprovechando el hecho de que cada vez los mercados son más interdependientes.

6) **Incorporación de las TIC.** Los cambios del entorno obligan el uso de nuevos conocimientos y la incorporación de tecnologías avanzadas, como es el caso de las TIC. Con ello se hará frente a un proceso de reestructuración y modernización de carácter permanente.

La implantación de estas estrategias choca con las limitaciones derivadas de la falta de dimensión empresarial existente y con el hecho de que la mayoría de las empresas se vean inmersas en una caída de sus márgenes operativos y por tanto, de su capacidad de inversión. Además, a esto se le han de añadir las dificultades que el sector textil, hasta ahora, ha experimentado para encontrar personal especializado. Con posterioridad, en este mismo capítulo, se verá de manera más detallada la estructura empresarial española y la inversión empresarial existente.

2.3.5. Evaluación de la Competitividad Exterior del Sector Textil Español:

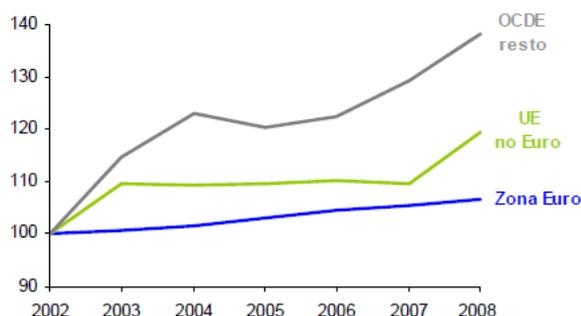
El saldo comercial, las cuotas de exportación españolas a los mercados mundiales y los ratios de penetración de importaciones en el mercado español facilitan una visión clara de la **continua pérdida de competitividad** que el textil español está teniendo en los últimos tiempos.

El deterioro de la competitividad exterior sufrida por los productos textiles españoles se puede explicar por un lado, respecto a otros países del área euro, por la **mayor inflación** dada en España. Por otro lado, en cuanto a países de la Unión Europea que no han adoptado el euro (básicamente Gran Bretaña), dicho deterioro es a causa de la evolución de las divisas. Con respecto al resto de mercados desarrollados, vendría siendo una consecuencia de la **apreciación del euro con respecto al dólar y al yen**. No obstante, esto se trata de una **situación muy volátil**, las recuperaciones y devaluaciones de las diferentes divisas está en constante movimiento y por tanto, no trae efectos de carácter permanente.

Los índices de competitividad precio o tipos de cambio efectivo real permiten hacer una valoración de la **evolución de los precios de España en relación al resto del mundo**. A continuación, se adjunta una gráfica con la evolución del deterioro de la competitividad de las exportaciones españolas:

Gráfico 2.7. Deterioro de la Competitividad de las Exportaciones Españolas (2002-2008)

(Índice 2002 = 100)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008), a partir de datos de la Secretaría de Estado de Comercio.

Las **dificultades de financiación** persistentes junto con la **caída del mercado**, son los **problemas de mayor relevancia** a los que empresas textiles españolas, desde hace tiempo y a día de hoy, se llevan enfrentando. Algunos de los puntos débiles que, a juicio personal, la industria textil española posee y por tanto, debería reforzar son:

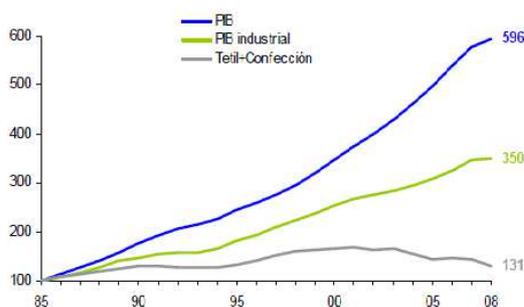
- **Escasa Inversión Directa en el Exterior**, aspecto el cual resulta imprescindible para tener una presencia relevante en los mercados exteriores.
- **Bajo nivel de cooperación interempresarial en el exterior**, lo que podría permitir estrategias más ambiciosas.
- Salvo escasas excepciones, en general, se **carece de marcas relevantes en el exterior**.

2.3.6. El Textil en el Contexto de la Economía Española:

El aumento del **PIB textil** en valores corrientes es, para un período de 23 años, de sólo un 31% pudiéndose ver con ello que **se ha ido descolgando** progresivamente del **proceso de crecimiento general de la economía española y de la industria manufacturera** la cual, a su vez, también ha obtenido unos resultados modestos frente al auge vivido y experimentado por los servicios y la construcción. En la siguiente gráfica (Gráfico 2.8) se muestra la evolución del PIB textil en la economía española para el período analizado y objeto de estudio del presente trabajo.

Gráfico 2.8. Evolución del PIB Textil en la Economía Española (1985-2008)

(1985=100)

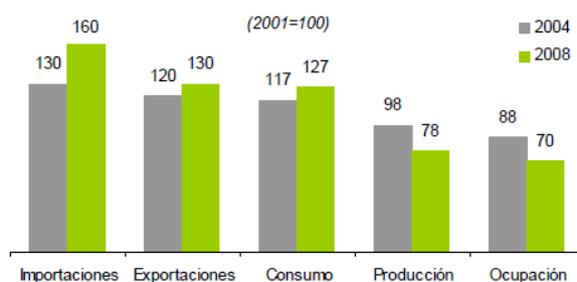


Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos de la Contabilidad Nacional.

La pérdida se ha dado, en general, de manera continuada. No obstante, se remarca la existencia de **2 excepciones** en dicho período de tiempo analizado, ambas promovidas **por los cambios producidos en la competitividad española en el ámbito internacional**. La primera queda localizada a mediados de los años 80 y es que, tras la **entrada de España en la Comunidad Económica Europea (CEE)**, las exportaciones españolas a Europa se vieron impulsadas. El origen de la segunda de las excepciones se localiza en 1994 y deriva de la **devaluación que sufrió la peseta**. Esto daba lugar a un segundo ciclo de estabilidad el cual, continuó tras la entrada en el euro y se prolongó hasta el 2000-2001. La caída de la actividad se vio acentuada a partir de 2002 con la **progresiva devaluación del dólar y monedas asiáticas**, así como con el proceso de **liberalización de los intercambios internacionales** y con ello vino la **pérdida de efectivos** del sector textil español.

En los últimos tiempos se viene experimentando un importante retroceso. Mientras el **consumo del mercado español aumenta**, la **producción y el empleo sufren mayores retrocesos**. Todo ello refleja el grado de intensidad que acarrea el proceso de deslocalización productiva que se está experimentando que, a su vez, se acaba traduciendo en un importante **incremento del déficit de la balanza comercial** nada beneficiario. A continuación, dicha situación queda representada mediante una gráfica de barras (Gráfico 2.9), viéndose el comportamiento experimentado por las principales variables del textil.

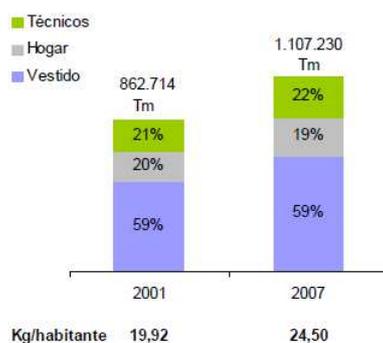
Gráfico 2.9. Comportamiento de las principales variables del Textil (2004-2008)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos de Cityc.

Con un PIB Textil de poco más de 4.600 millones de euros, la **participación del textil en la industria manufacturera española** se ha visto notoriamente **reducida**, sin embargo, dicha actividad tiene un **importante peso sobre el total del déficit de la balanza industrial española** y se ha convertido en uno de los sectores directamente responsables del grave déficit exterior existente en España. En líneas generales, el consumo de productos textiles en España ha ido en aumento sin producirse ningún cambio de especial relevancia en la distribución entre los 3 grandes segmentos de consumo: **vestuario, hogar y tejidos técnicos**.

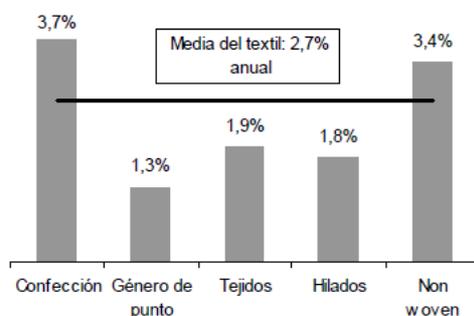
Gráfico 2.10. Evolución en peso del mercado por segmentos (2001-2007)



Fuente: ¿Hay vida en la industria textil después de 2005? Josep M^a Arús. Confección Española, Septiembre/Octubre 2008. Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008).

Se produce un **aumento de la productividad** pero influenciado por factores como el cierre de establecimientos obsoletos, la aplicación de procesos más productivos o la disminución de empleo de producción por defecto de la deslocalización. No obstante, el **comportamiento** que **cada subsector** ha tenido con respecto a dicho incremento de productividad, **es muy variable**. A continuación, en la Gráfica 2.11 se muestra el **crecimiento anual de la productividad por subsectores** durante 1993 y 2007.

Gráfica 2.11. Crecimiento anual de la productividad (1993-2007)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos del INE.

La rapidez con la que este proceso se mantiene depende principalmente del ritmo seguido por la deslocalización de la producción fuera de España y del mantenimiento de las actividades de mayor valor añadido en España (calidad, diseño, control de producción,...).

2.3.7. La Industria Textil Española:

A continuación (Tabla 2.12) se muestran los datos referentes a la evolución experimentada por el Sector Textil en España para el período de tiempo objeto de estudio. Observando el comportamiento de las principales magnitudes del textil, se ve claramente el **efecto negativo que atraviesa el sector** el cual, actualmente, persiste puesto que las posibles mejoras de competitividad internacional resultan insuficientes para compensar la fuerte caída del mercado interno.

Tabla 2.12. Evolución del Sector Textil en España (1990-2008)

MAGNITUDES	1990	1995	2000	2008
Empresas	11.340	8.120	7.950	5.500
Empleo	386,8	276,9	278,2	182,3
Producción (M€)	14.314	14.038	14.829	10.390
Importaciones (M€)	2.407	4.309	7.669	13.200
Exportaciones (M€)	1.373	2.898	5.476	7.770
Déficit Comercial	57%	67%	71%	59%

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos de Cityc.

Siendo más concretos, la **estructura empresarial del sector textil-hogar en 2007** (año objeto de estudio) estaba compuesta por **463 empresas** de las cuales, **285 tenían el perfil de exportadoras**. Además, este subsector generaba un **empleo de aproximadamente 25.475 puestos de trabajo directo**.

NON WOVEN*. Subsector que agrupa segmentos muy distintos y en el que las actividades más tradicionales y por tanto menos productivas están desapareciendo.

No obstante, cabe hacer mención de la importancia de la **concentración que presenta el subsector textil-hogar** el cual, queda distribuido de la siguiente manera: un 60% de las empresas en Valencia y un 30% en Cataluña. Por su parte, la **Comunidad Valencia** está catalogada como la **mayor productora así como exportadora** y se le atribuye el 60% del total de la producción y el 65% del total de las exportaciones españolas de textil-hogar. Según datos del Instituto de Comercio Exterior (en adelante ICEX), en el año 2006, la producción total de textil-hogar alcanzó un valor de 1.933 millones de Euros, siendo su peso por segmentos el siguiente:

- Tejido para tapicería y decoración.....826 millones de Euros.
- Textil Hogar confeccionado.....812 millones de Euros.
- Alfombras y Moquetas.....96 millones de Euros.
- Otros textiles para el hogar.....199 millones de Euros.

Resulta de interés ver el **peso del textil español en el contexto europeo** y en base a ello destacar que España cuenta con un amplio sector textil y una productividad mediana (con un 7.8% de la ocupación y el 7.7% de la producción de la UE), pero que por otro lado, dispone de una modesta capacidad exportadora. Todo ello queda reflejado en las siguientes cifras:

Tabla 2.13. El Textil Español en el contexto europeo en 2007.

MAGNITUDES	UE-27	España	Esp./UE
Empleo	2.513	196,5	7,8%
Producción (M€)	147.500	11.390	7,7%
* Importaciones (M€)	180.300	13.610	7,5%
* Exportaciones (M€)	134.300	7.400	5,5%
* Balanza Comercial (M€)	-46.000	-6.210	13,5%

*Intra + Extra

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confeción (2008) a partir de datos de Cityc y Euratex.

Dentro de la **UE-27 destaca Italia** que, pese a tener unos costes laborales superiores a los existentes en España, ejerce cierto liderazgo en subsectores del textil apoyándose en la moda, imagen del país, flexibilidad de la producción y tecnología adaptativa. Por otro lado está **Francia**, cuyos elevados costes laborales no le suponen barrera alguna para estar recuperando terreno en el mercado de productos textiles con elevado valor añadido. Para finalizar, **Alemania** cuenta con determinada ventaja competitiva en tecnología. Un aspecto común en todos ellos es el seguimiento de estrategias de deslocalización de su producción en Asia, Centroeuropa y países mediterráneos.

2.3.8. La Alternativa Euromediterránea:

Como se mencionaba en apartados anteriores, **otro de los grandes proveedores de la Europa textil** son los **Países del Mediterráneo** los cuales, representan aproximadamente una cuarta parte del total de las importaciones de la UE. En su conjunto destacan, principalmente, **Marruecos y Túnez**. El textil español mantiene **relaciones intensas con Turquía** que, básicamente, consisten en **importaciones**. En el caso de **Marruecos y Túnez**, a diferencia del caso anterior, los **flujos** que se dan son **en ambos sentidos**, España les manda tejidos que, una vez son confeccionados allí, vuelven a entrar en España en forma de producto acabado. Además, cabe puntualizar que las relaciones textiles que España guarda con **Marruecos**, son de especial intensidad y es su **cuarto proveedor absoluto**, tan sólo superado por China, Italia y Turquía. A continuación, en la Tabla 2.14 se muestran los flujos de intercambios de productos textiles entre España y los países euromediterráneos y en ella se aprecia lo mencionado.

Tabla 2.14. Flujo de Intercambio de productos textiles entre España y países euromediterráneos.

	Exportaciones	Importaciones	Balanza Comercial
1. Marruecos	612	991	-379
2. Turquía	182	1.058	-876
3. Túnez	86	139	-53
4. Israel	48	20	28
5. Líbano	25	1	24
6. Argelia	23	0	23
7. Jordania	11	1	10
8. Egipto	7	86	-79
9. Siria	3	7	-5
TOTAL	997	2.303	-1.307

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos del Dpt.Aduanas de 2007.

España es el primer proveedor textil (en base a lo que tejidos se refiere) de Marruecos, casi la mitad de la producción del país es fabricada con tejidos españoles. En Marruecos se ha informado de que el sector textil es el principal sector industrial, generando más de 200.000 empleos. Por tanto, en relación a todo esto, España ve a Marruecos como un socio estratégico.

2.3.9. Principales Variables del Textil:

Se pasa ahora a estudiar el **comportamiento de las principales variables del sector textil** durante el período de tiempo objeto de estudio del presente trabajo. En base al resultado y conclusiones extraídas, se obtendrá una visión más próxima sobre la situación en la que dicho sector se encuentra, así como de los efectos que la actual crisis ha acarreado sobre el mismo.

❖ PRODUCCIÓN y CONSUMO

La **producción** textil y el **empleo** del sector se han visto **reducidos** y tal tendencia decreciente persiste a día de hoy. En los últimos tiempos se han sufrido de manera progresiva, constantes reducciones sin observarse recuperación o estabilidad alguna.

Tabla 2.15. Variación Anual de la Producción Textil Española.

PRODUCCIÓN:	2004	2005	2006	2007	2008
Textil	-6,0%	-11,6%	-4,4%	-2,2%	-11,9%
Confección	-2,8%	-9,2%	1,2%	-3,0%	-10,3%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2004-2008)

La situación sufrida está adquiriendo progresivamente mayor relevancia, tan sólo en el primer trimestre de 2008 la producción del sector textil español se ha reducido en un 4.5%. En base a dicho escenario, **se reclama la adecuación del plan de Apoyo vigente a la situación de la crisis actual**. En esta difícil situación en la que se encuentra, desde tiempo atrás, el sector textil han contribuido factores como el aumento de precios de las fibras y los crecientes costes energéticos. Por otro lado, las empresas han detectado un endurecimiento de las condiciones de acceso al crédito, repercutiendo con ello negativamente en la viabilidad de algunas de las firmas.

En base a los datos de las Encuestas de Presupuestos Familiares elaboradas por el INE con carácter previo a la situación actual de crisis, se detectaba una tendencia de incremento del gasto del hogar. El crecimiento anual de consumo textil en la primera década de los 2000 se mantuvo y además, se concentró en la **rama de textil-hogar** que representaba cerca del 1.1% del gasto de las familias.

Por otro lado, el grupo de los textiles industriales fue el que experimentó mayor crecimiento. No obstante, dicha situación ha cambiado, el sentido de todas estas tendencias existentes se ha invertido. Actualmente, en relación a Informes recientes encontrados, la demanda interna ha evolucionado negativamente durante la primera parte del año 2008 y en especial, en vestuario y textiles para el hogar. La ralentización del consumo general de las familias, la caída de la construcción de nuevas viviendas y las negativas expectativas sobre la evolución de la economía afectan a la demanda de productos textiles y de confección. Cabe mencionar que desde hace tiempo, de manera tradicional, se asocia al sector textil con el mundo de la moda y del hogar, olvidándose de determinados campos los cuales, se pueden caracterizar por ser grandes consumidores de manufacturas textiles. Un buen ejemplo sería el sector automovilístico que, pese a que actualmente no atraviese un buen momento, en su día sí tuvo períodos de gloria. El sector textil tiene una participación complementaria y necesaria en muchos otros sectores industriales y no queda limitado al comportamiento de los consumidores finales.

Tabla 2.16. Evolución Anual del Consumo Textil Español.

CONSUMO	2004	2005	2006	2007	2008	
Industrial	421	378	363	326	296	000 Tm
Final	833	860	918	946	900	000 Tm
ID. per cápita	19,5	19,8	20,8	21,1	20,1	Kg/hab.

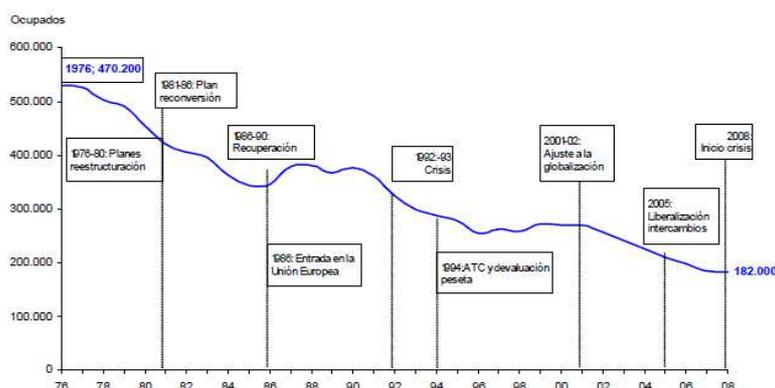
Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/confección (2008) a partir de datos de Cityc (2004-2008).

❖ **LA OCUPACIÓN Y SU ESTRUCTURA: Readaptación del Empleo.**

El textil-confección es una actividad que emplea una **proporción relativamente alta de mano de obra**. El proceso de rápida y fuerte globalización vivido ha conllevado a una fuerte deslocalización internacional de la producción (deslocalización productiva) lo que, junto a la tecnificación y fuertes crecimientos de productividad, ha **reducido drásticamente su población ocupada**. En 2008 su fuerza laboral está compuesta aproximadamente por 182.000 ocupados de los cuales, cabe especificar que un 93.40% se corresponden con actividades de producción y el 6.60% restante a medio camino entre la logística y la actividad comercial.

Gráfico 2.17. Evolución de la Ocupación en el Sector Textil (1976-2008)

(Miles de trabajadores)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008). Cityc a partir del EPA.

De la siguiente gráfica de evolución (Gráfica 2.17) cabe destacar la **entrada de España en la Unión Europea** (1986) período en el cual, rompiendo con la tendencia hasta entonces existente, se produce un determinado crecimiento del sector textil. No obstante, dicha etapa de crecimiento positivo fue corta, se retomó de nuevo y hasta la fecha actual, las tendencias decrecientes anteriores. A finales del decenio de dicha incorporación (años 80), el descenso del sector comenzó a hacerse notable, a excepción de alguna década en la que se produjo alguna leve recuperación. A partir del año 2000, el descenso de puestos de trabajo y por tanto, de ocupados en el sector comenzó a tener especial consideración. En cuanto a la distribución existente sobre el total de asalariados existente, el 87% son asalariados, un 12% autónomos y poco más del 1% del total, cooperativistas. Pese a que más adelante el coste salarial interno del sector se analizará con mayor detalle, cabe advertir que la tendencia existente a **externalizar el proceso de producción**, dio lugar a una **fuerte reducción de dicho coste** (hasta 20-23%).

Si se diferencia entre **Ocupados en la Industria Textil** y **Ocupados de la Confección**, en base a los datos que se muestran en la Tabla 2.18, se puede apreciar cómo con independencia de que en ambos casos se haya producido un notable descenso, este ha sido más fuerte y notorio en el subsector industrial. Esto podría justificarse por la mayor facilidad de mecanización que tiene dicha industria, con respecto a la confección.

Tabla 2.18. Evolución de la Ocupación en la Industria Textil y en la Confección (1988-2003)

Año	Ocupados industria textil	Ocupados confección
1988	211,6	194,1
1989	197,6	183,2
1990	196,3	190,4
1991	197,5	192,8
1992	167,7	176
1993	133,2	177,1
1994	122,6	158,7
1995	130,9	156,3
1996	104,8	145,3
1997	96,9	154,9
1998	108,6	147,8
1999	112,4	151,4
2000	117,6	156
2001	113,8	161,7
2002	109,7	146,2
2003	94,8	136,7

Fuente: Plan Estratégico Sector Textil (2008) a partir de datos de Cityc de 2003

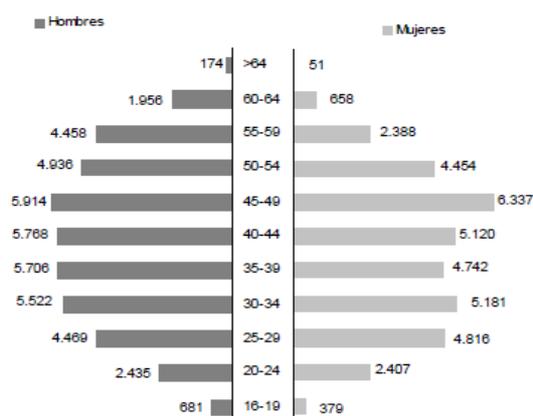
✓ **Características Sociológicas.**

Una de las características más significativas del sector textil es la **intensidad de ocupación femenina** existente, se trata de un sector muy feminizado. La mayor incidencia se da en la actividad de confección, aunque en los últimos tiempos se ha visto cada vez más en las áreas administrativas y de diseño. Los hombres, mayoritariamente, han ocupado acabados y la logística. El textil, especialmente para mujeres sin formación, ha sido una puerta de entrada al mercado laboral y en el mundo rural, todavía es a menudo la única oportunidad de ocupación. No obstante, en dicho sector existe una **notable proporción de empleo sumergido**. A la tradicional tasa de trabajo irregular existente, se le ha de **añadir la ocupación de inmigrantes en malas condiciones laborales** que, con frecuencia, trabajan de forma clandestina.

✓ **Estructura de Edades.**

En base a la pirámide de edades mostrada y referida a los asalariados de la industria textil (quedando excluida la confección) del año 2005, se puede apreciar como los **mayores contingentes** se sitúan en la franja de **30 a 49 años**. Esto se debe a las elevadas incorporaciones que tuvieron lugar en la segunda parte de los años 80 y finales de los noventa. Por otro lado, también es posible apreciar el amplio recurso a las **jubilaciones anticipadas** y la fuerte caída de las incorporaciones de jóvenes en épocas relativamente recientes.

Gráfico 2.19. Pirámide por edades de los asalariados de la industria textil (2005)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008. Estudio del Observatorio industrial textil: "Pirámide de edad en la industria del textil y de la confección". Marzo 2006.

Como resultado final se tiene que la **edad media de los ocupados en este sector está próxima a los 40** lo que, en los tiempos actuales, se habrá visto algo alterado al alza. En los últimos tiempos se ha producido una caída de nuevas incorporaciones y además, la proporción de mayores de 55 años tiene importantes aumentos que le han llevado a llegar a representar el 16 % del total de los ocupados.

Tabla 2.20. Edad Media de los Ocupados del Sector Textil Español (2005)

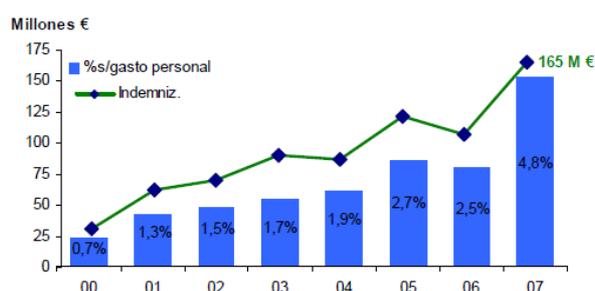
	TOTAL	%	EDAD MEDIA
Hombres	42.019	53,50	41,4
Mujeres	36.533	46,50	39,1
TOTAL	78.552	100,00	39,3

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008.

✓ **Costes de Procesos de Reestructuración Empresarial.**

Como es de esperar, la difícil situación vivida por las empresas en los últimos tiempos ha conllevado una **importante cifra de expedientes de regulación de empleo** (ERE's de ahora en adelante) y conciliaciones individuales por despidos, trayendo consigo un **incremento continuado del coste total de estas reestructuraciones**. En 2007 tales reestructuraciones se disparan y alcanzan la cifra de 165 millones de euros, se duplicó el importe hasta 6 veces con respecto al existente en el año 2000. En la actualidad, han adquirido una especial y notoria relevancia, así como frecuencia y continua presencia en el mundo empresarial.

Gráfico 2.21. Costes de Indemnizaciones de los ajustes de empleo (2000-2007)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección a partir del Informe sobre la situación Textil de 2008.

✓ **Localización de la Ocupación.**

La actividad textil (sin confección) queda **fuertemente concentrada en Cataluña y Comunidad Valenciana**, representando ambas comunidades 2/3 del empleo total existente en España. Además, en la Comunidad Valenciana se destaca su especialización en los textiles de hogar. Esta tendencia de concentración también se reproduce a escala inferior, es el caso de las comarcas centrales valencianas y el Vallés Occidental, el Maresme o l'Anoia en Cataluña, donde se han estructurado en forma de *clusters* o distritos industriales de elevada competitividad. A continuación, en la Tabla 2.22 se muestra tal concentración, indicando y cuantificando por comunidad y desglose de la misma, el número de habitantes ocupados en dicho sector.

Tabla 2.22. Intensidad de la Ocupación del Sector Textil por CCAA Españolas

COMUNIDAD AUTÓNOMA	PERSONAL OCUPADO
Cataluña:	36.900
- Vallés Occidental	10.000
- Anoia	3.400
- Barcelonés	8.500
- Maresme	9.500
- Comarcas Centrales	5.500
Andalucía:	9.000
- Sevilla	3.300
- Málaga	2.400
- Jaén	1.700
- Córdoba	1.600
Zona Centro:	12.900
- Madrid	9.000
- Toledo	3.900
Galicia:	35.300
- La Coruña	9.300
- Pontevedra	4.300
- Orense	2.200
Comarcas Centrales Valencianas:	9.500

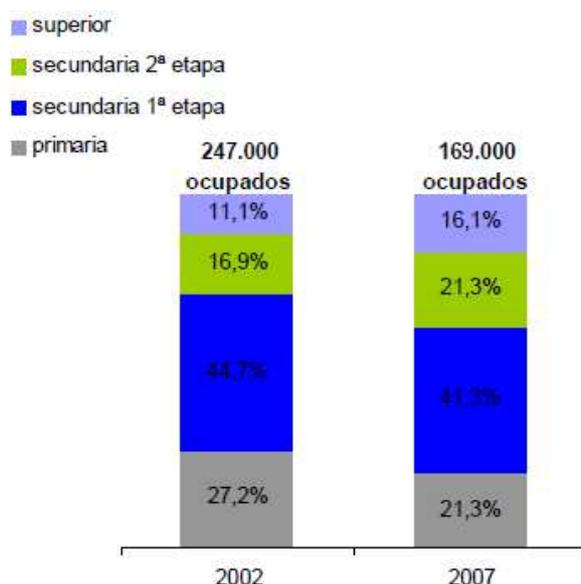
Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008.

Como se ha mencionado ya en varias ocasiones, la tendencia existente a **deslocalizar la producción**, conlleva a **reducciones importantes en lo que es el personal asalariado ocupado en tareas de producción**. Pese a que estas sigan manteniendo el mayor porcentaje de personal asalariado del sector textil, a medida que las empresas se van globalizando, su proporción desciende a favor de tareas de logística, diseño y comercialización. Por último, en lo que al factor de la **temporalidad** se refiere, cabe mencionar que éste se concentra en la confección y actividades auxiliares o complementarias que de ella dependen y representa un 25% de los asalariados. En el caso concreto objeto de estudio del presente trabajo, **industria textil o textil-hogar**, este factor **no tendrá especial relevancia**.

✓ **Nivel de Formación.**

El **tipo de calificación más generalizado** en los ocupados del sector textil es **el adquirido mediante la experiencia** a través de un largo proceso de aprendizaje. Las empresas han logrado así, formar a buenos oficiales, pero de **conocimientos limitados** y ello dificulta la introducción y desarrollo de **innovaciones y cambios tecnológicos** en el sector. Se puede observar la estrecha relación que hay entre los trabajadores de oficio y la ubicación de la empresa en zonas de tradición textil en las que hay una oferta de trabajo con este tipo de calificaciones. Estudios existentes sobre el absentismo laboral del sector textil-confección manifiestan una **notable carencia de ingenieros para tecnificar las empresas** y la **necesidad de incorporar técnicos** en las mismas.

Gráfica 2.23. Evolución del Nivel de Formación de los Ocupados en el Sector Textil Español (2002-2007)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de los datos EPA.

No obstante, en los últimos años se ha producido un **notable aumento del nivel de formación del sector** que ha llevado a registrar una proporción del 16% de titulados y un 21% con la secundaria. Esto podría derivar del creciente aumento de personal para puestos de trabajo superiores como es el caso de diseño, administración o logística y la fuerte reducción del personal de producción.

❖ MERCADOS EXTERIORES: Importaciones, Exportaciones y Balanza Comercial.

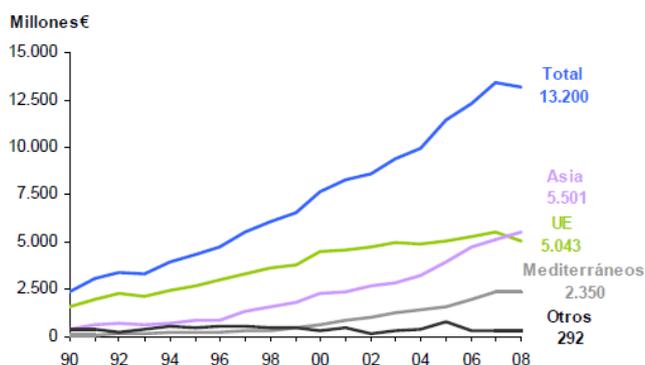
Como se comentó, la **responsabilidad del sector textil en el déficit** generado en la **balanza comercial española** es de gran relevancia, mostrando una contribución notoria con respecto a las de otros sectores. Mientras que por un lado se da una **expansión en las Importaciones**, principalmente en aquellas provenientes de países asiáticos, por otro lado se da una **ralentización en las exportaciones**. Todo ello se ha visto acentuado y agravado por diversos hechos producidos a lo largo del tiempo, siendo de especial relevancia, el proceso de liberalización comercial vivido. A continuación, se entra en el detalle de la evolución que ha tenido el comercio exterior español, explicando tanto las variables influyentes, como las consecuencias y efectos producidos.

✓ La Expansión de las Importaciones.

Con la incorporación de España a la Unión Europea (1986) y la apertura exterior de la economía española, las **importaciones textiles iniciaron un fuerte despegue** con crecimientos anuales próximos al 10%. Las únicas reducciones posibles de detectar quedan localizadas en 1993 como consecuencia de la devaluación que sufrió la peseta y en 2008 dada la crisis de la demanda interna. A priori, puntualizar que la mayor intensidad de crecimiento en las importaciones textiles se localiza, principalmente, en productos **de uso final** y en un segundo plano, **en importaciones de fibras y tejidos**.

Tal y como se puede observar en el gráfico adjunto (Gráfico 2.24), tradicionalmente, la **Unión Europea ha sido el principal suministrador de productos textiles**, siendo la ausencia de trabas y proximidad geográfica algunos de los factores que lo explican. Los **4 principales suministradores europeos** de productos textiles son: Italia, Francia, Alemania y Portugal. No obstante, las importaciones han tenido un punto de inflexión: en el inicio de 2005 se produce la total supresión de las cuotas al comercio textil mundial, dando lugar a la total liberalización del mismo. En relación a la absoluta liberalización de intercambios textiles, en 2005 comienza un cambio de tendencia, la Unión europea pese a ser el principal vendedor de España empieza a ver reducidas sus actividades comerciales en España. Las **importaciones de la UE pierden protagonismo** cediéndoselo **progresivamente a las procedentes directamente de Asia** y en 2008, éstas pasan a ocupar la primera posición. Actualmente, más del 50% de las importaciones españolas proceden directamente de países en vías de desarrollo; **productores low-cost**.

Gráfico 2.24. Evolución de las Importaciones Españolas (1990-2008)



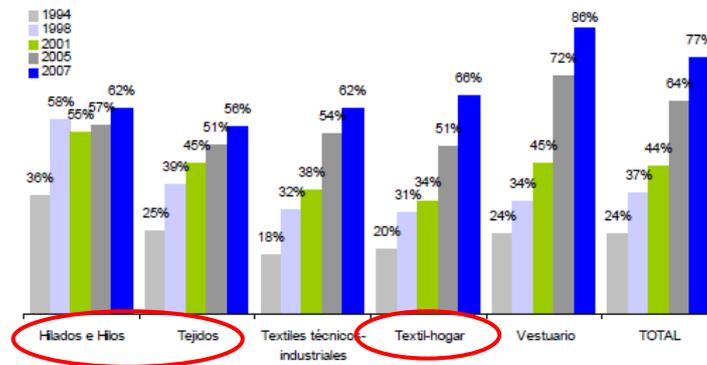
Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008). Cityc a partir de los datos del Dpto. Aduanas.

Además del fuerte crecimiento de importaciones procedentes de China, India y Pakistán le siguen en importancia como principales países de los que España importa textil. El incremento de las importaciones de países mediterráneos, en particular, de Marruecos también es fuerte. La estabilidad que se puede apreciar en el resto de Asia (sin incluir China), en realidad esconde un desplazamiento desde Hong Kong hacia Pakistán, Vietnam y también India.

Finalmente, se analiza de manera más desglosada la evolución de la penetración de productos exteriores por subsectores del textil, siendo de especial relevancia para el objeto del presente trabajo el subsector de Textil-Hogar, así como el de producto intermedio (tejidos, hilados e hilo).

Gráfico 2.25. Evolución de la Tasa de penetración de la importación por segmentos

(% importación sobre el consumo)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008). Cityc.

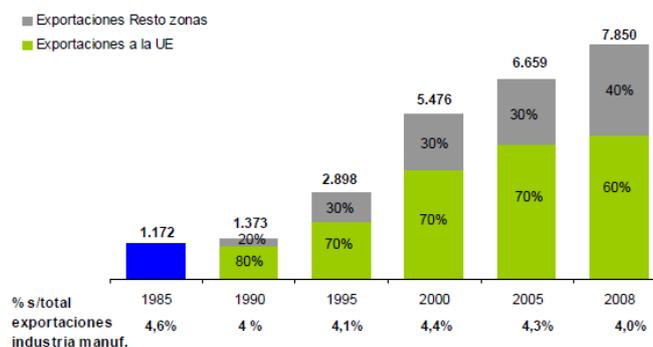
El proceso de liberalización de los intercambios textiles ha ido generando unos devastadores efectos sobre la estructura productiva instalada en España. La **tasa de penetración se ha visto aumentada en todos y cada uno de los subsectores del sector textil español**. Si se observa el total del sector, en un período de tan sólo 6 años, la tasa media de penetración se ha visto triplicada. En relación a ello, el subsector que sufre mayor impacto es el de vestuario. Los **mayores incrementos** quedan localizados en **productos de consumo final** (textil-hogar y vestuario), las importaciones de productos intermedios también crecen, pero de manera más moderada.

✓ **El Esfuerzo Exportador.**

Viendo el Gráfico 2.26 se vuelve a poner de manifiesto la incidencia del proceso de apertura de la economía española, especialmente, en la segunda parte de los años noventa momento en el cual, el proceso de la globalización se intensifica. Cabe especificar que una parte de las exportaciones representadas corresponde a productos intermedios confeccionados fuera pero que, posteriormente, vuelven a entrar. Estas exportaciones son prácticamente el total de las exportaciones a Marruecos y Túnez y en base a esto, el incremento real de las exportaciones es menor al reflejado.

Gráfico 2.26. Evolución de las Exportaciones Textiles Españolas (1985-2008)

(Millones de €)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de los datos del Dpto. Aduanas.

En el 2008 se alcanzaron los 7.850 millones de euros en exportaciones, cifra que representó el 4% del total de las exportaciones españolas industriales. No obstante, esta **participación del textil ha seguido con una tendencia descendente** siendo su peso relativo sobre el volumen total de las exportaciones industriales, cada vez más inferior. En relación a lo comentado, dicha caída es más notoria si se compara excluyendo las exportaciones interindustriales hacia Marruecos. Cuando se menciona descenso, no es referente a términos corrientes, sino a pesos relativos.

Según datos del Cityc, la evolución de las exportaciones se mantiene en términos positivos y correspondiéndose una buena parte de tal crecimiento a las prendas de vestuario. No obstante, cabe destacar el buen comportamiento de las exportaciones de ropa de hogar, así como la recuperación que han tenido hilados y tejidos. Todos los grupos representan variaciones positivas, a excepción de las fibras naturales, véase ello en la siguiente tabla adjunta (Tabla 2.27).

Tabla 2.27. Evolución de las Exportaciones Españolas por tipo-producto (2006-2007)

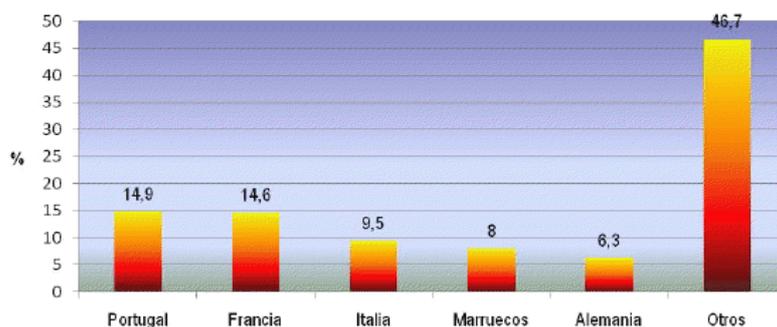
TIPO-PRODUCTO	EXPORTACIONES (millones €)		VARIACIÓN (%)
	2007	2006	
1. Materia Prima			
Fibras Naturales	51,90	80,00	-34
Fibras Químicas	89,20	52,00	73
2. Manufacturas Textiles			
Hilos/Hilados	308,30	302,00	2
Tejidos	662,40	655,00	1
Tejidos de Punto	127,90	126,00	1
3. Otras Manufacturas			
Alfombras y Recubrimientos	41,30	32,00	28
Artículos de uso técnico	371,10	333,00	11
4. Manufacturas punto y confección			
Prendas de punto	788,50	741,00	6
Prendas de confección	1.228,80	1.106,00	11
Textil-Hogar y Otros	193,20	151,00	28
TOTAL GENERAL	3.862,60	3.578,00	8

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008).

Concretando más, en base a los **subsectores del sector textil-hogar**, los **tejidos para tapicerías y decoración** son los que **cuentan con un mayor peso exportador** (aproximadamente un 65% del total de las exportaciones de dicho sector), seguidos de los **textiles confeccionados para el hogar** (con un 28%) y en último lugar, **alfombras y moquetas** (con una representación de un 7%).

En cuanto a los **principales destinos** de las exportaciones españolas, tal y como se puede apreciar en el Gráfico 2.28, se ha de mencionar que 2/3 de estas son recibidas por la **Unión Europea** (intracomunitarias), siendo los principales clientes Francia, Portugal, Italia y Alemania. Como ya se hacía mención, España se ha convertido en el principal proveedor de textil de Marruecos y aquí vuelve a quedar demostrado. Tan sólo **Francia, Portugal, Italia y Marruecos representan el destino de la mitad de las exportaciones textiles españolas**, el tercio restante atiende a exportaciones extracomunitarias de entre las cuales, cabe destacar el 6% a Latinoamérica. La industria textil española ha sabido aprovechar el acuerdo comercial entre la UE y México, país cuyo mercado llega a representar en la actualidad el 60% de la exportación a los países latinoamericanos, mercados tradicionalmente muy cerrados.

Gráfico 2.28. Principales destinos de las exportaciones del textil español (2006)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos del INE y Cityc.

En base a los datos y estudios publicados por el ICEX, las **exportaciones españolas de textil-hogar** (confeccionado) quedan distribuidas de la siguiente manera:

- **Francia primer cliente** con una cuota de mercado del 28% sobre el total exportado. Este destaca como principal cliente en ropa de mesa y cama, cortinas y visillos.
- **Seguido por Portugal** con un 13% del total exportado.
- **Italia y EEUU compartiendo posición** con un 6% cada una. Los EEUU predominan en la importación de alfombras y moquetas.

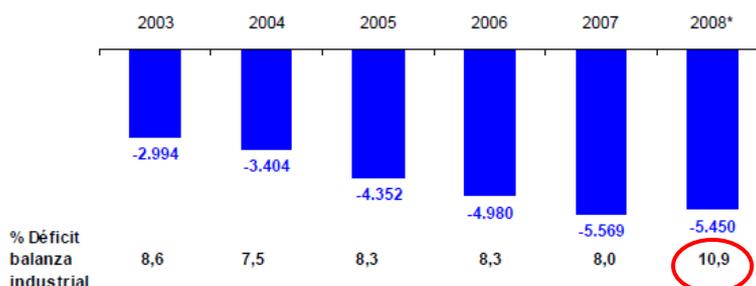
Como conclusión final, las exportaciones textiles españolas se encuentran ralentizadas con respecto a las importaciones y la desigualdad de ambos ritmos de crecimiento ha conllevado a un **progresivo aumento del déficit comercial**, quedando la **balanza comercial desequilibrada**. Si bien en décadas anteriores las exportaciones experimentaban notables incrementos, en los últimos tiempos la demanda exterior se ha reducido a causa de la disminución de la propia demanda europea. Cabe destacar también el **aumento de la cotización del euro con respecto a la del dólar**, siendo este otro de los hechos que han contribuido a la **reducción de las exportaciones**.

✓ **Déficit Exterior desbordante.**

La devaluación de la peseta producida en 1993 permitió estabilizar el déficit de la balanza comercial textil entorno a los 1.500 millones. Este relativo equilibrio pudo mantenerse hasta 1999, momento a partir del cual el incremento del déficit ha ido adquiriendo cada vez mayor intensidad alcanzando en 2007 la cifra de 5.569 millones euros. No obstante, la llegada de la actual crisis ha estabilizado tal cifra e incluso cabría hablar de una ligera reducción.

Gráfica 2.29. Evolución de la Balanza Comercial Exterior Textil

(Millones de €)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008). Informe sobre situación Textil y Confección 2008.

Siendo el **desequilibrio existente** en la balanza comercial española **inadmisible**, la aportación que el textil español da al total del déficit manufacturero de la economía española es de especial relevancia. Mientras que con Marruecos una parte de las importaciones se compensa con las exportaciones de materias primas, con los países asiáticos el flujo comercial es totalmente inverso, siendo las exportaciones españolas en su mercado interno, mínimas y prácticamente nulas. En cuanto a los **principales intercambios con países europeos**, en el caso de **Italia** el flujo comercial trae como resultado un **fuerte déficit** de la parte española; **Portugal** es un importante proveedor de ropa de hogar y a su vez, cliente de vestuario aunque se vuelva a obtener un **balance negativo** para España; en el caso de **Francia**, los **intercambios son bastante equilibrados** tanto en término de volúmenes, como de precios; por su parte, en **Alemania** a diferencia de lo ocurrido con Portugal, se obtiene un **balance positivo** para España; finalmente **Gran Bretaña** que apenas suministra y sí compra en España. A continuación, en el Gráfico 2.30 se muestran los principales países proveedores y clientes de España en el año 2008 tendencia la cual, se ha estado manteniendo.

Gráfico 2.30. Principales Países Proveedores y Clientes de España (2008)

(Millones de €)



(*) Países con un 3%: México, Grecia, Bélgica

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008 a partir de datos del Dpto. Aduanas.

2.3.10. Estructura Empresarial Española:

Según el INE y de manera generalizada (sector textil/confección), del total de personas ocupadas en el sector textil distribuido entre las empresas españolas existentes, únicamente el **0.76% de de las mismas superan los 250 empleados**, un **5%** de las mismas podrían ser **consideradas como medianas** (más de 50 empleados), un **40%** se sitúan entre los **10 y 50 empleados** y un **37%** de **microempresas** (menos de 10 trabajadores). Es un sector con estructura empresarial minifundista.

Tabla 2.31. Empresas Españolas Sector Textil/Confección según su dimensión (2008)

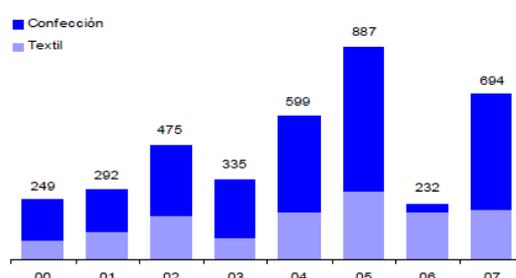
Dimensión	Textil	Punto	Confec.	Total
Grande (+de 250 empleados)	21	7	23	51
Medianas (50-100 empleados)	173	20	137	330
Pequeñas (10-49 empleados)	1.101	219	1.337	2.657
Micro (- 10 empleados)*	1.396	369	1.908	3.673
Total	2.691	615	3.405	6.711
Ocupados	78.552	74.501	153.053	
Dimensión media	29,2	18,5	22,8	

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección (2008) a partir de datos del INE-DIRCE 2008

Pese a que el grupo de confección y género de punto sea más numeroso que el textil, cabe puntualizar que éste último cuenta con una dimensión media superior. En los últimos tiempos el **número de empresas se ha visto reducido**, dándose una disminución de especial intensidad durante la crisis de 1990-1995 y a partir de 2000, pese a haberse producido una leve pausa en 2006. Actualmente, la crisis atravesada ha provocado que dicha tendencia reductora haya recobrado intensidad, llegando a afectar hasta a las grandes empresas del sector. Cabe destacar también que la mortalidad empresarial ha sido más abundante y frecuente en la confección y género de punto que en el textil. Este hecho podría deberse a la menor dimensión de las primeras y a que su nivel de inversión media por puesto de trabajo es, claramente, inferior. A continuación, en la Gráfica 2.32 se muestran las reducciones de empresas textiles producidas durante un horizonte temporal de 7 años (2000-2007).

Gráfico 2.32. Reducción de empresas textiles españolas (2000-2007)

(Saldo de altas y bajas)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008 a partir de datos de Cityc.

Entre el total de empresas españolas del sector que superan los 10 empleados, se pueden distinguir **diferentes modelos empresariales en función de su estrategia de producto y su dimensión**. A continuación, se enumeran los **diferentes perfiles de empresas** que se pueden encontrar:

1. **Empresas basadas en el valor de su marca:** Alto contenido en diseño e inversión en promoción y comunicación. Control estricto de la producción. Grupo en el que se incluyen marcas del segmento de lujo.
2. **Grandes empresas que integran producción y distribución ("Empresas-Producto"):** Estas ya fueron mencionadas anteriormente. Trabajan con productos de gama media y marcas genéricas populares entre los consumidores. Entre sus factores de competitividad destacar el coste de mano de obra, calidad de la gestión, la financiación y los precios. Su producción está muy deslocalizada.
3. **Empresas emergentes que integran producción y distribución:** El éxito del caso anterior genera multitud de seguidores que se inician localmente y que compiten para consolidarse en el negocio y ganar dimensión.
4. **Subcontratistas:** Su competitividad se centra en su capacidad de producción, con fuertes niveles de especialización. Requieren mano de obra abundante, flexible y de bajo coste. Sus factores de competitividad son la capacidad de gestión y su reactividad.
5. **Líderes tecnológicos:** Aquellas dedicadas a la fabricación de textiles especiales. Requieren mucho I+D y equipos tecnológicos. Operan en mercados globales pese a que sus bases productivas estén muy deslocalizadas.
6. **Partenariado:** Empresas especializadas en nichos de mercado y con pequeño número de clientes. Productos de nivel medio y alto. Se basan en su relación con sus clientes a los que aportan flexibilidad y capacidad de innovación al producto. Tienen producción propia muy controlada verticalmente.

7. **Empresas Tradicionales:** Empresas pequeñas con productos de gama media y alta que se venden en el mercado local y cuenta con fuerte liderazgo personal. Dificultades para modernizar la marca e introducirla en nichos de mercado. Cuentan con un futuro fuertemente condicionado por sus limitados recursos financieros y falta de estrategia definida a medio plazo. Si se deslocalizan, es con el único objetivo de reducir costes.

En el siguiente cuadro (Cuadro 2.33), a modo de resumen, se muestran los diversos **modelos empresariales** citando, para cada uno de ellos, sus **principales factores de competitividad**, así como la **estructura productiva** que los caracteriza.

Cuadro 2.33. Modelos Empresariales en el Sector Textil/Confección

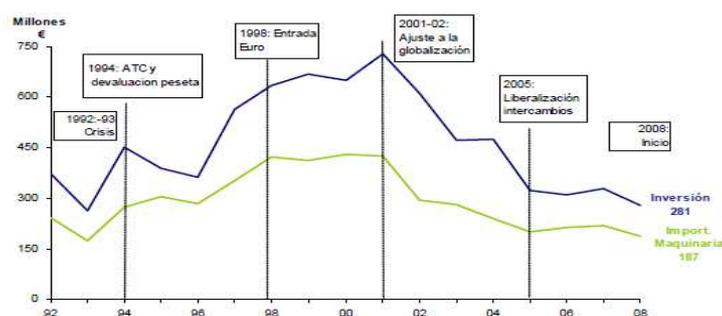
Tipo de empresas	Factores de competitividad	Estructura productiva
Con marcas potentes	Diseño Comunicación y publicidad Mano de obra calificada	Producción propia e inversiones en zona mediterránea. Subcontratación muy limitada con dossiers muy estrictos
Integración de producción y distribución	Diseño y moda Coste de mano de obra Financiación	Deslocalización elevada Subcontratación Co-contratación en zona mediterránea.
Subcontratistas	Coste de mano de obra Calidad Reactividad	Producción propia Co-contratación cercana
Líderes tecnológicos	Equipamiento tecnológico Innovación I+D Financiación	Producción propia elevada Subcontratación cercana Deslocalización lejana (China)
Patemariado	Capacidad de gestión Reactividad/ flexibilidad Innovación Mano de obra calificada	Producción propia muy controlada verticalmente
Tradicionales	Conocimiento mercados locales Gestión Reactividad ante los cambios	Producción propia Subcontratación cercana

Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008. *Competitivité et Stratégies de délocalization dans le secteur textile/habillement*. Constantin Livas. Commission Européenne.

2.3.11. La Inversión Empresarial:

La inversión constituye una **variable clave** de cara a la **valoración de las expectativas empresariales que genera el sector textil**. En el siguiente gráfico (Gráfico 2.35) se puede apreciar de manera clara la recuperación dada tras la crisis de 1992 y la larga etapa de expansión de la segunda mitad de los noventa. Llegado el año 2000, a excepción de lo ocurrido en el 2001 donde las inversiones logran superar el 4% de la cifra de facturación, se inicia un declive continuado y una notoria reducción de la inversión siendo en 2008, aproximadamente, un 40% inferior a las cifras existentes en 2001. Las inversiones pasan a representar un 2% de la cifra de facturación y todo ello, en base a la actual crisis, presenta una tendencia de continua reducción.

Gráfico 2.34. Evolución de la Inversión Empresarial en el Textil-Confección (1992-2008)

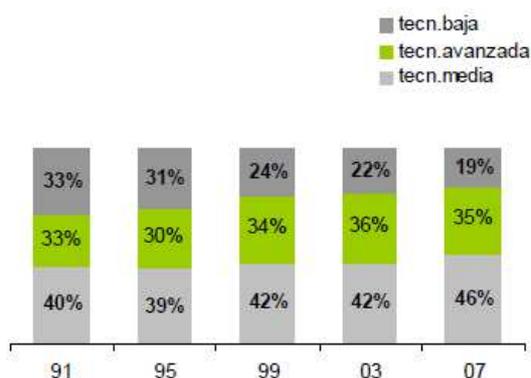


Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008 a partir de datos del INE y AMTEX.

Dada la importancia del esfuerzo inversor, cabe analizarlo con mayor nivel de detalle. En líneas generales, las **importaciones de maquinaria** representan alrededor de las **2/3 partes de la inversión total** y el resto, son las dedicadas a **instalaciones, sistemas organizativos, logística, calidad y diseño** que, constituyen los ejes básicos de la competitividad del propio sector. En cuanto a la **distribución** que presenta el volumen de **inversión empresarial**, el subsector de acabados acapara más del 40% de las inversiones realizadas en maquinaria. Los avances técnicos, la necesidad existente de rápida adecuación a las nuevas exigencias tecnológicas y medioambientales, así como el elevado coste de los equipos son algunos de los factores influyentes en la demanda de inversión de las empresas del sector.

Como ya ha mencionado con anterioridad, el estar **tecnológicamente al día** es un **factor clave de éxito** para cualquier empresa y no sólo para aquellas pertenecientes al sector textil, sino en cualquier sector industrial. En base a los resultados de determinados estudios de investigación y notas de prensa encontradas cuando se llevó a cabo la recopilación de información para el desarrollo de este apartado, cabe hablar de un notable avance producido en lo que a tecnología se refiere, durante la década de los noventa. No obstante, en este último período el proceso se ha visto estancado a consecuencia del bajo ritmo de inversión y además, la reducción de equipos obsoletos es menor dado el creciente cierre y reducciones de instalaciones de las empresas del sector. En la siguiente gráfica (Gráfica 2.36) queda representada la evolución tecnológica vivida por el sector textil.

Gráfico 2.35. Evolución Tecnológica del Sector Textil Español (1991-2007)



Fuente: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección 2008 a partir de datos de EVTE.

En base a esta gráfica, tan sólo cerca de un tercio de las empresas españolas textiles cuentan con una tecnología avanzada, frente a un 45% de las mismas con tecnología media y el 20% restante, dotada con tecnología baja. Con el fin de facilitar la interpretación, se define qué se entiende por cada una de las **3 categorías de tecnología** mencionadas:

- **Tecnología Avanzada.** Maquinaria o Equipos muy modernos, de elevada productividad y prestaciones que no necesita renovar.
- **Tecnología Media.** Maquinaria o Equipos modernos de tecnología menos avanzada, de productividad y prestaciones medias que tienen que renovarse a medio plazo.
- **Tecnología Baja.** Maquinas o Equipos obsoletos.

2.4. Análisis Económico-Financiero del Sector Textil.

Llegado este punto, se procede a realizar el **análisis de la situación económico-financiera** dada en el sector. Partiendo de la situación encontrada en el mismo se dará fundamento y base al análisis posterior de las cuentas anuales de la empresa objeto de estudio. Como ya se ha indicado, este análisis global da soporte al concreto e individual de la empresa, pudiendo incluso explicar o justificar el comportamiento de ésta. Para el desarrollo de dicho análisis se ha empleado como fuente la Central de Balances del Banco de España y dada la imposibilidad de identificar el sector por CNAE, la determinación del mismo se hizo por descripción obteniendo como resultado más próximo el sector “Industria Textil, de confección y cuero”. No obstante, previo a la realización del análisis se comentó con la dirección de la propia empresa si tal comparación sería válida y aceptable, a lo que respondieron con una afirmación añadiendo que comparaciones previas realizadas por ellos mismos también se remitían a dicho sector establecido y empleado en el presente trabajo.

El análisis sectorial se realiza de manera paralela pero complementaria al posterior análisis económico-financiero de la empresa, siendo este último más extenso y completo. El objeto principal de este análisis no es otro que conseguir tener una breve idea de la situación económico-financiera dada en el sector, así como establecer un patrón de comportamiento que sirva de comparación entre la situación que presenta la empresa protagonista de dicho trabajo y la dada en otras empresas comparables y pertenecientes al sector en cuestión. Se busca obtener una primera aproximación a lo que se puede dar en ella, así como crear una referencia que permita y facilite la evaluación de la situación y actuación de la entidad con respecto a la situación global y generalizada existente en su sector.

Para el desarrollo del este se considerarán exactamente los mismos ejercicios económicos para los cuales se analiza la empresa objeto de estudio, estimando adecuado y suficiente el tratamiento de un total de 3 ejercicios consecutivos (2004-2006 ambos incluidos). En base a los ejercicios a analizar, el análisis se realiza conforme a los criterios y términos del Plan General Contable de 1990 (en adelante PGC-90), añadir también que los estados contables objeto de análisis quedan limitados al **Balance de Situación** y a la **Cuenta de Resultados**. Se trabaja con datos agregados del sector cuya fuente, como ya se ha indicado, ha sido la Central de Balances del Banco de España y mediante el cálculo de ratios se realizará el análisis dinámico identificando la evolución de la situación económico-financiera sectorial.

Establecido el objetivo de dicho apartado se procede realizar el análisis económico-financiero del sector. Véase en primer lugar la tendencia de crecimiento existente en el mismo a partir de la Gráfica 2.37. donde queda representada la evolución de las cifras de activo. Tal y como ya se mencionó dentro de las características y peculiaridades del sector textil, este es un sector ya maduro cuyas expectativas y ritmo de crecimiento son reducidas.

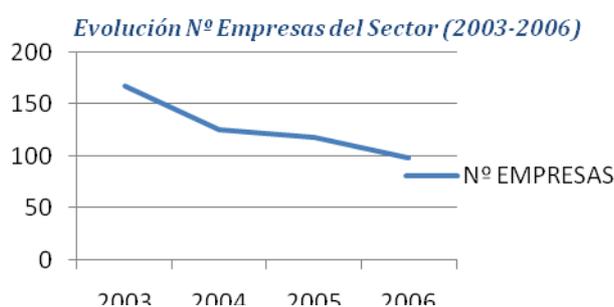
Gráfico 2.36. Crecimiento Sectorial: Evolución de la cifra de Activo (euros)



Fuente: Elaboración propia a partir del Balance Agregado del Sector. Central de Balances del Banco de España.

De la presente gráfica se puede apreciar la existencia de un crecimiento inestable, interpretándose los incrementos de activo como reacciones del sector ante la invasión que está teniendo por el gigante asiático, ante el cual la forma adecuada de competir es vía innovación, calidad y diferenciación, aspectos para los que se requiere de un gran esfuerzo inversor el cual cada vez menos empresas son las que pueden permitírselo y por tanto, mantenerse. La caída de activo tan acentuada producida en 2005 es el reflejo de la desaparición de muchas empresas del sector, así como de otras que pese a seguir manteniéndose presentan grandes problemas de cara al grado de competitividad existente en el mercado y por tanto su crecimiento o inversiones son cada vez menores dada la imposibilidad de realizarlas. Dicho esto, véase la tendencia decreciente dada en el número de empresas del sector, comportamiento que se deriva del elevado grado de competitividad existente (completamente liberalizado) y el contundente control y dominio de los mercados textiles por parte de Asia, siendo cada vez más complicada y costosa la supervivencia de las empresas.

Gráfica 2.37. Número de empresas (≥ 20 empleados) del Sector Textil en España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE).

Partiendo de estas primeras tendencias a partir de las cuales ya se puede anticipar estar ante un sector maduro, donde existe elevada competitividad y una total liberalización, en base a la continua desaparición de empresas españolas se deja constancia de la falta de competitividad que presentan tanto las empresas como el producto textil español. En ambas gráficas queda reflejado nuevamente que el sector textil español no atraviesa un buen momento y el esfuerzo de las empresas por sobrevivir es cada vez mayor siendo un requisito básico la continua adaptación y ser innovador. Competir vía precios ya se ha visto que no es factible, las diferencias de coste existentes en las producciones textiles españolas y por ejemplo las asiáticas, son excesivas. Se hablaba de una tendencia creciente de deslocalización del proceso productivo con objeto de abaratar costes de producción pero lo cierto es que no toda empresa textil tiene a su alcance hacer efectiva dicha deslocalización, son grandes empresas las que básicamente sí pueden realizarla y en España el sector textil está integrado en su mayor parte por PYMES para la cuales dicha deslocalización no está a su alcance.

De manera progresiva el grado de competitividad existente en el sector es cada vez mayor y una de las pocas alternativas que se le plantean a las PYMES textiles españolas para hacer frente a tal invasión que están viviendo es la de cambiar el modelo de negocio y orientar su producción hacia series de menor tamaño, potenciando la innovación, diseño y calidad del producto, siendo tales aspectos incompatibles con el modelo chino. Todo ello, como ya se ha hecho referencia, requiere de un esfuerzo inversor por parte de las empresas o incluso de un completo cambio de sus modelos de negocio, lo que en base a los resultados mostrados se ve que en España o bien ha sido tarde para llevar el cambio, o las empresas no han terminado de aceptar la situación por la que atraviesa el sector.

Hecha esta breve introducción se da paso al análisis y diagnóstico de la situación económico-financiera y de la gestión económica del Sector Textil español a partir del Balance y Cuenta de Resultados Agregados, así como de las rentabilidades medias que se dan en el mismo, lo que servirá como patrón o valores de referencia a la hora de analizar a la empresa objeto de estudio.

2.4.1. Análisis del Balance de Situación: Situación Económico-Financiera.

Para proceder al análisis de los Balances correspondientes, a modo de simplificar y facilitar los cálculos a realizar y el propio análisis en sí, se han ordenado y agrupado de forma sencilla en las masas patrimoniales básicas: Activo a largo plazo, Existencias, Realizable, Efectivo, Patrimonio Neto, Deudas a largo plazo y Deudas a corto plazo.

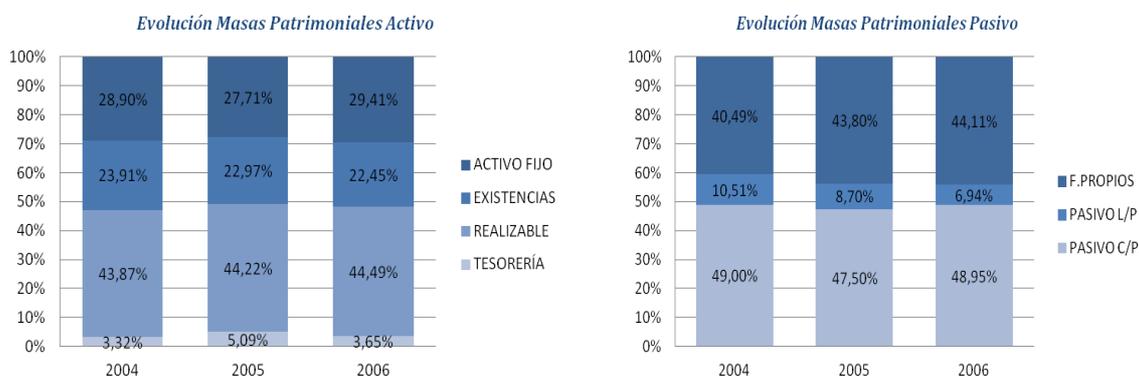
Tabla 2.38. Masas Patrimoniales Básicas del Balance Agregado del Sector Textil (Euros).

	2004	2005	2006
ACTIVO FIJO	802.481,00	812.204,00	771.968,00
ACTIVO CIRCULANTE:	1.974.284,00	2.118.761,00	1.852.571,00
- Existencias	664.042,00	673.320,00	589.121,00
- Realizable	1.218.066,00	1.296.209,00	1.167.560,00
- Tesorería	92.176,00	149.232,00	95.890,00
TOTAL ACTIVO	2.776.765,00	2.930.965,00	2.624.539,00
FONDOS PROPIOS	1.124.202,00	1.238.794,00	1.157.592,00
PASIVO LARGO PLAZO	291.942,00	255.096,00	182.205,00
PASIVO CORTO PLAZO	1.360.621,00	1.392.075,00	1.284.742,00
TOTAL PASIVO	2.776.765,00	2.930.965,00	2.624.539,00
FM = AC-PC = (FP+PL)-AF	613.663,00	726.686,00	567.829,00

Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de Contabilidad General y Analítica A.D.E. UPV (Curso 2008-2009) y datos del Balance Agregado del Banco de España.

Con objeto de simplificar el análisis se hace la representación gráfica de las masas patrimoniales entre las que se estructuraron los correspondientes Balances Agregados. A través de las siguientes gráficas de barras porcentuales apiladas, donde se diferencia entre el Activo y el Pasivo, se muestran los pesos relativos, así como la evolución de los mismos, de cada una de las masas tratadas sobre el total de activo o pasivo, permitiendo tener una idea de la situación patrimonial del sector y si su evolución ha sido o no equilibrada.

Gráficas 2.39. Evolución de Pesos Relativos de las Masas Patrimoniales del Balance Agregado.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Balance Agregado del Banco de España.

Realizando un análisis horizontal y dinámico se puede observar si la evolución de la situación económico-financiera del sector ha sido o no equilibrada en base a los movimientos y pesos relativos de cada una de las masas patrimoniales que conforman el total de activo y de pasivo. En primer lugar obsérvese la composición del Activo donde en todos y cada uno de los ejercicios analizados se aprecia un claro predominio del activo circulante sobre el fijo, deduciéndose de ello y en relación a la evolución mostrada por los pesos de dichas masas, la existencia de una escasa realización de inversiones a largo, principalmente en lo que al inmovilizado material e intangible se refiere, puesto que los posibles leves incrementos producidos en el Activo Fijo, en su mayor parte, provienen de Inversiones Financieras a largo. La traducción que puede tener esto de cara a la situación del sector es que la presencia de empresas con inmovilizado “viejo” y poco innovador es abundante, se están quedando poco a poco obsoletas dada su imposibilidad de invertir y renovar sus equipos, y cada vez es más frecuente ver acuerdos y asociaciones entre empresas a modo de apoyo para la supervivencia, de ahí la tendencia creciente que se puede dar en las Inversiones Financieras a largo.

En cuanto a la composición que muestra el Activo Circulante sectorial, véase como ejercicio tras ejercicio, los protagonismos de sus masas se mantienen destacándose en todos el Realizable, seguido por las Existencias. Ambas masas siguen tendencias opuestas, mientras que el Realizable va adquiriendo un mayor peso relativo, lo que proviene principalmente de las *Deudas Comerciales y Otras Cuentas a cobrar*, las Existencias ven ligeramente reducido su importancia relativa sobre la composición del Activo. La interpretación que se hace de esto es que la caída de los mercados textiles lleva que los clientes tengan problemas para afrontar sus pagos, situación ante la cual muchas empresas del sector con el fin de atraer y conseguir la venta lo que hacen es una gestión de sus plazos de cobro acorde a las necesidades del cliente para atraerlos, en lugar de atendiendo a las suyas y de ahí los elevados volúmenes pendientes de cobro registrados.

Visto el comportamiento y composición del Activo, se pasa a analizar la estructura financiera que presenta el sector (Pasivo) la cual en base a lo observado en la gráfica se ve bastante equilibrada en todo el período objeto de análisis. En relación con el nivel de endeudamiento mostrado (próximo al 60% de su financiación) destaca en todos y cada uno de los ejercicios económicos la deuda a corto siendo esto coherente dado que las inversiones realizadas en el sector eran mayoritariamente también a corto plazo. En cuanto a la financiación ajena a largo véase como se reduce de manera progresiva, mientras los fondos propios aumentan en importancia relativa.

Con objeto de completar el análisis del Balance Agregado y detectar el grado de equilibrio de la situación económico-financiera así como de su evolución, se muestran a continuación la situación de liquidez, de endeudamiento y patrimonial dada en el sector, para el período analizado, a través de los correspondientes análisis por ratios, así como del Fondo de Maniobra.

➤ ***Situación de Liquidez en el Sector Textil Español.***

Mediante el cálculo de los ratios de liquidez se evalúa la capacidad existente en el sector para hacer frente a las deudas más inmediatas (pasivo a corto plazo) con objeto de profundizar algo más en el diagnóstico de su situación económico-financiera, la cual a priori atendiendo al logro de Fondos de Maniobra positivos se puede decir que es equilibrada. Véase a partir de la Tabla 2.41 los ratios de liquidez sectoriales obtenidos.

Tabla 2.40. Ratios de Liquidez del Sector Textil Español.

	2004	2005	2006
1. R.LIQUIDEZ = AC/PC	1,45	1,52	1,44
2. R.TESORERÍA = (R+T)/PC	0,96	1,04	0,98
3. R.DISPONIBILIDAD = T/PC	0,07	0,11	0,07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Balance Agregado del Banco de España.

Antes de comenzar con el correspondiente comentario cabe puntualizar que el patrón de comportamiento presentado por tales ratios es el mismo que se observaba con anterioridad a través de la tendencia de crecimiento (evolución de la cifra de activo) del sector, pudiéndose identificar 2 movimientos completamente opuestos, de 2004 a 2005 se daba un crecimiento sectorial y en base a los resultados que muestran los ratios, una etapa favorable y de mejora, sin embargo de 2005-2006 este indicio de posible comienzo de recuperación se viene abajo produciéndose una caída en el crecimiento del sector y una disminución en los ratios.

Ratio de Liquidez. Atendiendo a los valores que dicho ratio muestra en todos y cada uno de los ejercicios analizados (> 1) se observa la capacidad existente en el sector textil español para hacer frente a las deudas más inmediatas sin mostrar problema de liquidez alguno. El incremento producido en 2005 deriva de un mayor ritmo de crecimiento del activo circulante con respecto al de la deuda a corto, especial y sorprendentemente derivado, en su mayor parte, por el aumento producido en la Tesorería. En 2006 pese a verse reducida la deuda a corto, la caída del activo circulante es más intensa nuevamente provocada en su mayor parte por la reducción de Tesorería y también de Existencias. Como se puede ver, la Tesorería es la partida que mayores fluctuaciones puede tener y en el caso de Existencias dada la situación por la que atraviesa el sector, mantener grandes stocks es complicado y poco aconsejable dada la dificultad de su salida lo que podría comprometer la liquidez de las empresas, de ahí la tendencia cada vez más frecuente en las empresas del sector de trabajar bajo pedido y con un nivel de stock mínimo.

Ratio de Tesorería. Véase a partir de los resultados obtenidos para dicho ratio como la situación de liquidez sectorial no se ve comprometida o condicionada por las Existencias, lo que resulta favorable visto lo comentado anteriormente en relación a la capacidad existente de conversión de estas en líquido (rotación de existencias). Pese a que en 2005 se vea un Realizable y Tesorería suficiente para afrontar aquellas deudas más inmediatas no se debe olvidar que el mayor importe es el registrado por *Deudores* y dadas las caídas producidas en los mercados textiles el riesgo comercial es muy elevado.

Ratio de Disponibilidad. Pese a que la partida de Efectivo sea la partida que mayores fluctuaciones pueda presentar durante un ejercicio, se estima que una situación de liquidez equilibrada y óptima es cuando el volumen de Tesorería consigue dar cobertura al 20%-30% de las deudas más inmediatas. Los resultados obtenidos son, en todos los ejercicios económicos contemplados, inferiores a este porcentaje de referencia lo que lleva a hablar de lo condicionada que está la situación de liquidez en el sector por el Realizable. Este aspecto ya se comentó anteriormente, mientras que los volúmenes de stock se intentaban reducir dada la cada vez menor capacidad para convertirlas en líquido y evitar así que fuesen críticas para la liquidez, en el Realizable los volúmenes de la cuenta *Deudores Comerciales* siguen resultando elevados fruto de una mala gestión de los plazos de cobro llevada a cabo por las empresas del sector las cuales ante todo buscan conseguir la venta aunque esta se demore en exceso en su cobro. Tal financiación que las empresas textiles españolas ofrecen a sus clientes frena el ritmo de entrada de líquido a Tesorería pudiéndose ver con ello su situación de liquidez realmente comprometida.

➤ **Situación de Endeudamiento en el Sector Textil Español.**

Véase ahora la situación y nivel de endeudamiento medio dado en el sector, no obstante cabe puntualizar que el análisis queda limitado a la cantidad y composición de la deuda existente ya que, en la Cuenta de Resultados Agregada sacada del Banco de España no figuran, en su desglose, el importe de Gastos Financieros, sino que hace mención directa de Ingresos Netos Financieros. Nuevamente quedan recogidos en la Tabla 2.42 los valores obtenidos para los ratios de endeudamiento sectorial.

Tabla 2.41. Ratios de Endeudamiento del Sector Textil Español.

	2004	2005	2006
1. R. ENDEUDAMIENTO = $(Pc+PI)/P$ total	0,595	0,562	0,559
2. R. AUTONOMÍA = $F.Propios/(Pc+PI)$	0,68	0,78	0,79
3. R.SOLVENCIA = A total/ $(Pc+PI)$	1,68	1,78	1,79
4. R.CALIDAD = Pc / P total	0,823	0,845	0,876

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Balance Agregado del Banco de España.

En cuanto a lo que cantidad de deuda existente se refiere ya pudo apreciarse, a través de la representación gráfica y cálculo de pesos relativos de las masas patrimoniales básicas que conformaban la estructura financiera del sector (Pasivo Total), que era bastante equilibrado sin dar lugar a exceso de capitalización ni a un grado de endeudamiento elevado. Véase con mayor detalle, mediante dichos ratios, el nivel o cantidad de endeudamiento dado en el sector.

Ratio de Endeudamiento. En base a los valores que toma dicho ratio en cada uno de los ejercicios analizados, se puede afirmar la existencia de una estructura financiera óptima y adecuada en todos y cada uno de años contemplados. Transcurrido 2004 se aprecia una ligera tendencia de capitalización por parte de las empresas del sector, lo cual deriva principalmente de una reducción del nivel de su endeudamiento, principalmente de la deuda a largo, y en ocasiones de incrementos del Patrimonio Neto producidos bien por posibles subvenciones recibidas, o como es habitual, en la mayoría de las ocasiones por la dotación de beneficios que se hace a reservas. De dicho ratio se identifica a la financiación ajena como principal fuente de financiación dada en el sector textil.

Ratio de Autonomía Financiera. El grado de autonomía financiera que pueda haber en el sector es consecuencia del nivel de endeudamiento existente, ya que ambos conceptos mantienen una relación inversa. Si anteriormente se veía como el nivel de endeudamiento medio dado en el sector se consideraba más bien adecuado ya que no llegaba a ser excesivo y que además iba decreciendo progresivamente, la autonomía de la que se goza en las decisiones financieras es moderada y poco a poco va siendo mayor, viéndose las decisiones financieras menos condicionadas por terceros implicados. No obstante, en base a los valores que toma este ratio queda nuevamente claro que la fuente de financiación predominante en el sector es la financiación ajena.

Ratio de Solvencia o Garantía. Si con anterioridad se analizaba la capacidad del sector para hacer frente a sus deudas más inmediatas (liquidez), ahora se mide la capacidad del mismo para afrontar la totalidad de sus deudas (solvencia). Dados los valores del ratio en todo el período analizado queda descartada la existencia de problemas de solvencia en el sector, puesto que el volumen de activo existente permite hacer frente a la totalidad de deudas contraídas. La tendencia que sigue dicho ratio es creciente, en 2005 se veía como se producía un incremento de activo y además, las deudas en su conjunto, con independencia del ligero incremento producido en las deudas a corto, se veían reducidas en base a la mayor disminución dada en la financiación ajena a largo. La variación de solvencia en 2006 con respecto a 2005 es mínima, a pesar de seguir disminuyendo las deudas, el activo también cae.

Una vez se ha tratado la cantidad de deuda existente es necesario y conveniente analizar la composición que presenta la misma con objeto de ver su calidad. A partir de la fórmula del Ratio de Calidad, así como de la valoración que se hace de su resultado, la evaluación de la calidad atenderá a su plazo de exigibilidad.

Ratio de Calidad de la Deuda. Tal y como se venía mencionando, la proporción existente de deuda a corto es elevada (> 80% de la deuda total), dando lugar con ello a que en el sector la fuente de financiación mayoritaria sea financiación ajena y a corto plazo, con independencia de los fondos propios existentes. Además dicha proporción de deuda a corto sobre el volumen de deuda total existente va incrementándose de manera progresiva, y ello es a causa de que independientemente de estar produciéndose una reducción en el nivel de endeudamiento, dicha reducción total deriva en su mayor parte de la deuda a largo y no de la financiación ajena a corto. En base a esta primera observación se podría hablar a priori de una mala calidad de la deuda, no obstante si se tiene en cuenta que la mayoría de las inversiones en el Sector son a corto plazo (predominio del activo circulante), es coherente que la financiación mayoritaria sea también a corto, quedando así descartada la existencia de una mala calidad en la deuda del sector.

Finalmente cabe añadir que de dicho importante volumen de deuda a corto plazo registrado, atendiendo a la proporción de la misma que tiene coste y a la que no lo tiene, se identifica un predominio por parte de aquellas establecidas con proveedores (financiación a corto sin coste) con respecto a las contraídas con entidades de crédito (financiación a corto con coste), ambas evolucionando en la misma dirección aunque a diferente ritmo.

➤ **Situación Patrimonial del Sector Textil Español: Análisis del Fondo de Maniobra.**

A través del análisis de los Fondos de Maniobra obtenidos en cada uno de los ejercicios analizados se consigue ver el grado de equilibrio existente en la situación económico-financiera del sector, pudiéndose identificar, o bien descartar, la existencia de posibles tensiones en la misma. A continuación, en la Tabla 2.43 se muestran los valores de cada uno de los Fondos de Maniobra considerados, así como el Ratio de Fondo de Maniobra sobre Activo a través del cual se deja constancia de la proporción que adquiere el mismo sobre el volumen total de inversiones del sector.

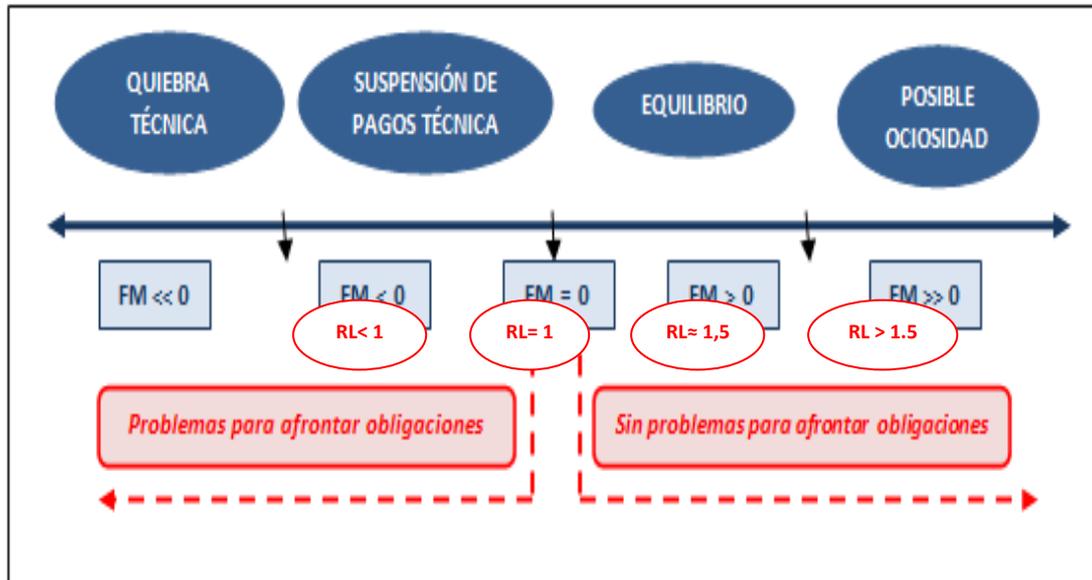
Tabla 2.42. Fondos de Maniobra del Sector Textil Español (Euros).

	2004	2005	2006
1. FM = AC-PC = (FP+PL)-AF	613.663,00	726.686,00	567.829,00
<i>(Ratio de Liquidez del Sector)</i>	<i>1,45</i>	<i>1,52</i>	<i>1,44</i>
2. R. FM sobre Activo = FM/A total	0,22	0,25	0,22

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Balance Agregado del Banco de España*

Tal y como se mencionó, dada la obtención de Fondos de Maniobra positivos, a priori cabría hablar de una situación económico-financiera equilibrada en todos los ejercicios contemplados. No obstante, para un correcto diagnóstico es necesario llevar a cabo un análisis más exhaustivo de la situación patrimonial del sector. En relación a los resultados hasta ahora obtenidos tanto en los Fondos de Maniobra, como en los Ratios de Liquidez calculados, se ubica la situación económico-financiera del sector, desde el primero de los ejercicios analizados en adelante, en una situación equilibrada y sin problemas para afrontar sus obligaciones.

Ilustración 2.43. Posibles Situaciones Económico-Financieras a darse en el Sector.



Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de Contabilidad General y Analítica A.D.E. UPV (Curso 2008-2009).

En 2005 se produce un incremento del Fondo de Maniobra lo que viene provocado por el mayor ritmo de crecimiento que presentan las inversiones a corto con respecto al de la financiación ajena a corto, dando lugar con ello a que parte de ese activo circulante tenga que ser financiado con financiación a largo. El efecto que en la situación económico-financiera del sector provoca dicho incremento del Fondo de Maniobra, el cual tiene su origen en la política de inversión-financiación llevada a cabo, es favorable y equilibrado, quedando ello respaldado con el valor que alcanza el ratio de liquidez obtenido para dicho ejercicio el cual está en torno al establecido como correcto u óptimo.

En contra de lo sucedido, en 2006 pese a seguir teniendo un Fondo de Maniobra positivo, éste se ve reducido en una importante y mayor proporción ($\approx 28\%$). Este cambio de tendencia se debe a la importante reducción dada en el activo circulante la cual consigue anular cualquier posible efecto derivado del decrecimiento de las deudas a corto producido, dando lugar con ello a que la parte de inversiones a corto a financiar con financiación a largo sea menor. Pese a verse reducido el Fondo de Maniobra, la política de inversión-financiación llevada a cabo en 2006 ha sido equilibrada y ha tenido un efecto favorable en la situación económico-financiera del sector, ya que si se observa el valor que muestra el ratio de liquidez de dicho ejercicio económico, hace que el sector vuelva a estar a distancia de la zona de posible pérdida de rentabilidad del activo circulante.

2.4.2. Análisis de la Cuenta de Resultados: Gestión Económica.

Concluido el análisis de la situación económico-financiera del Sector, se procede aquí a realizar el análisis de la gestión económica del mismo a través de las Cuentas de Resultados Agregadas disponibles. El objeto de dicho análisis es contemplar aspectos tales como la cantidad del resultado obtenido, así como la forma en la que este se genera. Nuevamente, para simplificar y facilitar el análisis de este estado contable, se reordenará y estructurará quedando adaptado para ello y permitiendo a su vez obtener resultados intermedios relevantes para el diagnóstico final. La estructura analítica empleada para las Cuentas de Resultados Agregadas es la de Valor Añadido dado que dicha estructura es muy completa y contiene un alto nivel de desglose.

Una vez hayan quedado las Cuentas de Resultados Agregadas a analizar adaptadas a la estructura analítica empleada, se calcula el porcentaje que representan sobre el volumen total de ventas obtenidas las diferentes partidas de gastos, ingresos y resultados intermedios considerados, así como los ratios de expansión con objeto de ver la evolución tenida.

Tabla 2.44. Estructura Analítica de las Cuentas de Resultados Agregadas del Sector.

	2004		2005			2006		
	u.m. (€)	% (sobre INCN)	u.m. (€)	% (sobre INCN)	R.Exp.	u.m. (€)	% (sobre INCN)	R.Exp.
Importe Neto Cifra de Negocios	3.743.784,00	100	4.050.477,00	100	1,08	3.886.763,00	100	0,95
- Coste de Ventas	-2.852.718,00	76,20	-3.147.716	77,71	1,10	-3.085.893,00	79,81	0,98
MB o RDO.BRUTO EXPLOTACIÓN	891.066,00	23,80	902.761,00	22,29	1,01	780.870,00	20,19	0,86
+/- Otros Ingresos y Gastos de Explotación.	-	-	-	-	-	-	-	-
VALOR AÑADIDO BRUTO	891.066,00	23,80	902.761,00	22,29	1,01	780.870,00	20,19	0,86
- Gastos de Personal	-647.170,00	17,29	-658.948,00	16,27	1,02	-605.257,00	15,65	0,92
EBITDA	243.896,00	6,51	243.813,00	6,02	1	175.613,00	4,54	0,72
- Amortizaciones netas y Deterioros.	101.101,00	2,70	111.269,00	2,75	1,10	85.829,00	2,22	0,77
RDO.NETO EXP (BAII o EBIT)	142.795,00	3,81	132.544,00	3,23	0,93	89.784,00	2,32	0,68
+/- Ingresos Fº Netos	-22.965,00	0,61	-23.909,00	0,59	1,04	-27.624,00	0,71	1,16
RDO. BRUTO ACTV.ORD.	119.830,00	3,20	108.635,00	2,68	0,91	62.160,00	1,61	0,57
Ingresos Extraord.	3.998,00	0,11	18.931,00	0,47	4,74	24.889,00	0,64	1,31
- Gtos. Extraord.	-29.082,00	0,78	-24.579,00	0,61	0,85	-43.677,00	1,13	1,78
RDO.ANTES IMPUESTOS (BAI)	94.746,00	2,53	102.987,00	2,54	1,09	43.372,00	1,12	0,42
- Impto.sobre Bº (IS)	34.711,00	0,93	47.686,00	1,18	1,37	31.082,00	0,80	0,65
RDO.DEL EJERCICIO	60.035,00	1,60	55.301,00	1,37	0,92	12.290,00	0,32	0,22

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cuentas de Resultados Agregadas del Banco de España.

En base a los resultados obtenidos, en primer lugar cabe destacar la presencia de beneficios (resultados de ejercicios positivos) en todos y cada uno de los ejercicios analizados aunque sean, en relación a la cifra de ventas, escasos o muy escasos como en 2005, y presentar una tendencia decreciente, la cual es cada vez más acentuada. Analizando ahora las diferentes partidas que se han obtenido del desglose se buscará determinar y razonar la causa origen de dicha reducción dada en la capacidad de generar beneficios del sector.

La cifra de ventas (principal fuente de ingresos) en 2005 se ve incrementada en un 8%, no obstante cabe advertir que el Banco de España en la confección de dicho estado incluye las posibles subvenciones recibidas en el valor de la producción por lo que dicho porcentaje de incremento puede que no se deba en su totalidad a una mayor cifra de ventas conseguida, sino a las ayudas que recibe el sector y a los efectos de la inflación. En cualquier caso, aunque no se pueda cuantificar de manera exacta, sí que se puede hablar de una mejora de la cifra de negocio puesto que si se observan los costes de ventas, estos también se ven incrementados y además en mayor proporción (10%). De dicha apreciación ya se puede identificar la existencia de problemas en la gestión económica dada en el sector puesto que pese a conseguir incrementar las ventas, el resultado final obtenido disminuye lo que podría derivar de una mala gestión y control de los gastos. Las deficiencias en la gestión económica ya tienen su origen en la primera partida de costes contemplada, los costes de ventas al verse estas aumentadas es coherente que se vean también incrementados, sin embargo si se observan los ratios de expansión de ambas partidas, el aumento de los costes de fabricación es superior al de las ventas, llegando a representar estos un mayor porcentaje sobre la cifra de negocio.

La reflexión que se puede hacer sobre lo ocurrido y teniéndose en cuenta toda la descripción que ya se hizo sobre la situación atravesada por el Sector Textil, es que el producto textil español cada vez es menos competitivo. Los costes de producción obtenidos no pueden competir con el gigante asiático entre otros. Desde la propia materia prima y aprovisionamientos (costes variables), hasta la intensa mano de obra empleada cuentan con costos muy dispares y de ahí la mencionada tendencia de grandes empresas a deslocalizar el proceso productivo en busca de conseguir un abaratamiento en la fabricación del textil. El menor coste en la fabricación permite vender a un precio más bajo y atractivo en el mercado, resultando a las empresas nacionales del sector imposible competir, aún reduciendo su margen de beneficio al máximo con objeto de establecer un precio algo más ajustado.

El resultado final obtenido de dicha situación es una menor evolución de la cifra de negocio en comparación con la del coste de las ventas, la cual viene provocada tanto por la menor cantidad lograda de facturación, como por los precios ajustados establecidos que dada la necesidad de competir con el mercado asiático no es posible incrementar, siendo incluso necesario, en determinadas ocasiones, reducirlos. Si se analiza todo el escenario sobre el que actúa el sector textil español, el cual se viene describiendo a lo largo de este primer capítulo, en el presente trabajo se llega a la conclusión de que realmente la causa origen de la caída producida en el mismo no es una mala gestión económica, sino la gran disparidad existente entre los costes de los factores de producción que da lugar a una salvaje competencia exterior ante la que ni España, ni Europa en general, puede hacer frente.

Pese a que en 2006 la cifra de ventas se vea reducida las conclusiones a extraer son las mismas que se mencionaban. Las ventas han caído y por tanto sus costes también, no obstante la reducción de la cifra de negocios es superior a la que tienen los costes de directos, los cuales se ven reducidos tan sólo en un 2% volviendo a adquirir un mayor protagonismo y porcentaje sobre el volumen de ventas. En este ejercicio en el cual se parte ya con una menor cifra de ventas, el efecto final que tienen los problemas del Sector Textil Español en su gestión económica sobre el resultado del ejercicio, es todavía más acentuado, viéndose este reducido en una gran y mayor proporción que las ventas.

Consecuencia de los elevados costes directos de fabricación es la pérdida de protagonismo que tiene el margen bruto sobre la estructura económica, que pese a mostrarse en todos los ejercicios analizados una cobertura suficiente para hacer frente a los costes de ventas generados (Margen Bruto positivo), el efecto que se arrastra del comportamiento que presentó la cifra de ventas se ve reducido. Cabe añadir, en relación a los pesos relativos obtenidos, el elevado valor que muestran los costes directos de fabricación en todos y cada uno de los ejercicios dándose además una tendencia creciente en su peso sobre la estructura económica del sector, pudiéndose identificar, dada la naturaleza variable de tales costes, una estructura flexible pero que en base a los resultados no es fácil de modificar.

Tabla 2.45. Pesos Relativos de los Gastos considerados en la Cuenta de Resultados del Sector.

	2004		2005		2006	
	Euros	% INCN	Euros	% INCN	Euros	% INCN
Ctes. Variables (CD de Ventas)	2.852.718,00	76,20%	3.147.716,00	77,71%	3.085.893,00	79,81%
Ctes. Fijos (Dimensión + GF ^o)	748.271,00	19,99%	770.217,00	19,02%	691.086,00	17,87%
Impuesto sobre Beneficio	34.711,00	0,93%	47.686,00	1,18%	31.082,00	0,80%

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas de Resultados Agregadas del Banco de España.

Cabe puntualizar de la tabla presentada (Tabla 2.46.) que en el caso concreto de los Costes Fijos considerados, tanto su importe, como peso relativo real es algo superior al reflejado aquí puesto que en las Cuentas de Resultados Agregadas que han sido facilitadas por el Banco de España no figura de manera individual la cuantía de los Gastos de Financiación, sino que directamente se establecen los Ingresos Financieros Netos y por lo tanto no han podido incluirse.

Existe capacidad para generar tesorería con los activos de explotación y operativos (EBITDA>0), no obstante esta sigue una tendencia decreciente tanto en valores absolutos como relativos, viéndose cada vez más comprometida la capacidad para afrontar los gastos derivados de las dimensiones de las entidades que conforman el sector (amortizaciones y deterioros).

En cuanto a los gastos de personal cabe resaltar el importante peso que tiene sobre la estructura económica (17-15% de la cifra de ventas), ya se pudo ver en la descripción de dicho sector como una de las principales características del mismo era el elevado nivel de gasto de personal que presentaban la empresas y la gran diferencia existente entre este costo en España y el de otros países como los asiáticos. Véase el efecto que tienen tales gastos en la cuenta de resultados de 2005 donde se incrementa la cifra de ventas. Pese a que el efecto de tal aumento se vea algo mermado ya en la capacidad de generar riqueza del sector (Valor Añadido Bruto), a causa de la falta de control en los costes directos de fabricación, es el mayor volumen de gastos de personal registrado lo que termina de neutralizar dicha tendencia creciente que venía dándose con origen en el aumento de las ventas. En 2006 dado que lo que se produce es un descenso de la cifra de ventas, lo que provoca el gasto de personal es incrementar dicho efecto reductor ya que con independencia de verse también disminuido, la proporción en la que se reduce no es significativa de cara al efecto que ocasiona en la cuenta de resultados.

La cobertura existente para afrontar posibles cargas derivadas de la actividad financiera realizada (BAII) es cada vez menor. En la actividad financiera se da una progresiva superioridad de los gastos financieros con respecto a los ingresos generados, lo cual dado que no conlleva a pérdidas en el resultado bruto de la actividad ordinaria no es problema relevante, eso sí, el constante incremento de un resultado financiero negativo tiene su efecto directo en el resultado bruto de la actividad ordinaria además de conllevar a intensificar la reducción final del resultado del ejercicio.

El resultado antes de impuesto obtenido en cada uno de los ejercicios analizados se ve reducido con respecto al de la actividad ordinaria lo que se debe a las pérdidas de carácter extraordinario producidas. No obstante, a diferencia de lo que sucede con la actividad financiera, las actividades de carácter extraordinario comienzan a reducir sus pérdidas ya que la principal fuente de ingresos extraordinarios es la enajenación de inmovilizado y esta muestra una tendencia creciente provocada por la difícil situación atravesada que hace que cada vez más empresas del sector lleven a cabo políticas de desinversión.

Finalmente cabe destacar cierto comportamiento detectado en la cuenta de resultados de 2005 que ha llamado la atención. En relación a la importante y más significativa reducción de las pérdidas extraordinarias que tiene lugar en dicho ejercicio económico, se obtiene un similar pero mejor resultado antes de impuestos con respecto al registrado en 2004. No obstante, pese a ser similares, la mayor presión fiscal soportada en 2005 por las empresas del sector da lugar a que finalmente, el resultado del ejercicio obtenido se reduzca en relación a la cifra de ventas, quizás pudiéndose deber a que tales pérdidas extraordinarias producidas podrían haber sido causa de alguna ventaja fiscal en el ejercicio.

2.4.3. Análisis de Rentabilidades: Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.

Se cierra el análisis económico-financiero del sector analizando los rendimientos medios de las inversiones realizadas (Rentabilidad Económica), así como la rentabilidad de los capitales propios (Rentabilidad Financiera). El resultado obtenido de dicho análisis servirá como valor de referencia para el caso concreto de la empresa protagonista del presente trabajo, pudiéndose así determinar cómo está actuando la misma con respecto a la situación dada en el sector.

➤ Rentabilidad Económica o Rendimiento.

Con la rentabilidad económica quedan relacionados los resultados económicos generados con las inversiones realizadas, pudiéndose así determinar el rendimiento del activo. A continuación, en la Tabla 2.47 quedan recogidos los valores de la rentabilidad económica obtenida para cada uno de los ejercicios analizados, así como la descomposición de la misma y los valores que toman cada uno de sus componentes (Rotación de Activo y Margen de Ventas) con objeto de determinar la estrategia seguida por el sector. Además cabe puntualizar que dada la existencia y consideración de resultados de carácter extraordinario en las cuentas de resultados del sector, a la hora de realizar los correspondientes cálculos, éste ha sido incluido en el Resultado Neto de Explotación (BAII).

Tabla 2.46. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Económica el Sector.

	2004	2005	2006
Rotación Activo = Vtas/Activo	1,35	1,38	1,47
Margen Ventas = BAII/Vtas	0,031	0,031	0,018
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,042	0,043	0,027

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Estado Agregados del Sector. Banco de España.*

En primer lugar obsérvense los valores tomados por ambos ratios componentes de la rentabilidad económica. En todo el período objeto de análisis es el ratio de rotación el que mayores valores presenta además de seguir una tendencia creciente, en contra del de margen de ventas, el cual tiene una considerable reducción en el último de los ejercicios y un valor reducido. Afírmese por tanto que el sector sigue en los 3 ejercicios contemplados una estrategia basada en la rotación de sus activos, es decir, que la rentabilidad económica la basa en realizar el mayor volumen de ventas posible aunque gane menos por unidad monetaria vendida, siendo además el margen mostrado reducido (3%). Si se recuerda la reflexión realizada en el análisis de los aspectos comerciales de la cuenta de resultados, véase como esto ya fue mencionado con anterioridad.

Destáquese de los valores mostrados, el decrecimiento de la rentabilidad producido en el ejercicio 2006, ya que las variaciones dadas de 2004 a 2005 son poco significativas manteniéndose prácticamente estable, no obstante ahora se explicará a que se debe dicha estabilidad. La causa origen de tal evolución dada en 2006 es la notoria reducción que el resultado neto de explotación (BAII) tiene, con la cual se anula cualquier posible efecto que pudiese tener la menor cifra de activo registrada. A su vez cabe recordar que la reducción del resultado de explotación en ese ejercicio tuvo su origen en la disminución de la cifra de ventas y que con la falta de control de los costes de explotación identificada todavía se acentuaba más.

Atendiendo al comportamiento que en 2006 presentan ambos ratios integrantes de la rentabilidad económica, se asocia al Margen de Ventas la bajada de la rentabilidad dado que es de los dos ratios el que se reduce y además de manera significativa, mientras que el de rotación de activos continúa incrementándose.

En cuanto a lo sucedido en 2005 cabe explicar que tal estabilidad se debe a la inclusión del resultado de las actividades extraordinarias en el resultado neto de explotación. Pese a que la tendencia decreciente del beneficio de explotación está presente también en ese ejercicio y además el volumen de activo se ha visto incrementado, las pérdidas de carácter extraordinario se han visto notoriamente reducidas provocando por tanto el efecto final estabilizador apreciado. Se puede concluir por tanto que, los valores de la rentabilidad Económica en 2004 estaban claramente influenciados por los resultados extraordinarios negativos registrados y que minorados éstos en 2005, la recuperación del BAII derivada de este saneamiento de pérdidas extraordinarias producido, se traduce en una ligera mejora de la rentabilidad económica.

➤ **Rentabilidad Financiera.**

Continuando con el análisis de las rentabilidades medias del sector, trátase ahora la rentabilidad financiera con la que se relacionan los resultados generados y las aportaciones o inversiones de socios (Fondos Propios). Nuevamente dicha rentabilidad es descompuesta dejando constancia de su dependencia tanto de la rentabilidad de los activos, como del grado de apalancamiento financiero y efecto fiscal existente. En la Tabla 2.48 quedan recogidos los valores obtenidos para la rentabilidad financiera dada en cada uno de los ejercicios analizados, así como para cada uno los componente que la integran. Y nuevamente para realizar los respectivos cálculos, el resultado de carácter extraordinario se integra en el de explotación (BAII).

Tabla 2.47. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Financiera del Sector.

	2004	2005	2006
R.Económica= BAI/Activo	0,042	0,043	0,027
Ap.Financiero= (Actv/F.Propios)*(BAI/BAII)	1,988	1,853	1,385
Efecto Fiscal = Rdo.Ejercicio/BAI	0,634	0,537	0,283
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,053	0,043	0,011

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de Estado Agregados del Sector. Banco de España.*

Véase la existencia de rentabilidad financiera en todos y cada uno de los ejercicios analizados, aspecto del cual se identifica la inexistencia de pérdidas en los resultados de los correspondientes ejercicios. En cuanto a los valores mostrados por dicha rentabilidad a lo largo del período objeto, se puede observar la existencia de una tendencia decreciente cada vez mayor, la cual deriva principalmente de las reducciones que se están produciendo en los resultados económicos, la capacidad de generar beneficios en el sector cada vez en menor.

Con independencia de que en 2006 se produjese una reducción de fondos propios, la fuerte caída que tiene el resultado económico en ese ejercicio (78%) neutraliza cualquier posible mejora que pudiese traer, provocando la mayor variación negativa de la rentabilidad financiera en el período contemplado. En el ejercicio anterior (2005) el resultado económico conseguido también se vio reducido, pero en menores proporciones (11%) y por tanto su efecto reductor sobre la rentabilidad no fue tan acentuado, no obstante en 2005 también contribuyó, y en mayor medida, a la reducción de la rentabilidad financiera el aumento de los fondos propios (12%).

Atendiendo a cada uno de los elementos integrantes de dicha rentabilidad puede observarse la relación existente entre la evolución de la misma y el comportamiento presentado por la rentabilidad económica. Obsérvese el apalancamiento financiero existente el cual toma un valor superior a la unidad en todos y cada uno de los ejercicios analizados pese a estar decreciendo progresivamente. En base a los valores que este factor integrante toma, a priori se puede hablar de la posibilidad de conseguir un efecto favorable en la rentabilidad financiera a través del endeudamiento. No obstante, para determinar lo adecuado que resultaría endeudarse es necesario ir más allá del mero incremento de la rentabilidad financiera, es necesario hacer un análisis más amplio y global, viéndose la estructura financiera presentada, así como costes y cargas financieras existentes. En la Tabla 2.49 queda recogido el desglose del apalancamiento financiero, a partir del cual se observa la relación existente entre la deuda y los fondos propios, además del efecto que la carga financiera tiene sobre el resultado neto de explotación.

Tabla 2.48. Análisis y descomposición del Apalancamiento Financiero del Sector Textil.

	2004	2005	2006
Cantidad Deuda: Activo/F.Propios	2,47	2,28	2,27
Efecto de Gtos.Financieros: BAI/BAII	0,805	0,812	0,611
APALANCAMIENTO FINANCIERO	1,988	1,853	1,385

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Estados Agregados del Sector. Banco de España.

Puesto que el nivel de endeudamiento existente en el sector ya fue comentado se pasa directamente a analizar el efecto que la carga financiera, derivada de parte de la deuda existente (pasivos con coste), tiene sobre los resultados y/o la cobertura disponible para hacer frente a la misma. Existe carga financiera en todos los ejercicios analizados ($BAI/BAII < 1$) y tiene su mayor efecto en 2006 lo que deriva de una importante menor cobertura (BAII), así como de unas mayores pérdidas en el resultado financiero pese a que los pasivos con coste se hayan visto reducidos. En 2005 el efecto de la carga financiera en la cuenta de resultados fue más moderado con respecto al del ejercicio anterior y ello fue a causa de la mayor cobertura disponible en tal ejercicio, que pese a darse unas mayores pérdidas financieras pudo hacer frente. La mayor cobertura no tiene su origen en la actividad de explotación, sino que deriva del saneamiento que se produce en el resultado negativo de las actividades extraordinarias que se han llevado a cabo.

Visto el apalancamiento financiero existente, su evolución y el consecuente efecto que tiene sobre la rentabilidad financiera, se pasa a analizar el último elemento integrante de dicha rentabilidad (efecto fiscal) y su comportamiento. A partir de los valores de este elemento se puede observar como la presión fiscal soportada sigue una tendencia creciente en base a las notorias reducciones dadas en los resultados finales. Esta mayor carga fiscal provoca un creciente efecto reductor sobre los resultados, llegando incluso a provocar la inversión de la tendencia de los mismos como se ha podido ver en 2005, donde consigue anular el efecto del mejorado beneficio antes de impuestos y provocar una reducción final en el resultado económico. El efecto que tiene sobre los resultados, tiene también su consecuente efecto desfavorable sobre la rentabilidad financiera, potenciando con ello su tendencia decreciente.

Pese a que no haber realizado anteriormente una valoración de la rentabilidad económica obtenida puesto que ambas rentabilidades sectoriales han sido calculadas principalmente con objeto de tener un comparativo para las registradas por la empresa objeto de estudio, en el caso de la rentabilidad financiera sectorial, con el fin de adelantar trabajo, si se procede a evaluarla a través de su comparativa con las rentabilidades de referencia que otras inversiones ofertan para el mismo horizonte temporal contemplado, las cuales también se emplearán como referencia para realizar la evaluación de la rentabilidad financiera de la empresa. Aunque a priori y en relación a los valores obtenidos ya se pueda hablar de unas rentabilidades financieras sectoriales aparentemente bajas (en 2006 tan sólo un 1%), para una correcta evaluación quedan establecidas las rentabilidades de referencia que otras inversiones ofrecían para los mismos años analizados.

Tabla 3.49. Rentabilidades ofertadas por Inversiones en renta fija (2005-2006)

	2005	2006
Letras a 12 meses	2,72%	3,86%
Bonos a 3 años	2,86%	3,89%
Bonos a 5 años	3,05%	3,94%
Obligaciones a 10 años	3,31%	4,00%
Obligaciones a 30 años	3,59%	4,11%
Rentabilidad Financiera Sector	4,3%	1,1%

Fuente: *Página web oficial del Tesoro Público.*

En base a los valores que se obtuvieron para la rentabilidad financiera sectorial, ha sido suficiente hacer la comparativa con las rentabilidades ofrecidas por inversiones en deuda pública (valores de renta fija) para poder confirmar la existencia de una baja rentabilidad financiera en el sector textil español. Ésta bien ha evolucionado desfavorablemente llegando a 2006 con un insignificante valor mientras que las inversiones de menor riesgo aumentan su rentabilidad ofertada superándola. Atendiendo al binomio rentabilidad-riesgo se concluye que para el ejercicio económico de 2006, en relación al gran desplome del resultado económico, el sector registra una mala y baja rentabilidad de su capital propio haciendo con ello poco atractiva la inversión puesto que en tal período inversiones de menor riesgo están ofreciendo mayores rentabilidades.

Concluido el análisis económico-financiero de este Sector se consigue tener un primer patrón de comportamiento a usar como referencia para la empresa textil objeto de estudio del presente trabajo. La comparativa entre lo que sucede en la empresa y lo ocurrido en el sector, facilitará el diagnóstico final, así como la evaluación y posicionamiento de la misma.

3. LA EMPRESA: BETA, S.A.

Llegado este capítulo, se procede a describir y profundizar en la **empresa objeto de estudio** del presente trabajo. Se busca tener una visión más completa y cercana de esta para finalmente poder elaborar un **diagnóstico sobre la situación de partida** de la misma a partir del cual, se extraerán las conclusiones pertinentes y con ello, conseguir una orientación para la actuación a emprender.

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, una vez queda analizada la situación del sector económico en el que opera la empresa objeto de estudio, la comparación del patrón sectorial extraído con la situación específica de dicha entidad es de especial relevancia, permitiendo una mejor ubicación e identificación del problema-origen a tratar.

3.1. Descripción General de la Empresa.

3.1.1. Objeto Social y Actividad:

Se presenta aquí la entidad objeto de estudio, la cual responderá ante la denominación de **BETA, S.A** a lo largo del presente trabajo por razones de confidencialidad y deseo de la misma de mantenerse en el anonimato. Indicar que es una empresa de **naturaleza y origen familiar** cuyo **objeto social**, el cual constituye su actividad, es la **fabricación y comercialización** (nacional e internacional) de **todo tipo de artículos textiles**, así como **tapicerías variadas** y la **fabricación y comercialización de hilos de reprocesado acrílico e hilaturas de todas clases**. De ello, hacer especial hincapié por un lado, en que se trabaja con una empresa de origen familiar, las cuales poseen ciertas particularidades propias así como dificultades características y distintivas; y por otro lado, en qué consiste su actividad de explotación, para lo que se deberá tener presente las ideas obtenidas del análisis sectorial realizado.

Pese a que con posterioridad, en este mismo capítulo, se describe la actividad y el proceso productivo con mayor grado de detalle, cabe aquí mencionar a modo introductorio que la empresa con **su actividad productiva abarca la totalidad del proceso industrial textil**, es decir, desde la urdimbre, la tejeduría y tratamiento previo de tejidos, diseños del color y estampado, separación, estampación, tintura y todo tipo de acabados, hasta la expedición final de un producto acabado y garantizado, el cual va dirigido tanto al mercado nacional como internacional. Por tanto, con ello se evidencia la existencia de cierto grado de complejidad en la actividad productiva de dicha entidad. Atendiendo a la clasificación establecida por el Instituto Nacional de Estadística (en adelante INE), dicha entidad perteneciente al sector de la Industria Textil queda localizada en el siguiente grupo:

Tabla 3.1. Clasificación CNAE de la Empresa.

17 Industria Textil.
172 Fabricación de tejidos textiles.
1725 Fabricación de otros tejidos textiles.
➔ 17250 Fabricación de otros tejidos textiles.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2011)

Se trabaja con una empresa de **nacionalidad española** cuyo domicilio social está en la ciudad de Villena (Alicante). Físicamente está ubicada en un plan parcial realizado por la propia empresa en dicha localidad alicantina, no obstante, dispone de determinadas naves industriales de tamaño medio en el Polígono Industrial de la pequeña localidad de Biar. Cabe puntualizar que la entidad objeto de estudio optó y supo salir al exterior consiguiendo **internacionalizarse** y con ello tener una importante presencia, así como desarrollar una principal actuación, en grandes e importantes mercados exteriores.

3.1.2. Constitución Societaria y Socios:

Esta empresa industrial tiene su **origen-creación en el año 1957** figurando por entonces como **persona física**, bajo el nombre del padre del socio fundador y promotor. En **Enero de 1977** adquiere **personalidad jurídica** constituyéndose con ello la actual Sociedad Anónima y quedando por tanto sujeta al régimen legal de las Sociedades Anónimas. De aquí cabe destacar el estar ante una **sociedad mercantil familiar** con una trayectoria empresarial vivida de **más de 50 años** y que a día de hoy continúa ya no sólo sobreviviendo en un mercado maduro y establecido, sino también manteniendo su peso y presencia en grandes mercados textiles, tanto del ámbito nacional como del internacional. Por tanto, se está ante una **entidad viva y en constante evolución**, grande y fuerte, con una buena capacidad de supervivencia puesto que no es habitual que empresas de tales características (origen familiar) sobrevivan tantos años, acentuándose esto todavía más, en el caso de un sector altamente globalizado y con una excesiva competencia como es el sector textil. Todo ello viene respaldado por el desarrollo de una continua labor de investigación y desarrollo, planteándose como principal meta el dar forma a las ideas de sus clientes y manteniéndose, en todo momento, unos estándares de calidad.

El capital social, suscrito y desembolsado en su totalidad, se encuentra distribuido entre un total de **9 socios accionistas**, siendo todos ellos **personas físicas y familiares de primer y segundo grado**. Estos forman parte de las dos únicas y diferentes generaciones dadas en la empresa, pudiéndose destacar de ello la inexistencia, dentro del conjunto de socios, de terceros ajenos a la familia. A modo de información, indicar que la totalidad de las acciones existentes en las que se reparte el capital social son **acciones ordinarias**, contando cada uno de los socios con la cuantía proporcional a la aportación realizada y que la totalidad de las mismas son de **carácter monetario**.

Tabla 3.2. Socios Accionistas y participación de los mismos en el Capital Social.

FAMILIA RIBERA-CARRIÓN 60%		FAMILIA RIBERA-POVEDA 40%	
Eliseo Ribera Francés	20%	Antonia Poveda González	7.32%
Eliseo Ribera Carrión	25%	Juan Ángel Ribera Poveda	10.89%
Juan Antonio Ribera Carrión	5%	Cristina Ribera Poveda	10.89%
Fernando Ribera Carrión	5%	Susana Ribera Poveda	10.89%
Laura Ribera Carrión	5%		

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A. (2006).*

En la Tabla 3.2 se detalla la distribución del capital por rama familiar, así como a nivel individual de cada uno de los socios. Se observa que el reparto no es igualitario entre los diferentes propietarios y que tampoco se da una proporcionalidad equitativa entre el total concentrado por cada rama familiar. Además, añadir que 5 de los socios accionistas existentes, están implicados en la dirección de la entidad, desempeñando una función dentro de la misma.

3.1.3. Tamaño de la Empresa:

En base a la clasificación que elabora el INE junto al Ministerio de Economía referente al tamaño de las empresas, la entidad atiende a la categoría definida de **PYME**. En Tabla 3.3 queda demostrada la pertenencia de la empresa a dicha categoría, viéndose como cumple con los 3 criterios establecidos. A pesar de que los datos adjuntados en la tabla son los referentes al ejercicio económico de 2006 (horizonte temporal en el que se desarrolla el presente trabajo), los registrados en ejercicios posteriores le permiten seguir confirmando su condición de PYME hasta la fecha de hoy. Por tanto, en relación a la fuerte presencia de PYMES vista en el sector textil español, BETA, S.A. es una **empresa textil española "tipo"**.

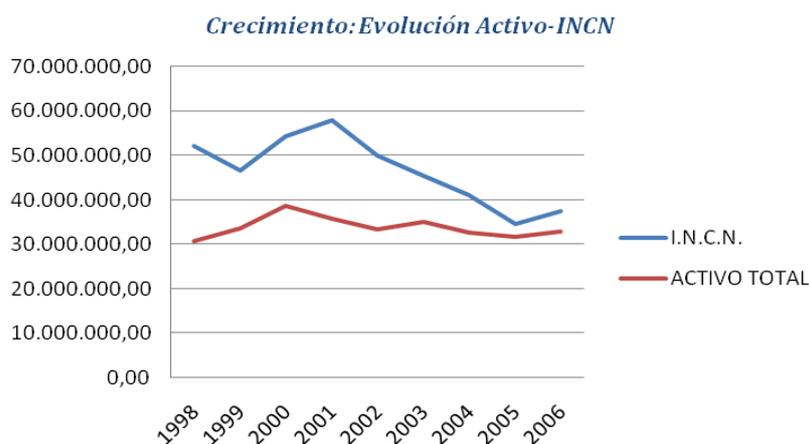
Tabla 3.3. Requisitos para la condición de PYME.

	PYMES	BETA, S.A. (2006)
Nº de Trabajadores	≤ 250 personas	238 empleados
Cifra de Negocios	≤ 50 Millones de €	37.304.442,09 €
Volumen de Activo	≤ 43 Millones de €	32.915.603,77 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.(2006)

A partir del **Volumen de Activo** y del **Importe Neto de la Cifra de Negocios** se analiza el crecimiento de la empresa. Con la representación gráfica de la evolución de estas variables (Gráfica 3.4) se refleja la **tendencia y ritmo de crecimiento** de la entidad, habiendo resultado necesario hacer la conversión de determinados importes a euros puesto que atendían a ejercicios previos a la implantación de dicha moneda común. A primera vista se aprecia un patrón de comportamiento del cual es posible identificar una evolución de crecimiento constante pero a ritmo cada vez más moderado, destacándose además la presencia de períodos de rotura en el crecimiento de la entidad.

Gráfica 3.4. Evolución de la cifra de Activo e I.N.C.N. de BETA, S.A. (1998-2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por BETA, S.A.

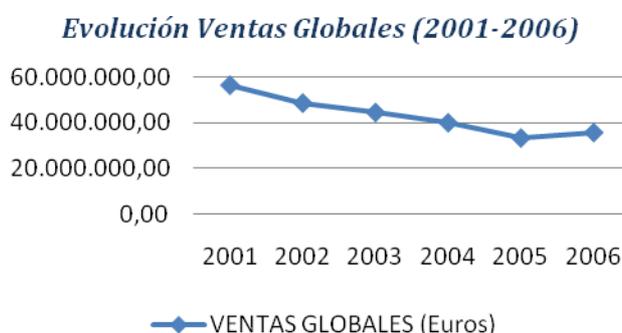
En primer lugar, obsérvese como las variaciones presentadas por la cifra de activo en el intervalo de tiempo analizado carecen de especial relevancia dado que su importe oscila siempre entre los 30-40 millones de euros, dando lugar a unos movimientos moderados. A diferencia de lo ocurrido con la cifra de ventas, en el comportamiento de la cifra de activo pese a que en su evolución se presenten tramos tanto de crecimiento, como de leves reducciones, se puede identificar de manera generalizada una constante y moderada tendencia de crecimiento positiva, lo que resulta coherente y lógico considerando los años de vida de la entidad. La madurez de la entidad lleva asociado un ritmo de crecimiento más reducido que si se tratase de una empresa joven, no obstante, lo importante es poder identificar la existencia de un crecimiento. La conclusión final a la que conlleva dicha representación gráfica es que la entidad objeto de estudio muestra un interés por mantener y consolidar su nivel de inversiones pese a la situación desfavorable del mercado vivida en los últimos años. Aunque su cifra de ventas puede no haberle permitido disponer de autofinanciación suficiente, se realiza un esfuerzo a la hora de captar financiación para que sus inversiones no se vean afectadas, pudiendo así ofrecer y mantener esa innovación y competitividad a la que se viene haciendo referencia y caracteriza tanto a los productos como a la empresa en cuestión.

Del patrón de comportamiento obtenido además, cabe destacar lo sucedido durante los 3 primeros ejercicios del período analizado (1998, 1999 y 2000). La razón del incremento de activo que se observa en dicho tramo es la **inversión en estampación y pintura** que la entidad, repartida en el tiempo, llevó a cabo ampliando su actividad y dejando de subcontratar a empresas externas para la estampación de sus productos y/o la producción de pintura. La inversión que ello requirió atendía en su mayor parte a maquinaria específica y de ahí la fuerte y especial relevancia que adquiría dicho volumen de inversiones sobre el nivel total registrado. Concluido dicho tramo de notorio incremento de la cifra de activo y consecuente crecimiento de la entidad, en los ejercicios posteriores representados se observa carencia de grandes variaciones dando lugar a una **estabilidad o crecimiento muy moderado del activo**. Haciendo un contraste con respecto a la tendencia generalizada que marcaba el sector, es posible considerar a BETA, S.A. una entidad actualizada, que está tecnológicamente al día, puede adaptarse y atender a las cambiantes necesidades demandadas en los mercados, siendo una entidad productiva y por supuesto, competitiva en el sector.

3.1.4. Política y Gestión de Ventas:

Véase como introducción al presente punto la **evolución de las ventas globales** de BETA, S.A con objeto de tener una primera idea sobre la situación comercial de dicha entidad en la fase inicial del presente trabajo. Puesto que con posterioridad se analizan las ventas con amplio nivel de detalle (3.5. *Actividad Nacional vs. Actividad Internacional*), límitese aquí a la mera representación de la tendencia vivida por las mismas en los últimos tiempos previos al desarrollo del presente trabajo.

Gráfica 3.5. Evolución de Ventas Globales de BETA, S.A.



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.*

Es clara la existencia de una **tendencia decreciente en la cifra de facturación global** de la empresa, no obstante, en 2006 se puede observar el inicio de una posible recuperación futura de la misma. Dicho comportamiento deriva por una parte del **grado de competitividad** existente en el sector al cual se viene haciendo referencia desde el inicio del trabajo y por otra, del grado de **madurez** del mismo lo que conlleva a que tanto el éxito, como la supervivencia de las empresas en el mismo, sea cada vez más costosa.

Mientras que con la gráfica anterior se hace referencia a las ventas globales, BETA, S.A. factura y gestiona su actividad comercializadora atendiendo a una clasificación de tipos de productos que tiene definida: **Confección, Metraje, Textil y Muestras**. La clasificación empleada no atiende a productos técnicamente diferentes entre sí, sino a los procesos y características distintivas de la venta de cada una de las categorías definidas. A continuación se muestra una breve descripción de lo que integra o se considera en cada una de ellas.

- **Confección:** En esta categoría se contemplan aquellas ventas de textil confeccionado refiriéndose con ello a artículos de textil hogar (ropa de cama, cortinas, etc). BETA, S.A. entra en el campo de la confección en el año 2003, no obstante, la confección de sus artículos no forma parte de su proceso de producción, sino que dicha fase es subcontratada a una empresa externa.

- **Metraje:** Tal y como indica el propio nombre de dicha categoría, en ella se registran aquellas ventas de piezas o pedidos de un metraje concreto y específico del cliente en cuestión. La razón por la que dicho tipo de venta adquiere una categoría propia está en la diferente preparación que tiene la misma (corte de la pieza atendiendo a las especificaciones del cliente en cuestión), la cual ha de pasar por el área de metraje y ello lleva un sobrecoste. Este tipo de pedidos, a diferencia de los considerados en la categoría de Textil, tiene un carácter personalizado ya que atienden a las especificaciones concretas de metros que da el cliente en cuestión. Además, la entidad tiene establecidos unos metros mínimos como requisito a cumplir para aceptar el pedido y no a todo cliente interesa.

- **Muestra:** En dicha categoría se registran las ventas de muestrarios, producto el cual bien puede ser confeccionado por la propia entidad según un formato estándar que tiene establecido y que ofrece a los clientes de manera gratuita, o bien subcontratado a una empresa externa. Pese a que sea poco habitual, existen casos en los que determinados clientes, normalmente grandes clientes extranjeros, demandan muestrarios personalizados, especificando formato, dimensiones, contenido, etc. y ante tales situaciones la empresa subcontrata la elaboración del mismo, cobrando al cliente un determinado precio que da lugar a facturaciones en dicha categoría.

- **Textil:** Con esta última categoría se hace referencia a la producción textil global de la entidad, contemplándose en ella tanto el stock propio como las colecciones producidas para terceros. A diferencia del Metraje, la salida o venta de textil va por dimensiones concretas definidas y determinadas por la propia entidad a las que los clientes se deben ajustar, nuevamente se da la existencia de un volumen de metros mínimo con objeto de obtener en todo pedido una rentabilidad.

Definidas las diferentes categorías usadas para la facturación de ventas por productos, a partir de los correspondientes históricos de cada una de ellas, es posible apreciar tanto la evolución de ventas individual, como la contribución que cada tipo o categoría de producto tiene sobre la cifra de negocios total obtenida. En la siguiente tabla (Tabla 3.6) quedan recogidos los importes facturados por cada una de las categorías definidas durante el mismo horizonte temporal que las cifras de ventas globales anteriormente representadas y además, los pesos relativos de cada tipo de facturación sobre el montante de ventas total en cada ejercicio.

Tabla 3.6. Contribuciones a la cifra total de ventas (€) por tipo de producto (2001-2006).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ventas Globales	56.375.149,86 (100%)	48.535.280,21 (100%)	44.880.563,15 (100%)	40.429.499,94 (100%)	33.653.219,71 (100%)	35.069.030,82 (100%)
Confección	0,00 (0,00%)	0,00 (0,00%)	377.868,80 (0,84%)	322.926,40 (0,80%)	459.994,78 (1,37%)	414.399,26 (1,18%)
Metraje	0,00 (0,00%)	0,00 (0,00%)	0,00 (0,00%)	504.642,25 (1,25%)	1.818.919,72 (5,40%)	2.320.074,38 (6,62%)
Muestras	0,00 (0,00%)	0,00 (0,00%)	14.081,88 (0,03%)	61.857,16 (0,15%)	92.687,41 (0,28%)	64.584,57 (0,18%)
Textil	56.375.149,86 (100%)	48.535.280,21 (100%)	44.488.612,47 (99,13%)	39.540.074,13 (97,80%)	31.281.617,80 (92,95%)	32.269.972,61 (92,02%)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

A partir de la Tabla 3.6 y sin entrar en un amplio nivel de detalle ya que el análisis de ventas en sí se realiza con posterioridad, en este mismo capítulo, pero atendiendo al destino de las mismas (nacional y exterior), es posible determinar aquí el principal tipo de facturación de la entidad y por tanto, el principal generador de su cifra de negocios. Observando los diferentes pesos relativos calculados para cada categoría en cada uno de los ejercicios del período contemplado, el Textil destaca de manera notoria, a veces incluso totalitaria, en todo el intervalo de tiempo analizado mientras que, el resto de categorías que entran a facturar más tarde, presentan importes mucho más reducidos y de menor relevancia sobre la cifra de negocios total. En los primeros ejercicios analizados (2001 y 2002) la categoría Textil representó el 100% del importe de ventas globales y es que, por aquel entonces, la entidad no había entrado en el campo de la confección y se limitaba producir colecciones para terceros. Con el tiempo, además de incluir en la actividad comercializadora la venta de textil hogar (confección), BETA, S.A. inició la producción y el lanzamiento de colecciones propias bajo su firma, consiguiendo con ello reducir levemente la total dependencia que sus ingresos tenían de las ventas de Textil. Finalmente se puede concluir con que la cifra de negocios global de dicha entidad viene generada mayoritariamente (>90%) por las ventas de Textil conseguidas, siendo la tendencia de dicha categoría la que mayor correlación e influencia tiene sobre el comportamiento de la cifra de ventas globales.

Visto el sistema de facturación de ventas de la entidad, se da paso a la descripción funcional de la política y gestión de ventas emprendida por la entidad. A priori y en relación al estudio del sector ya realizado, llama la atención el hecho de que, pese al registrar un importante y superior volumen de facturación internacional (más adelante se verifica que las exportaciones son la principal fuente de ingresos), BETA, S.A. **no posea delegación o filial alguna en el exterior**, estando **concentrada en su totalidad en una localidad alicantina**. La tan mencionada deslocalización carece de sentido y presencia en la empresa objeto de estudio mientras que, tal y como se citaba en el capítulo anterior, grandes empresas del sector textil, cada vez con mayor frecuencia, llevan a cabo deslocalizaciones estratégicas con el fin de mejorar su capacidad competitiva abaratando costes. Como reflexión de ello, desde el presente trabajo se entiende que la empresa analizada atiende a un **perfil conservador y poco arriesgado** que le hace optar por la **especialización y concentración de su producción**, avalando y protegiendo así su proceso productivo y estándares de calidad, en contra de recurrir a la deslocalización en busca del abaratamiento de costes. No obstante, por otro lado es posible detectar la definición y seguimiento de una potente **política de ventas basada en una progresiva expansión** de las mismas, siendo esto además, una de las principales razones de la supervivencia y éxito empresarial obtenido.

Se procede ahora a detallar determinadas peculiaridades de dicha política y gestión de ventas globales llevada a cabo. En primer lugar se hace mención de la política de precios definida y seguida por dicha entidad, no obstante, cabe advertir de ciertas disparidades existentes entre el funcionamiento y la gestión de la actividad comercializadora en el ámbito nacional y la desarrollada en mercados exteriores (europeos y no europeos). Por tanto, se ha de diferenciar entre el tratamiento y la gestión de las ventas en territorio nacional y el de aplicación a las exportaciones, quedando en el presente apartado ambos descritos. Además, se citan los diferentes tipos de agentes de ventas que participan en el proceso de las diferentes ventas, siendo estos un factor de especial relevancia para el buen desarrollo de las mismas. Finalmente, cabe indicar que este apartado está relacionado, además de complementado, con otros posteriores del presente capítulo (*Política y Gestión de RR.HH; Actividad Nacional vs. Actividad Internacional*).

➤ **Política de Precios de BETA, S.A.**

Las tarifas o precios que BETA, S.A. establece y aplica a sus productos vienen determinados producto por producto basándose en el coste de producción u obtención del artículo en cuestión, teniéndose en cuenta los metros o tamaño del pedido, así como el cliente receptor del mismo. El proceso que la entidad sigue para la determinación de un precio basado en el coste no es otro que el de escandallar la pieza obteniéndose así el coste total (costes directos, costes de proceso y otros indirectos de gestión) sobre el que se aplicará el margen de beneficio que dicha entidad tenga establecido. BETA, S.A. aplica unos márgenes que oscilan entre un 5-10% en función del producto del que se trate, básico o de carácter más exclusivo. El coste total de cada artículo contempla y diferencia entre: *Costes Directos, Costes Indirectos de Fabricación o Proceso y Costes Indirectos de Gestión Ajenos a la Fabricación*. Véase el tratamiento y distribución que la entidad hace de los mismos para finalmente poder determinar el montante total de coste de cada producto.

- **Costes Directos:** Dentro de estos costes destaca la materia prima, especialmente la hilatura empleada, así como en el caso de que haya, la comisión del representante que haya intermediado en la venta y los posibles gastos de transporte existentes. La atribución de estos costes al producto en cuestión no presenta complejidad alguna, son directamente atribuibles al correspondiente producto y por tanto, se pueden repartir objetivamente sin necesidad de emplear ningún criterio de reparto. No obstante, los sistemas y controles de costes establecidos permiten saber con total precisión en qué medida cada producto producido es responsable de haber incurrido en este coste.

- **Costes Indirectos de proceso:** A diferencia de los anteriores, estos costes pese a ser también derivados del proceso o fabricación del producto, necesitan de criterios subjetivos de reparto para poder ser asignados al correspondiente producto ya que son de naturaleza indirecta. El sistema o método de reparto que emplea BETA, S.A. para la atribución de los mismos a los diferentes pedidos consiste en repartir el volumen total registrado de dicho coste entre los diferentes centros de trabajo, atendiendo a los metros que se hayan procesado en cada uno de ellos y de ahí, atribuir la parte proporcional correspondiente de coste al producto en cuestión.

- **Costes Indirectos de gestión:** Nuevamente son costes indirectos pero que se producen fuera o de manera ajena al proceso de fabricación requerido. Se localizan en tal categoría aquellos gastos de gestión y tramitación necesarios para la correcta preparación y salida del pedido. Uno de los rasgos que más caracteriza de BETA, S.A. con respecto al amplio número existente de PYMES textiles, es su amplia estructura de oficina, dando con ello lugar a un elevado volumen de estos costes, los cuales como escenario habitual vienen a representar aproximadamente un 20% del total generado en la entidad.

En cuanto al sistema de reparto que la entidad establece y sigue para determinar qué parte de este otro coste indirecto se le atribuye a cada producto, toma como referencia el porcentaje que representan tales costes sobre el total de la entidad (habitualmente próximo al 20%), lo aplica sobre el coste total de fabricación calculado para el producto en cuestión dando lugar con ello al coste total del mismo. De esta manera BETA, S.A. lo que consigue es que sus productos más exclusivos, que son a su vez los más costosos, tengan una mayor participación en el reparto de los gastos indirectos de gestión con respecto a la que tienen los productos más básicos, consiguiéndose así fijar para estos últimos un precio más ajustado que le permite alcanzar una relativa competitividad vía precios. Se dice “relativa” ya que es evidente que si se compara con China o Afganistán, no resulte fuerte para competir vía precios, lo que es una situación habitual y común en el sector textil.

Finalmente, ante una política de precios basada en el coste del producto, cabe resaltar la especial importancia que cobra el proceso productivo, pero es que además, en el caso de BETA, S.A., dada la gran estructura y trabajo de oficina que presenta, el volumen de gastos de gestión generado es también de especial relevancia a la hora de determinar el precio final de sus productos. No obstante, en contra de lo visto, cabe advertir de que, pese a la existencia de un proceso determinado para la fijación del precio de cada producto, este está abierto a la negociación. Algunos de los factores que la entidad tiene en cuenta a la hora de negociar posibles modificaciones de sus tarifas son, el volumen y la frecuencia de pedidos que tiene el cliente en cuestión.

➤ ***Gestión y desarrollo de la Venta Internacional.***

Como ya se indicaba, cabe diferenciar entre las ventas alcanzadas en los mercados nacionales y aquellas otras con destino extranjero puesto que la gestión y desarrollo de las mismas es diferente. En un primer lugar se describe el proceso de desarrollo de las ventas internacionales llevadas a cabo, concretamente en el departamento de exportación de la propia entidad.

En el desarrollo y funcionamiento de la actividad comercializadora en mercados exteriores intervienen diferentes personas y por tanto, ya se puede anticipar la gran importancia que adquiere en este tipo de actividad la existencia de una correcta comunicación. BETA, S.A., para el desarrollo de su actividad comercializadora internacional, cuenta con una importante proporción de representantes (Agentes de Venta independientes) repartidos por todo el mundo, así como con un importante departamento de exportación en el que se ubican tanto comerciales, como administrativos. El contacto del cliente extranjero con la entidad siempre es llevado a cabo por la figura del representante, quien también tiene como función la búsqueda continua de nuevos posibles clientes. El porcentaje de venta directa que se da en este caso es tan insignificante que no es relevante hacer mención de ello, es algo poco usual y que en cualquier caso, cuando se ha dado, ha sido con viejos clientes. El cliente interesado e informado por el representante correspondiente, le pasa a éste el pedido quien a su vez lo remite al departamento de exportación donde lo primero que se hace es clasificarlo. Los pedidos recibidos pueden ser *de stock* o *de producción* y atendiendo a esto el procedimiento a seguir varía. A continuación se describen ambos procedimientos.

1) Pedido de Stock. Con un pedido de stock el cliente está demandando producto terminado que se tiene en almacén, la entidad permite a determinados clientes acceder a sus stocks para que puedan ver a priori las disponibilidades existentes. El comercial una vez recibe del representante lo que demanda el cliente, pasa la orden detallada a Almacén donde se comprueba y verifica que tal pedido esté disponible y sea posible atenderlo, en caso afirmativo lo comunica al comercial y una vez se tiene la aprobación y confirmación del cliente, comienza la preparación del mismo en el almacén.

2) Pedido de Producción. A diferencia del caso anterior, para atender estos pedidos, como bien su propio nombre indica, requiere ser producido. Nuevamente cabe hacer una distinción dentro de esta misma categoría entre, *Diseño Propio* y *Diseño Nuevo*.

- En el primero de los casos (*Diseño Propio*) el cliente solicita alguno de los diseños de la colección propia de la entidad, determinado el producto que demanda, Exportación pasa una orden de verificación directamente al Área de Operaciones donde lo que se lleva a cabo es comprobación de si hay stock y disponibilidades suficientes para atenderlo e informando del resultado obtenido al comercial correspondiente. Ante la respuesta que del departamento de operaciones, el comercial comunica si será o no posible atender el pedido demandado, en caso afirmativo es necesario esperar a que el comercial tenga la confirmación del cliente para mandar la orden de producción y comience la elaboración.

- En los casos en los que el cliente demanda la producción de un diseño concreto (Diseño Nuevo), es necesaria la intervención del departamento de diseño de la entidad en el proceso siendo el mismo departamento quien debe aprobar o rechazar su elaboración. El comercial, antes de mandar cualquier orden a producción remite el diseño solicitado al área de diseño donde se analiza y determina si es posible llevarlo a cabo, en base a la respuesta que de diseño, el comercial remite el pedido al área de operaciones para que también apruebe la elaboración del mismo en base al stock y disponibilidades existentes. Una vez el comercial tiene la respuesta y aprobación tanto de producción como de diseño, comunica al cliente la factibilidad de llevar a cabo su pedido y nuevamente ha de esperar la confirmación del pedido por parte del este para proceder a mandar la orden de producción.

Vistas las posibles clasificaciones y los diferentes procedimientos de gestión al que atienden cada una de ellas, existen determinados aspectos en dichos procedimientos comunes para todo tipo de pedido. A través de las descripciones anteriores es posible identificar en todas ellas una continua relación y comunicación directa entre el departamento de exportación y el de operaciones y/o almacén, además de una supervisión e intervención del área de operaciones en la tramitación de todo pedido ya que es este quien, en base a las provisiones, determina y transmite al comercial la fecha de entrega de los pedidos. La previsión de fecha de entrega siempre es comunicada y confirmada al cliente por el comercial, estableciéndose en ese momento tanto la forma de pago, como el *incoterm* a aplicar los cuales, dada la gran diversidad existente entre los términos empleados, resulta imposible poder determinar unas condiciones generales o habituales en los contratos de venta de BETA, S.A. Los términos contractuales empleados por la entidad varían en función de las características del pedido, cliente, país de destino, etc. sin guardar uniformidad alguna.

Por otro lado, otro aspecto característico de la gestión de ventas de BETA, S.A. es la práctica habitual que tiene dicha entidad de contratar seguros de crédito con objeto, dado el riesgo comercial existente en el sector, de protegerse ante posibles impagos. La empresa tiene una póliza global con la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (CESCE) para dar cobertura a tal riesgo. Esta compañía lo que hace es dar a la entidad contratante una valoración del riesgo para cada uno de sus clientes, valoración que realiza en base a la información económico-financiera del cliente en cuestión. BETA, S.A. tiene establecido un riesgo por cliente (nacional o extranjero) y sirve en función de ese riesgo, en el caso de exceso, es decir, cuando el pedido del cliente supera la cobertura establecida por CESCE, la entidad responde exigiendo garantías que pueden ser cartas de crédito o bien pago por adelantado.

Otro aspecto significativo a mencionar con respecto al contenido de dicho punto, es la existencia de una **única sucursal en Alemania (BETA S.L. Deutschland)**, siendo el mercado alemán, en el período de tiempo analizado, uno de los principales demandantes para la entidad. Con la constitución de dicha sucursal, BETA, S.A afirma estar buscando en tal mercado, que el **agente de ventas forme parte del personal de la propia entidad con un pacto de exclusividad para la venta de sus productos** en el mismo, sin contar éste con la posibilidad de representar a la competencia, tanto directa como indirecta, de la empresa en cuestión. Anteriormente los agentes alemanes eran multi-cartera y multi-firma y por tanto, eran ellos mismos los que llevan el control. Pese a no ser Alemania el único mercado de gran relevancia y principal protagonismo para la entidad (gran importancia también la adquirida por Francia e Inglaterra), la existencia de sucursales si queda limitada al mismo, dándose **en el resto de los países** en los que la entidad comercializa una **política de ventas fundamentada a través de representaciones articuladas mediante contratos de agencia internacional por cuenta propia**. Estos contratos son el medio común y habitualmente empleado por BETA, S.A para el desarrollo de su comercialización en el exterior y por tanto, ya es posible anticipar la existencia de un elevado número de representantes-comerciales que trabajan con la empresa.

Identificados diferentes tipos de agentes comerciales intervinientes en la comercialización internacional de la empresa, cabe diferenciar entre aquellos **representantes ajenos a la entidad que trabajan por cuenta propia** para la empresa y aquellos otros **comerciales que forman parte de la misma y actúan bajo su control y supervisión**. Una de las principales diferencias existentes entre ambos es la referente al sistema de remuneración aplicable a cada uno de ellos, mientras que los primeros son remunerados por **comisiones sobre operación cobrada**, produciéndose las liquidaciones con periodicidad mensual o trimestral, los segundos, como empleados de la entidad, disponen de una **nómina mensual**. A continuación se describe brevemente, para cada tipo de agente de ventas identificado, la forma de desarrollar y gestionar la actividad de comercialización, es decir, su principal función.

- **Agentes de Ventas independientes:** Como se citaba en la descripción del desarrollo del proceso de la venta, estos tienen un papel mediador. Son puros intermediarios en todo el proceso, desde la puesta en contacto del cliente con la empresa, hasta que tiene lugar la confirmación del pedido. A excepción de la inusual venta directa, el cliente trata en todo momento con la entidad a través del correspondiente representante. No obstante, la función de estos agentes de ventas no queda limitada a la intermediación, sino que incluye también la captación de nuevos posibles clientes.

- **Comerciales:** A diferencia de los anteriores, los comerciales son los que hacen efectivo el desarrollo y parte de la gestión de la venta, comunicándose con los clientes a través de los agentes y tramitando las órdenes correspondientes en la entidad tanto para confirmar el pedido, como para proceder a su preparación y/o producción. Además cabe hablar por parte de los mismos de una labor de supervisión de la venta y no únicamente, de ejecución.

✓ **Gestión y desarrollo de la Venta Nacional.**

El procedimiento seguido para el desarrollo de la **venta nacional** difiere en determinados aspectos del ya mencionado para las exportaciones, siendo una de las principales características distintivas el hecho de que la venta nacional sea fundamental y principalmente de stock (producto almacenado). Al igual que en la actividad comercializadora exterior, BETA, S.A. dispone de un departamento específico para la gestión de dicha actividad en territorio nacional, en el cual se localizan también tanto comerciales, como administrativos, aunque en menor cuantía con respecto al personal del departamento de exportación. En las ventas nacionales, a diferencia de lo que sucede con las exportaciones, la proporción de venta directa realizada adquiere un completo protagonismo en lo que al desarrollo de la actividad comercializadora nacional se refiere.

El cliente nacional tiene un contacto directo con el comercial de la entidad, siendo este contacto, principalmente, por teléfono o fax, aunque también se da el caso de visitas y reuniones en primera persona, de normal cuando se trata de nuevos clientes. El comercial del área de nacional tiene un papel que difiere en parte del llevado a cabo por uno de exportación, ya que también asume la función de intermediario. El procedimiento seguido para la gestión y desarrollo de la venta nacional, comprendido el de las exportaciones y vista la relevancia de la venta directa, no requiere de una descripción o grado de detalle extenso. Queda clara la existencia de una intervención única por parte del comercial de cara a la captación, contacto y atención al cliente, así como del procesamiento del pedido que este hace. Además, dada la tendencia existente, los pedidos nacionales se clasificarían como *Pedidos de Stock* cuyos pasos del procedimiento a seguir ya fueron vistos y citados anteriormente.

Pese a que con posterioridad se analice la importancia en términos económicos que ambas actividades (nacional e internacional) tienen para el negocio de la entidad, en base a las proporciones que, sobre el total de personal dedicado a la actividad comercializadora, ésta destina a atender cada grupo de mercados, es posible estimar la importancia de los distintos mercados para la entidad. En la Tabla 3.7 se recoge la distribución del personal de ventas por grupo de mercados, pudiéndose evidenciar a partir de los resultados obtenidos una mayor atención, por parte de la entidad, a la actividad comercializadora exterior.

Tabla 3.7. Distribución de Agentes de Ventas por Mercados.

MERCADOS NACIONALES		MERCADOS EXTERIORES	
1. Comerciales	100%	1. Comerciales	29%
		2. Agentes de Ventas Independientes	70%
		2. Trabajadores Sucursal Alemana	1%
TOTAL AGENTES DE VENTAS	20%	TOTAL AGENTES DE VENTAS	80%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Dpto. de Personal de BETA, S.A. (2006).

2.1.5. Compromiso Medioambiental: BETA ENERGÍA, S.L.

En los últimos tiempos se observa cómo ha ido desarrollándose de manera progresiva una mayor concienciación social con el medioambiente. BETA, S.A. tiempo atrás definió y marcó su compromiso con dicho tema para el cual estableció una **política medioambiental propia** fruto de una cultura corporativa avanzada, aspecto el cual ha sabido explotar y por ello ser reconocida y valorada en muchos mercados. La implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental (en adelante SGMA) y la certificación de la norma europea de calidad ISO 14.001 avalan el compromiso adquirido por la empresa en este campo. Añadir que BETA, S.A. ha realizado fuertes inversiones consiguiendo finalmente implantar sus propias plantas de cogeneración, osmosis y depuración, facilitando con ello las labores de su compromiso medioambiental. Algunos de los **objetivos de su política medioambiental** son:

- 1) El horro y control en el uso de materias primas.
- 2) La reducción del consumo de energía (facilitado por su propia planta de cogeneración).
- 3) La minimización de los residuos y emisiones asociadas con el uso de productos químicos (gracias a su propia planta de osmosis y depuradora de aguas residuales).

Como resultado final de todo lo mencionado se hace mención de la **creación y constitución de BETA ENERGÍA, S.L.** en el año 1995, la cual es promovida por la propia empresa industrial objeto de estudio en base a la **posibilidad planteada de crear su propia cogeneración** y a la importancia de ésta en el proceso productivo de la misma, destacándose las fases de estampación y secado. La creación de dicha entidad energética supuso una serie de ventajas de carácter económico, derivadas de la generación y uso de una energía propia en el proceso productivo: el **ahorro en costes** consecuencia del **autoabastecimiento energético** y la **producción en horas punta** y **compras en horas valle**, consiguiéndose por tanto **vender más caro y comprar más barato**.

En la actualidad dicha actuación ha sido potenciada y regulada en exceso, pero cuando BETA, S.A. comenzó a usar el calor y vapor de agua que generaban los motores en el proceso, eran los comienzos de dicha medida ahora generalizada y frecuente. El que la entidad generara su propia energía interesaba, ya no sólo a nivel individual de la empresa, también a un nivel nacional y general, recuérdese que España ha sido deficitaria energéticamente, exportando la energía principalmente de Francia.

2.1.6. *Participación en Capital de Sociedades No Residentes: Holding 4P.*

Atendiendo al objetivo de dicho capítulo, se considera conveniente citar la participación que la entidad objeto de estudio tiene, desde 2005, en una Holding de nacionalidad francesa denominada HOLDING 4P. No obstante, puesto que dicho aspecto no es de gran relevancia para el objetivo del presente trabajo, se hace una breve mención al respecto y que sin entrar en excesivo detalle deja identificada dicha inversión financiera existente en la entidad presentada.

En 2005, BETA, S.A. **adquiere una participación del 25% del grupo francés HOLDING 4P.** La actividad de la entidad participada consiste en la gestión de participaciones que posee en un grupo de sociedades dedicadas a la fabricación, transformación y difusión de todo tipo de productos textiles, al comercio, importación y exportación de los mismos. Con tal inversión realizada, BETA, S.A obtuvo un **incremento en las ventas a su principal cliente en Francia**, manteniéndose dicha tendencia creciente durante diversos años subsiguientes. De manera adicional, en el caso de otros clientes franceses que generaban cifra de negocios, esta también se vio incrementada debido a la utilización de los canales de distribución del grupo HOLDING 4P. En cuanto al tratamiento contable dado a dicha participación es el de una **Inversión Financiera (Participación en Empresas Asociadas)** cuya plusvalía (diferencia entre el Coste de Adquisición y el Valor Teórico de la Inversión) quedaba identificada con un **Fondo de Comercio**, aspecto el cual, atendiendo al horizonte temporal en el que se produce (2005), se procede a amortizar en base al período estimado de generación de beneficios. De acuerdo a la normativa contable de aplicación en la actualidad (PGC-07), se conoce que dicho Fondo de Comercio deja de ser amortizado contablemente y pasa a ser sometido, al menos anualmente, a un test de deterioro.

2.1.7. *Posicionamiento:*

Tras la trayectoria empresarial, a fecha de hoy, BETA, S.A. es considerada una **empresa sólida y fiable** en el sector y no sólo a nivel nacional o intracomunitario, sino mundial. Para el período analizado dicha entidad cuenta con un **buen posicionamiento en el mercado textil**, tanto regional como nacional, llegando a alcanzar la 2ª y 3ª posición respectivamente en cuanto a lo que cuota de mercado se refiere. En un contexto mundial este posicionamiento sigue manteniéndose y destaca en grandes países como son Inglaterra y Alemania. Más adelante, cuando se detalle sobre la facturación nacional e internacional a nivel individual, quedarán determinados los mercados prioritarios, así como aquellos otros que quedan calificados de nuevas oportunidades.

3.2. La Actividad Productiva.

Como ya se comentaba, BETA, S.A con su actividad productiva **abarca la totalidad del proceso industrial textil** incorporando con ello cierto grado de complejidad a la misma. Se está ante una empresa industrial para la cual, en el presente apartado, se tratarán aspectos de carácter más técnico como pueden ser, la configuración productiva, la distribución en planta dada en sus instalaciones y qué activos tiene disponibles para la elaboración y obtención de sus productos. No obstante, dado este carácter técnico existente, se presenta cierto grado de complejidad a la hora de realizar una detallada descripción al respecto y puesto que este ítem no es el principal objeto del trabajo, ni lo condiciona, su contenido se limita a mostrar una idea base de la parte más técnica de la entidad.

A continuación se muestra una primera aproximación a las **dimensiones e instalaciones** con las que la empresa cuenta, así como a los **activos en los que invirtió y habilitan sus instalaciones**, pudiéndose hacer una estimación del **grado de innovación y adaptación** que muestra BETA, S.A. a lo largo de su vida empresarial. La constante evolución tecnológica, la elevada globalización y la total liberalización del sector eran y siguen siendo aspectos que condicionan a las empresas textiles a llevar a cabo una continua y constante readaptación.

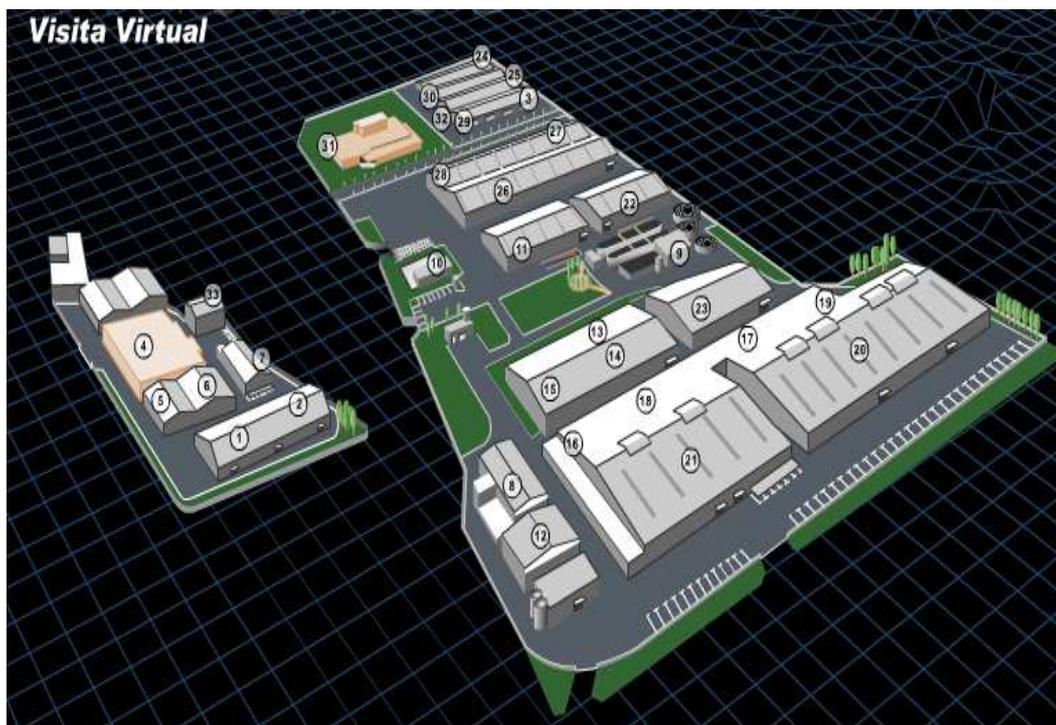
3.2.1. Dimensiones e Instalaciones de la empresa:

Ya se hizo referencia al cumplimiento de la condición de PYME establecida, pero aquí se va más allá en cuanto a las dimensiones presentadas por BETA, S.A. y el detalle de las mismas. Se diferencian e identifican aquellas realmente útiles o productivas, además de las instalaciones existentes y disponibles, así como el estado de estas y grado de innovación que incorporan.

Haciendo referencia al estudio sectorial realizado, se citan la **innovación** y la **constante adaptación** como uno de los **factores críticos de éxito** fundamentales y prioritarios para hacer frente al gigante asiático (el modelo chino basado en bajos costes). La respuesta que se propone ante al modelo chino es la elaboración de productos innovadores y de elevada calidad, dejar de competir vía precios y hacer hincapié en los factores de diferenciación y calidad. Definido este marco, ya queda evidenciada la importancia que adquieren las dimensiones e instalaciones, así como la capacidad innovadora y de adaptabilidad de una entidad, siendo sus disponibilidades las que condicionan y determinan en gran medida su capacidad de supervivencia.

En el caso concreto de BETA, S.A., esta mercantil textil tiene en propiedad una **superficie total de 200.000 m²**, de los que se estima que, aproximadamente, unos **60.000 m² son superficie construida y productiva**. La ubicación de dicha superficie total se encuentra repartida entre un plan parcial en la localidad de Villena y el polígono industrial de Biar, estando ambas localidades relativamente próximas (distancia de 7 Km). No obstante, la actividad productiva se concentra íntegramente en el plan parcial de Villena. Esta localidad alicantina censa los 40.000 habitantes y en ella, BETA, S.A. es reconocida como la empresa, ajena al sector del calzado (actividad más tradicional y habitual de la zona), de mayores dimensiones, así como una de las principales creadoras de empleo. En cuanto a la extensión de la entidad que se localiza en Biar, no se entra en detalle dada su escasa relevancia con respecto al conjunto total que conforma la sociedad, en ella sólo se concentra un número mínimo de naves industriales de pequeñas dimensiones y dedicadas, principalmente, al almacenamiento. A continuación se adjunta la figura de una maqueta virtual en la que se refleja el espacio ocupado, así como las instalaciones disponibles localizadas en el plan parcial de Villena. Junto a esta se presenta también un cuadro de leyenda en el que se indican los nombres de cada edificio, nave y/o almacén mostrado.

Ilustración 3.8. Maqueta Virtual de terrenos y construcciones de BETA, S.A. (2006)



❖ **Leyenda:**

1 Urdidores/Almacén de hilo	12 Nave de Tinturas Multiflow	23 Nave de acabados
2 Urdidores	13 Grabación Láser de cilindros	24 Nave de Estampación por Marcos
3 Encoladora	14 Almacén Cilindros	25 Metrajés
4 Sala de Telares 1	15 Grabación Marcos	26 Nave de Rollado
5 Sala de Telares 3 (sección aire)	16 Laboratorio	27 Almacén de Producto terminado
6 Sala de Telares 2	17 Producción de Color	28 Salida de Expediciones
7 Sala de Telares 4 (sección aire)	18 Nave de Estampación Rotativas	29 Almacén de Muestrarios
8 Planta de Cogeneración	19 Nave de Estampación	30 Nave de Confección
9 Estación Depuradora	20 Nave de preparación Estampación	31 Oficinas
10 Planta de Ósmosis	21 Nave de Tinturas Jiggers	32 Impresión Digital
11 Almacén de Tejido crudo	22 Tren de Lavado	33 Sala de Telares 5

Fuente: Página Web oficial de BETA, S.A.

Con el cuadro de leyenda adjuntado es posible deducir la actividad o función a desarrollar en cada uno de los edificios, naves y/o almacenes, atendiendo al nombre al que responde cada uno de ellos. Pese a que con posterioridad, en este mismo apartado, se detalla el tipo de distribución en planta empleado en la entidad, a partir de la ilustración y leyenda mostrada es posible deducir ya la presencia de una distribución por proceso (organización por departamentos o centros de trabajo).

➤ **Política Inversionista y Activos Disponibles de BETA, S.A.**

La descomposición y análisis del activo total registrado por la entidad permite dar a conocer su política inversionista seguida deduciéndose a su vez el esfuerzo inversor realizado, también determinar el inmovilizado del que dispone y el grado de innovación que incorpora el mismo, así como contemplar la dotación de equipos y maquinaria para el desarrollo de su actividad, que no deja de ser un aspecto clave para el éxito de la producción. En este sector, la trayectoria inversora seguida junto con una continua adaptación, viene ser una de las variables claves de cara a las expectativas empresariales que se generan en el mismo.

BETA, S.A. es una empresa innovadora en el sector y en constante evolución, lo que queda avalado a través de las inversiones realizadas y la actualización tecnológica existente en dicha entidad industrial textil. En cuanto a la tendencia inversionista seguida por BETA, S.A., esta quedó representada y brevemente comentada con anterioridad (*Gráfica 3.4. Evolución de la cifra de Activo*) por lo que se remite a las conclusiones que entonces fueron extraídas, las cuales serán ampliadas con posterioridad, en el apartado 3.8. *Análisis Económico-Financiero de BETA, S.A.* Es en dicho apartado donde se recoge un completo análisis económico-financiero de la entidad y en el cual se contempla, entre otros muchos aspectos, el detalle de la composición de los volúmenes de activo registrados, así como el de las Política de Inversión-Financiación realizadas, a partir de los Estados de Origen y Aplicación de Fondos (E.O.A.F) confeccionados.

3.2.2. La Actividad Productiva:

Con el objeto social de BETA, S.A. quedaba constituía su actividad, la cual comprendía la **fabricación y comercialización de todo tipo de artículos textiles**. Esta entidad además, abarca y concentra la totalidad del proceso industrial textil, desde la urdimbre, la tejeduría y tratamiento previo de tejidos, diseños del color y estampado, separación, estampación, tintura y todo tipo de acabados, hasta la expedición final de un producto acabado. De esta forma, junto al profundo conocimiento del sector, avalado por la experiencia y una continua labor de investigación, la entidad puede ofrecer unos precios relativamente competitivos en el mercado actual, consiguiendo a la vez, mantener íntegro un estándar en los niveles de calidad de sus diferentes productos.

A juicio personal destacar dos aspectos que resultan contradictorios, por un lado el **abarcar la totalidad del proceso industrial** provoca un **mayor grado de complejidad**, siendo en ocasiones tal concentración un inconveniente para el aprovechamiento o posibilidad de encontrar mejores costes y por tanto, impidiéndose un abaratamiento en la producción obtenida. Remitiéndose a una de las conclusiones que se extraían del estudio general del sector textil, existe un tendencia de deslocalización de la cadena productiva con objeto de conseguir menores costes y lograr competitividad vía precios. Sin embargo, por otro lado, se lleva enseñando desde los inicios de la licenciatura que el **mayor control por parte de una empresa en lo que a su cadena de producción y comercialización** se refiere, es un aspecto favorecedor y positivo para la misma, de ambas reflexiones surge la contradicción identificada.

❖ RELACIÓN DEMANDA-PRODUCCIÓN:

En base a la relación entre la demanda y el proceso productivo, se citan dos situaciones dadas en momento de tiempo diferente. Inicialmente la producción de BETA, S.A. atendía a **colecciones para terceros**, los clientes acudían con su marca para que ésta les elaborara el producto. La venta se garantizaba y los niveles de stock eran mínimos, se **trabajaba sobre pedido**, el cliente solicitaba un producto que debía ser procesado antes de ser entregado. Este modo de trabajo fue decreciendo sin desaparecer y la entidad comenzó a lanzar **colecciones propias** (2004-2005) llegando a convertirse así en competencia directa de algunos de sus clientes para los que, anteriormente, elaboraba colecciones.

Actualmente, dicha entidad sigue **trabajando principalmente contra almacén**, siendo propiamente un almacén lo que separa al cliente del proceso. De entre los cambios que conllevó dicho giro cabe puntualizar la existencia de una mayor incertidumbre en el éxito de la venta, la cual dejaba de estar garantizada y consecuentemente, los niveles de stock comenzaron a verse incrementados. La entidad basaba su forma de trabajar y organizar procesos y procedimientos, en la **producción de grandes tiradas** con las que se aseguraba un stock suficiente para dar cobertura a todos los pedidos, sin embargo lo que se produce con el lanzamiento de colecciones propias es una reducción en la cifra de ventas y un aumento en el stock de existencias, principalmente, de producto terminado al que cada vez cuesta más darle salida.

❖ **DISTRIBUCIÓN EN PLANTA Y TIPO DE PRODUCCIÓN:**

En relación a la continuidad existente en la obtención del producto, la **configuración productiva** de la entidad es clasificada **por Lotes**, siendo posible elaborar diferentes productos en las mismas instalaciones. Entrando en un mayor nivel de división y atendiendo al tamaño de los lotes fabricados, se obtiene una **configuración Job-Shop** en la que las máquinas se distribuyen en función de las operaciones que realizan (*Distribución por Proceso*). Nuevamente, entrando en un último nivel de división, se establece una **configuración en Bath** y se determina que BETA, S.A. lleva a cabo una fabricación por lotes de productos diferentes, es decir, que hay una amplia variedad de diseños pero el producto en sí, el textil, es técnicamente homogéneo en las opciones existentes.

En base a los conceptos y clasificaciones establecidas, se citan algunas de las características e implicaciones que tienen sobre la entidad, en sus equipos y en la maquinaria productiva empleada. El proceso productivo empleado requiere de un **número considerable de operaciones** las cuales gozan de **cierto grado de especialización** resultando complicado que un mismo operario pueda tener dominio de todas ellas con una eficiencia aceptable. Por otro lado, en cuanto a la **maquinaria y equipos** empleados, son **sofisticados** y están **enfocados a determinados tipos de operaciones**, lo que requiere de una mayor inversión en capital. Los equipos **son versátiles** y ello permite ejecutar diversas opciones y por tanto, obtener la amplia variedad de **outputs** a la que hacía referencia. El cliente tiene a su disposición diversas versiones entre las que elegir, no obstante, no se puede hablar exactamente de una producción “a medida”, sino que estando presente cierto grado de estandarización, debe escoger entre las diferentes opciones que la propia empresa ofrece.

Finalmente, con la **distribución por proceso** existente, tanto los **equipos** como el **personal** que realizan una **misma función**, quedan **agrupados en una misma área o centro de trabajo**. Los rasgos característicos de dicho tipo de distribución en planta, el cual ya pudo anticiparse anteriormente, son que aquí es **el producto el que se desplaza de un área a otra** atendiendo a la **secuencia de operaciones establecida** para su completa obtención. En relación a ello, cabe puntualizar que BETA, S.A. adopta distribuciones flexibles, prestando una especial atención a la flexibilidad de los equipos empleados para el transporte y manejo de materiales de unas áreas de trabajo a otras, dadas las posibles variaciones o modificaciones que se pueden dar en la producción.

3.3. Órgano de Gobierno y Estructura Interna.

En el presente apartado se va a tratar por un lado, la **forma adoptada por el órgano de administración y representación** de la sociedad mercantil en cuestión y por otro, la **estructura organizativa interna** dada en la misma, siendo ambos aspectos de especial relevancia tanto para el funcionamiento de la sociedad, como para su capacidad estratégica y de supervivencia. Dicho apartado constituye una de las partes del análisis interno total de la entidad, el cual terminará de ser completado y concluido con posterioridad (3.6. Análisis Interno: La Empresa).

3.3.1. Órgano de Gobierno: El Consejo de Administración.

En el derecho español, la forma más común y habitual encontrada cuando la administración de una sociedad se confía conjuntamente a más de 2 personas, es la de **Consejo de Administración**. Además, esta forma a adoptar por los órganos de gobierno se da, fundamentalmente, en sociedades grandes y en compañías familiares con independencia de su tamaño, como es el caso de BETA, S.A. la cual también atiende a dicha tendencia. En estos casos, el Consejo de Administración **puede ser percibido hasta como una "obligación"**, no obstante, cabe aclarar al respecto que no hay exigencia normativa alguna propiamente dicha, sino una **herramienta de gestión de gran relevancia**.

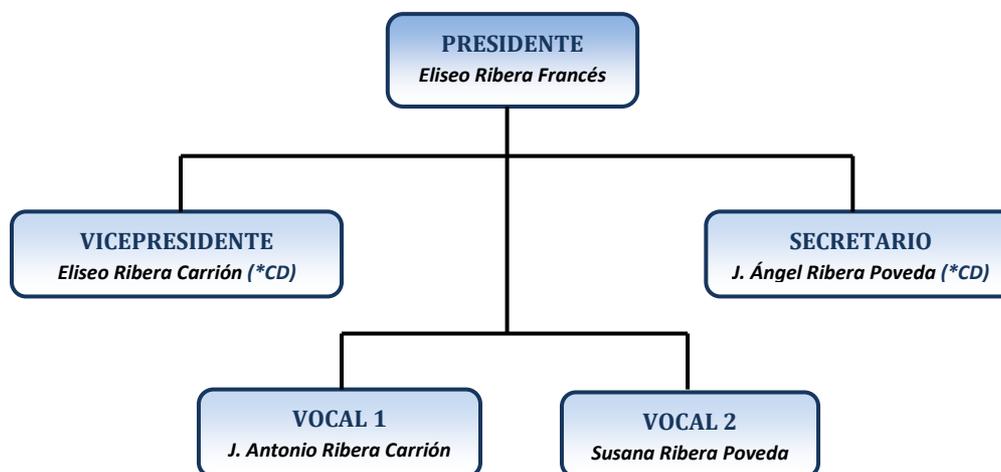
La creación de un Consejo de Administración implica, según la legislación, el cumplimiento de una serie de requisitos formales (registros, etc.) que convierten a **sus componentes en gestores y responsables de la compañía**. La organización interna del propio consejo es libremente acordada por la sociedad en cuestión, en este caso, atendiendo a las características de la presente PYME familiar se identifica la creación de un Consejo de Administración **formado por un total de 5 miembros** (presidente, vicepresidente, secretario y dos vocales), quienes a su vez son en su totalidad socios-empleados de la misma, sin darse presencia o intervención alguna de tercero y/o persona jurídica, independiente y/o externo a la propia entidad. Los miembros del mismo, pese ser también accionistas de la entidad son, antes que nada, administradores, quedando con ello sometidos al régimen general propio de éstos.

En cuanto a la distribución de puestos en el Consejo que se hace entre las 2 ramas familiares propietarias, esta atiende a la participación de cada una de ellas en el capital social de la entidad, obteniéndose como resultado a 3 personas de la familia Ribera-Carrión y a otras 2 de la Ribera-Poveda en la composición final de dicho órgano de gobierno. Con respecto a la composición mostrada, todos los componentes del Consejo son personas físicas conocedoras tanto de la propia entidad, como de la actividad desarrollada y ello, a priori, es un aspecto favorable de cara al correcto funcionamiento y gestión del mismo. Sin embargo, el vínculo familiar existente entre todos y cada uno de los miembros fomenta la posible presencia de disputas y conflictos familiares y/o personales, afectando al buen funcionamiento y gestión de la entidad. Desde el presente trabajo se recomendaría considerar la conveniencia de recomponer el Consejo de Administración de BETA, S.A. dejándolo integrado por ese total de 5 miembros, pero siendo uno de ellos un tercero totalmente desvinculado de ambas ramas familiares. Con ello se lograría una equiparación de poder entre ambas ramas (2 miembros de cada familia en el Consejo) y en caso de disputas o conflictos familiares, dicho tercer ajeno tendría la responsabilidad y el poder de decidir con su voto, lo que estime más conveniente para la empresa.

El Consejo de Administración, generalmente, es un órgano poco adecuado para atender de forma eficaz las múltiples cuestiones de la gestión social de una entidad, de ahí la **delegación de actividades normales de la gestión social** en algunos de los miembros para agilizar la administración ordinaria. En el caso de BETA, S.A. se delega en 2 miembros (vicepresidente y secretario), presentándose esta potestad de delegación como una manifestación de la libertad organizativa del propio consejo.

A continuación, en la Ilustración 3.9 queda representada la dimensión y composición del Consejo de Administración de BETA, S.A. ya descrito, identificándose además los diferentes cargos a desarrollar por cada uno los miembros integrantes del mismo.

Ilustración 3.9. Consejo de Administración de BETA, S.A. (2006)



**CD: Consejeros Delegados (delegación permanente de facultades)*

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A. (2006)

3.3.2. Estructura Organizativa Interna:

Visto el órgano de gobierno existente en la empresa, se pasa a la descripción de la **estructura organizativa interna** dada en la misma. El modo en el que se organiza la entidad se configura como uno de los **factores facilitadores de su capacidad estratégica**, siendo este un aspecto de alta complejidad dado el carácter familiar de la misma. En las empresas familiares, principalmente, en aquellas que van por segundas y posteriores generaciones, se presentan determinadas dificultades en lo que a dirección, organización y relaciones se refiere.

A priori, cabe advertir de que no se encontró excesiva información elaborada referente a dicho aspecto dada la falta de documentación y formalización del mismo, no obstante, mediante reuniones con directivos y empleados de la propia entidad, ha sido posible establecer y formalizar por escrito una aproximación del modo en el que queda organizada. El organigrama posteriormente mostrado, ha sido confeccionado por primera vez en el presente trabajo, siendo ello el resultado final de una recogida de información previa y habiendo tenido el mismo la aprobación de la dirección de la entidad. A continuación se procede a realizar un análisis interno del conjunto de la estructura organizativa, viéndose cómo ésta contribuye a la generación de valor en la entidad.

En primer lugar y en base al grado de formalidad identificado en dicha entidad, se puede hablar de una **organización formal** dadas las **estructuras y sistemas oficiales de comunicación y control** de los que dispone. No obstante, independientemente del nivel de formalidad identificado, también hay **cierto grado de informalización** en base a la persistencia, desde la primera generación, de formas o modos de hacer determinadas cosas que han resultado complicadas de modificar y continúan en la actualidad. La organización formal de BETA, S.A comprende su estructura organizacional, las directrices, normas, reglamentos, rutinas y procedimientos de la organización, pero el contenido del presente punto se limita a la descripción de la estructura organizativa dada.

La **estructura organizativa** identificada en BETA, S.A. responde a una **departamentación por funciones**, siendo las áreas funcionales existentes en la misma, las que habitualmente se encuentran en una empresa industrial de este sector. No obstante, la estructura de BETA, S.A. puede caracterizarse por la existencia de un departamento de informática y además, por la estructuración que da al área ventas en la que, a través de departamentos específicos y diferenciados, se separan las ventas con destino nacional de las producidas en mercados exteriores. Todas y cada una de las áreas identificadas están supervisadas tanto por su correspondiente jefe de departamento, como por el gerente de la entidad, tratándose por tanto de una **estructura organizativa lineal o jerárquica**.

A priori, considerando las características generales de una empresa industrial que además, actúa en mercados exteriores, es posible anticipar el protagonismo que adquieren los departamentos producción y ventas (nacional y exportación). A continuación, son descritas las diferentes áreas que dan forma al organigrama funcional de la entidad, las relaciones existentes entre ellas, pero omitiendo a aquellas otras de segunda línea como el departamento de muestras, tejeduría, etc.

- **DIRECCIÓN GENERAL:** Aquí se localiza al gerente general de la entidad quien tiene autoridad sobre todas las gerencias existentes en la misma y cuya principal responsabilidad es la de ejercer la administración general de las actividades de la sociedad por delegación del directorio. Como funciones principales se citan la coordinación de actuaciones de las diferentes gerencias, de los planes de trabajo y de los objetivos a alcanzar por cada una, el liderar la estrategia y hacer su seguimiento.

- **DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA:** Como se comentaba, la existencia de este departamento caracteriza a la estructura interna de la entidad ya que este es poco frecuente. Con él se presta un servicio de apoyo al resto de áreas, siendo su objetivo principal supervisar, garantizar e implantar sistemas de información de todas ellas. Dentro de las funciones que lleva a cabo destacan, entre otras, la de supervisar el desarrollo e implementación de los sistemas que la entidad requiere, así como su adecuado funcionamiento, y la de administrar la red de los equipos de la entidad.

- **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN:** Pese a que sea denominada bajo el nombre de Administración, en esta área se integran tanto actividades de finanzas (obtención de fondos y suministro de capital), como de contabilidad. A su vez, este departamento presenta una subdivisión interna con la que las diferentes materias a gestionar y controlar se reparten entre todo su personal, consiguiendo así una mayor especialización del mismo. La subdivisión interna es supervisada por el jefe de departamento que coordina las diferentes actuaciones emprendidas en su área.

La efectividad en la administración no depende exclusivamente de esta área, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de actividades de las principales áreas funcionales. En base a esto queda visto que dicha área mantendrá una continua relación con el resto para hacer posible el correcto funcionamiento del conjunto.

- **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS:** La necesidad de contar con este departamento depende de las dimensiones de la entidad y por lo general, a una PYMES no le resulta factible disponer de dicha área en su estructura organizativa, siendo los jefes de departamento quienes hacen por resolver los posibles problemas que afecten a su personal. No obstante, BETA, S.A. si dispone de un departamento específico para la administración y gestión de su equipo humano. Las funciones de este departamento se encuentran divididas en 5 secciones básicas: *Selección y Contratación del personal, Formación y Reciclaje, Relaciones Internas, Bienestar social y laboral, Expedientes de empleados.*

En el presente trabajo se dedica un punto a la descripción y gestión del equipo humano de BETA, S.A. por lo que aquí únicamente se añade la correlación existente entre dicho departamento y la Alta Dirección, lo que evidencia un compromiso con el equipo humano por parte de la empresa.

• **DEPARTAMENTO DE DISEÑO:** Aquí se lleva a cabo la creación y producción de las colecciones propias de la entidad y queda bajo su responsabilidad el logro de una buena concepción de la imagen de marca, así como de su difusión en el exterior. Además, cuando entran a la entidad colecciones de terceros también es función de dicho departamento la aprobación de las mismas.

Diseño mantiene un constante contacto con las áreas de producción y exportación, ya que la relación existente entre ellas es de especial importancia de cara al buen funcionamiento de la empresa. Otro de los aspectos que caracterizan a esta área es la continua renovación que se produce en ella con objeto de mantenerse actualizado y a la última en cuanto a técnicas y modas.

• **DEPARTAMENTO DE NACIONAL y DEPARTAMENTO DE EXPORTACIÓN:** Tal y como se comentó, BETA, S.A. para la gestión de sus ventas, en su estructura interna, cuenta con departamentos específicos para cada tipo de venta según su destino (nacional o exterior). Ambas áreas tienen responsabilidades y funciones comunes, pero con diferente enfoque y de esta manera lo que se consigue es, mediante la delimitación del ámbito de actuación de las funciones, una mayor especialización del personal. .

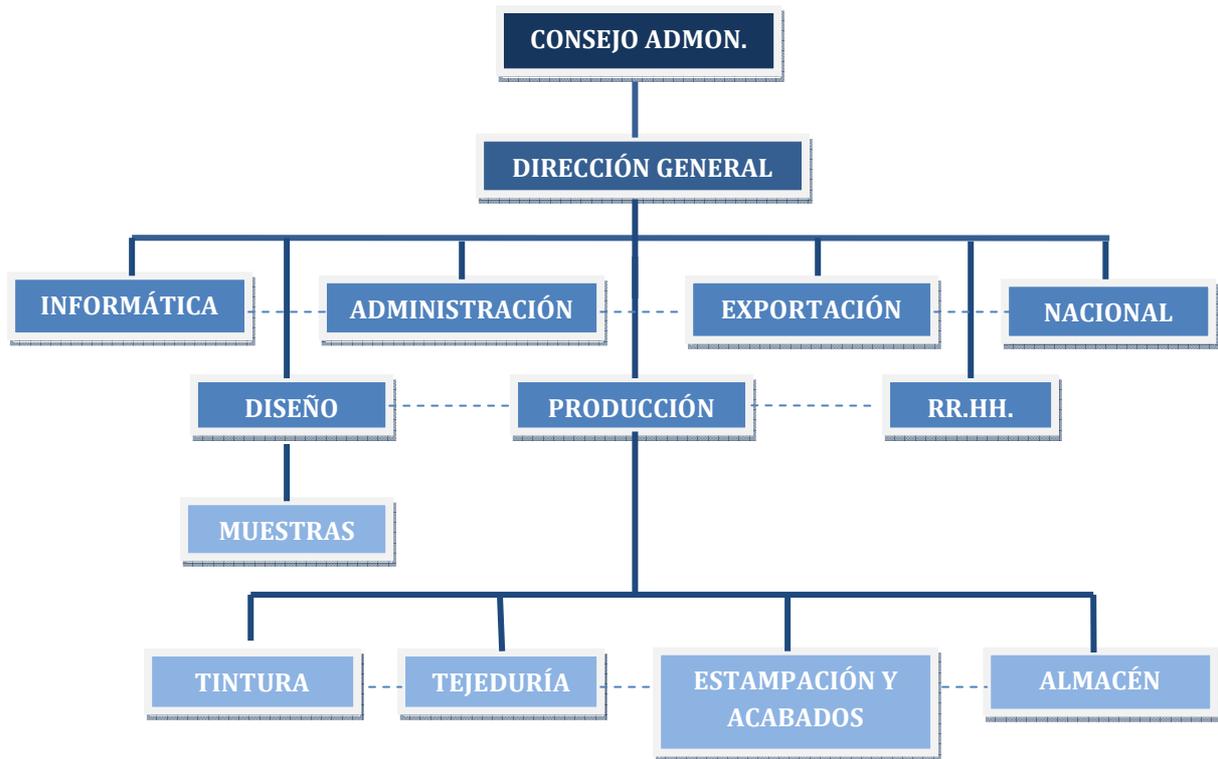
Remitiéndose a los procesos de ventas anteriores se tiene una idea de las funciones y responsabilidades de estas áreas encargadas de la venta y distribución de productos, así como de dar seguimiento y supervisión a los representantes. La existencia de una buena comunicación y coordinación con otras áreas como la de producción y diseño principalmente, es uno de los principales aspectos que la empresa afirma cuidar con especial atención.

• **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN (DPTO. DE COMPRAS):** También se conoce como Departamento de Operaciones. Dado el carácter industrial de la entidad es evidente la importancia que atribuida a la organización de dicha área ya que de ella depende gran parte del éxito de la entidad. Aquí tiene lugar la elaboración y obtención del producto final a través de la selección y desarrollo de los métodos de producción considerados más adecuados. En dicho departamento se suministra y coordina la mano de obra, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridas, siendo una de sus responsabilidades básicas la planeación y control de la producción, así como orientar en la elección y selección de tecnologías. En este mismo departamento, BETA, S.A. integra su área de compras, determinándose en el mismo los órdenes (momento y recursos a adquirir) y control de las mismas (disponibilidad de recursos).

A partir del organigrama confeccionado (Ilustración 3.10), diferenciando entre las de primera y segunda línea, son un total de 13 áreas funcionales las que se identifican en la entidad. Las **tareas de comunicación, coordinación y control** entre los mismos, adquieren una especial importancia de cara al correcto funcionamiento del conjunto de la entidad. La comunicación interna en BETA, S.A. es muy horizontal, facilitando la coordinación entre empleados y departamentos y contribuyendo además con ello al desarrollo de una organización más innovadora. Para el correcto flujo de información y comunicación interna, la entidad cuenta con fuertes estructuras y sistemas oficiales siendo estos, prácticamente en su totalidad, programas informáticos personalizados en los que no se ha considerado relevante entrar en mayor grado de detalle.

Véase a continuación el organigrama funcional de BETA, S.A. obtenido donde se puede apreciar la supervisión directa y ajuste mutuo entre áreas (coordinación del trabajo por comunicación informal entre los diferentes departamentos). Cabe puntualizar que, como valoración personal sobre lo observado y con independencia de las afirmaciones dadas por la dirección de la entidad, se considera que BETA, S.A. no tiene una estructura de organización interna tan bien definida como cree, recomendándole desde aquí la supervisión de la misma.

Ilustración 3.10. Organigrama BETA, S.A.



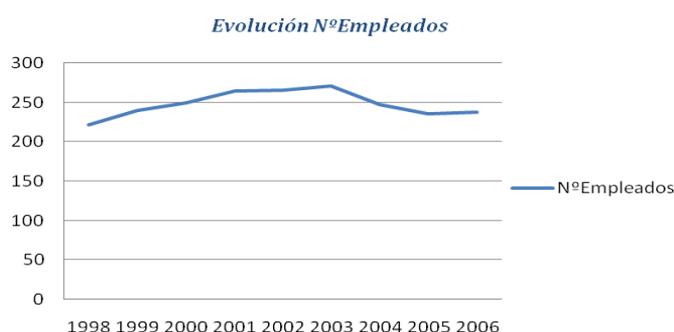
Fuente: *Elaboración propia a partir de información y colaboración de BETA, S.A.*

3.4. Política y Gestión de RRHH.

En el presente apartado se ve el factor humano existente en la entidad, así como la gestión y compromiso que la misma mantiene con su equipo humano. Con la **Gestión de RR.HH.** no se hace referencia a meras cuestiones administrativas (nómicas, bajas, etc.), dichos aspectos son tratados por el Área de Administración, proyectando este concepto desde una perspectiva más amplia e incorporando ideas relacionadas tanto con el **desarrollo de la organización**, como con la **calidad de vida en el trabajo**.

El papel del ser humano dentro de la entidad es crucial siendo además, un activo de gran valor (posee el conocimiento y permite conseguir resultados). BETA, S.A. habla y considera a su **factor humano como un factor estratégico a optimizar** y no como un coste a minimizar. Con posterioridad, a través del análisis de las Cuentas de Resultados presentadas, se analizará el gasto de personal, advirtiéndose ya aquí del importante peso que estos adquieren sobre la cifra de negocio. A continuación se procede a analizar y describir el conjunto de recursos humanos que conforman la plantilla de BETA, S.A., así como la gestión que esta hace de los mismos y las políticas que imparte. La entidad analizada afirma estar totalmente comprometida con su equipo humano, un equipo altamente cualificado, el cual a lo largo de la vida empresarial de la entidad se ha visto modificado atendiendo al comportamiento que la variable Consumo Global (nacional e internacional) ha mostrado. En la Gráfica 3.11 se muestra la **evolución y variaciones de la platilla de personal** de BETA, S.A. en los últimos tiempos.

Gráfica 3.11. Evolución de la plantilla de personal de BETA, S.A. (1998-2006)



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos del Dpto. RR.HH. de BETA, S.A.*

Del patrón de comportamiento obtenido cabe destacar la tendencia creciente hasta llegado el ejercicio de 2004, año en el cual dicha tendencia queda invertida y comienza a verse reducido el número medio de empleados. El ritmo de producción lo marca, principalmente, la evolución del volumen de ventas (relación demanda-producción), lo que a su vez provoca un efecto directo sobre la plantilla de la entidad determinándose así las necesidades o requerimientos de personal. Considerando que BETA, S.A. no tiene una producción estacional, sino que su actividad se desarrolla de manera continua durante todo el año, adaptando sus productos y colecciones a las diferentes estaciones y épocas, llama la atención la disparidad existente entre las tendencias presentadas por la cifra de ventas (decreciente) y la de la plantilla de personal (creciente). La Dirección de la entidad argumenta al respecto que, ante la reducción de sus ventas, los efectos de los consecuentes menores requerimientos de mano de obra se concentraron, exclusivamente, en el personal de producción mientras que, otras áreas como la de diseño y la comercial (nacional y exportación) se veían reforzadas con el objetivo de atraer y potenciar sus productos ante la caída generalizada del consumo de textil que estaba produciéndose. Por entonces, el efecto final que se obtenía en el total de la plantilla de personal la entidad era el de un moderado crecimiento de la misma, pese a que los recursos humanos de producción fuesen menores. La continua caída de las ventas hizo que en 2004 la entidad dejase de seguir dotando de personal a determinados departamentos, produciéndose en dicho ejercicio la reducción más drástica de la plantilla y comenzando así una tendencia decreciente con la que ajustar la plantilla de personal y los niveles de producción.

Véase ahora la **contratación empleada**, ítem el cual también guarda relación con la producción y requerimientos de personal existentes de cara a la modalidad del contrato de trabajo más adecuada y conveniente. BETA, S.A. celebra todos y cada uno de sus contratos por escrito, otorgando una copia del mismo al trabajador en cuestión. La mayor parte de su plantilla cuenta con contrato indefinido, siendo los casos de contratación determinada mínimos y empezaron a llevarse a cabo en los inicios de 2005 dada la situación derivada de las circunstancias del sector textil. En cuanto a las **modalidades del contrato de trabajo**, atendiendo al horizonte temporal analizado, BETA, S.A. no cuenta con ningún trabajador a tiempo parcial, siendo la jornada laboral a tiempo completo la establecida por el *Convenio Colectivo de Textil de Fibras de Recuperación*. Por entonces, tampoco contaba en su plantilla con personal que cumpliera con los requisitos para una jubilación parcial anticipada, no obstante, la Dirección de la entidad afirma tener interés por el contrato de relevo de cara a ejercicios posteriores. La ausencia de incorporaciones de jóvenes en los últimos tiempos, así como de acuerdos de colaboración y/o prácticas con universidades o centros formativos, no da lugar a contratos de formación y/o de trabajo en prácticas. Finalmente, hacer mención nuevamente de los contratos de agencia internacional que mantiene con determinados representantes comerciales.

➤ **Características generales de la Plantilla de BETA, S.A.**

En el capítulo referente al Sector ya se habló de la importante proporción de mano de obra existente en la actividad textil-confección y de las características sociológicas que la misma presentaba. Véase a continuación una breve descripción del perfil presentado por la plantilla de 2006 de la entidad objeto de estudio. Para la determinación del perfil se tratan 3 aspectos: *Sexo, Edad, Nivel de Formación*.

Tomándose como referencia el ejercicio económico de 2006, BETA, S.A. contaba con una plantilla de 238 personas y de las que aproximadamente un **26,05% eran mujeres** (62 mujeres) y un **73,95% de hombres** (176 hombres). A diferencia de lo sucedido en el sector, en la entidad analizada la ocupación femenina no llega a ser tan intensa y queda concentrada, mayoritariamente, en las áreas de ventas y diseño, en contra de las áreas de producción en las que el equipo humano está formado en su práctica totalidad por hombres. La contratación femenina, pese a seguir siendo inferior a la de hombres, ha seguido en los últimos tiempos una tendencia creciente en base al continuo crecimiento e incorporaciones de personal que la entidad llevaba a cabo en tales áreas de diseño y ventas.

En la descripción del sector realizada se destacaba ya una fuerte caída de incorporaciones de jóvenes a dicha industria, esto tiene también reflejo en la plantilla de BETA, S.A. Teniendo presente las abundantes incorporaciones que se produjeron en los años 90 y la situación de desenfreno a la que se pasa y se mantiene en la actualidad es evidente que, en el período de tiempo analizado, la plantilla de empleados de la entidad no es excesivamente joven. A continuación, en la Tabla 3.12 se muestra la proporción de hombres y mujeres de la plantilla de personal de la entidad, así como la edad media presentada por cada sexo.

Tabla 3.12. Edad Media por Sexo de la Plantilla de BETA, S.A. (2006)

	TOTAL PERSONAS		%		EDAD MEDIA	
	BETA, S.A.	SECTOR	BETA, S.A.	SECTOR	BETA, S.A.	SECTOR
Hombres	176	42.019	73,95%	53,5%	44,1	41,4
Mujeres	62	36.533	26,05%	46,5%	37,8	39,1
TOTAL	238	78.552	100%	100%	43	39,3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

La edad media del total de empleados de BETA, S.A. es de 43 años, siendo la ocupación femenina existente es más joven que la masculina. La edad media de las mujeres empleadas está próxima a los 38 años mientras que la de los hombres es de 44 años. Recopilando los datos sectoriales se ha hecho la comparativa de la situación particular de la empresa con la generalizada a nivel del sector pudiéndose apreciar por un lado, una plantilla femenina más joven que la media sectorial establecida y la masculina algo más envejecida. Por otro lado, atendiendo a las proporciones por sexo dadas, véase como la intensidad de ocupación femenina en la empresa es menor que la media sectorial, lo que proviene de la gran dotación de personal que esta dedica las actividades de producción, la cual es en su práctica totalidad masculina.

Véase ahora para concluir con el perfil de la plantilla de BETA, S.A. el **nivel de formación** existente en la misma. Con independencia de poseer titulación profesional y/o universitaria, formación académica alguna o similares, el Departamento de Recursos Humanos de la entidad afirma que la cualificación más común entre sus empleados es la de la experiencia que éstos han ido adquiriendo a través de los procesos de aprendizaje internos de la propia entidad, logrando con ello formar de manera personalizada y propia a buenos oficiales. Como opinión personal, tecnificar en mayor grado la empresa, así como aumentar la incorporación de técnicos en la misma, podría mejorar en un largo plazo sus resultados. Los puestos de trabajo superiores deberían incrementarse y con ello se conseguiría aumentar el nivel de formación de la plantilla de la entidad ya que, el incremento que se haya podido producir en los últimos tiempos tiene su origen, posiblemente, en la reducción del personal básico de producción consecuencia de la creciente automatización de la entidad.

Haciendo referencia a la situación dada en el sector, BETA, S.A. cuenta con un nivel de formación en su plantilla algo superior, pero se sigue identificando una limitación de conocimientos en la misma, frenando y ralentizando la introducción de innovaciones y cambios tecnológicos en la entidad. Llama la atención la ausencia de acuerdos de colaboración con universidades, siendo esto una manera a través de la cual la entidad podría cubrir nuevos puestos de trabajo superiores, consiguiendo a la vez mayor nivel de formación en la plantilla. El ejemplo más claro identificado en esta entidad es la situación dada en el área administrativa, que como se suele dar en una gran proporción de PYMES industriales, la titulación del personal que la constituye es en su mayoría inexistente.

Recordando que se está ante una empresa de carácter familiar, en este tipo de entidades es frecuente ver la incorporación directa de miembros de la familia a puestos de trabajo importantes. Esta contratación que se hace sin proceso de selección alguno y sin pararse a ver si el perfil presentado por la persona atiende a la descripción y requerimientos que exige el puesto de trabajo en cuestión, que por lo general son puestos de elevado rango. La continua práctica de dichas incorporaciones puede generar cierto malestar en el resto de empleados ajenos a la familia propietaria, dando lugar a un clima laboral negativo y por tanto, a una serie de consecuencias bastante desfavorables. BETA, S.A., conocedora y consciente de dicha problemática, con objeto de mediar ante dicha situación incorporó en sus estatutos internos una limitación en relación a la contratación de familiares máxima permitida. No obstante, en base a lecturas de encuestas y estudios sobre el clima laboral realizados y a los que se ha permitido acceder para el desarrollo del presente trabajo, se pueden apreciar ciertas irregularidades y aspectos propios y característicos de este tipo de entidades.

➤ **Departamento de RR.HH: Políticas de Recursos Humanos de BETA, S.A.**

En el período de tiempo contemplado, la entidad pone en práctica **políticas activas de desarrollo de sus recursos humanos**. El área y dirección de RR.HH. desarrolla un papel acorde a la situación dada, quedando sus acciones orientadas al establecimiento y mantenimiento de un clima de confianza y compromiso, así como al establecimiento de bases que dirijan a la empresa hacia una mejora de la productividad, a través del trabajo en equipo.

El Departamento de Recursos Humanos de BETA, S.A. se integra en la Alta Dirección teniendo así éste participación en la elaboración de la estrategia corporativa de la entidad y consiguiéndose una gestiona mutua y en colaboración de tal factor por ambos. El apoyo mostrado por la Alta Dirección junto con la continua relación de dicho departamento con el resto de áreas funcionales de la entidad, permite el desarrollo de una tarea eficaz y eficiente por parte del mismo.

BETA, S.A. con su **política de recursos humanos** busca condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones del personal, a través de dicha política definida se responde a las posibles preguntas y/o problemas que puedan ocurrir de manera frecuente. Véase a continuación de manera resumida el contenido de dicha política definida y de aplicación.

- **Planificación de RR.HH.** Dada la importancia y valor de la mano de obra para el desarrollo de la actividad, así como para el éxito del negocio, BETA, S.A. presta especial atención que a conseguir una correcta determinación de las exigencias de trabajo y de los medios para la satisfacción de las mismas. En el área de recursos humanos de dicha entidad se llevan a cabo estudios y análisis para estimar la provisión y demanda de empleados que serían necesarios (previsiones de las necesidades de personal). Para la identificación de tales necesidades son diversos aspectos los que se tienen en cuenta (cifra de facturación, volumen y ritmo de producción, etc.) requiriéndose y consumiendo una gran cantidad de tiempo, además de suponer un elevado coste. No obstante, la entidad continúa desarrollando dicha planeación de su mano de obra ya que el control de su plantilla y por tanto, gasto de personal, lo considera de especial relevancia dada la situación existente en el sector textil.

Por otro lado, si para el éxito y funcionamiento eficaz y eficiente del departamento de recursos humanos de una entidad, este debe estar dotado con personal profesional y experto en la materia, en el caso de BETA, S.A. se pueden identificar ciertas carencias en dicho aspecto. Esta entidad afirma llevar a cabo una planificación e identificación de necesidades de personal, pero cuando se les ha preguntado acerca de las técnicas empleadas, han sido incapaces de dar una respuesta concreta. Siendo consciente de que la práctica puede diferir de la teoría, desde el presente trabajo se le recomienda a la entidad una revisión, así como refuerzo de dicho proceso ya que el éxito y acierto del mismo reside en la calidad y profesionalidad con la que se realiza.

- **Formación/Reclutamiento.** En BETA, S.A. cabe hablar de una única etapa de formación para sus empleados, siendo la preparación inicial al puesto de trabajo en cuestión e integración en la plantilla la única formación que la entidad imparte a su equipo humano. Se observa una carencia de continuidad en la formación de la plantilla, así como una completa inexistencia de cursos de reciclaje, limitándose en exclusiva a una formación y aprendizaje inicial e introductorio. El objetivo de esta única formación preliminar existente es ayudar, desde el primer día, a los nuevos empleados que se incorporan. El método que la entidad emplea para esta formación inicial es el *Método de Entrenamiento (Training)*, consiguiéndose con ello que el nuevo empleado se forme practicando con alguien que conoce el trabajo del que se trate. La entidad opta por este sistema de formación puesto que le permite un mejor control de la evolución e integración al puesto y es responsabilidad del propio departamento de recursos humanos seleccionar al tutor o instructor adecuado, así como valorar los resultados finales.

- **Selección y Contratación.** El reglamento que rige dicha sección es la contratación de personas cualificadas y con experiencia, ofreciéndoles la oportunidad de un empleo satisfactorio, un sueldo en función de sus características profesionales, buenas condiciones de trabajo, seguridad y posibilidades de promoción. En BETA, S.A. el proceso de selección de personal lo llevan a cabo de manera conjunta el departamento de recursos humanos, el gerente y el jefe de departamento del que se trate. Por otro lado, la contratación es responsabilidad exclusiva del jefe del departamento de administración en colaboración, nuevamente, con departamento de recursos humanos.

La selección de personal se realiza a través de entrevistas. El grupo de entrevistados es seleccionado a partir de los currículos entregados y/o almacenados en la base de datos específica de la entidad, atendiendo a los requisitos exigidos por el puesto del que se trate. La entrevista es realizada siempre por la misma persona, el responsable del área de recursos humanos, lo que desde el presente trabajo no se considera adecuado puesto que no se tiene constancia de que éste reciba previamente asesoramiento alguno. Dichas entrevistas deberían ser realizadas por especialistas, se debería de contar con las especificaciones del trabajo a realizar, así como con los requisitos y el perfil necesario que el candidato al puesto debe reunir. Otra carencia detectada es la inexistencia de descripciones y análisis de los diferentes puestos de trabajo que existen en la entidad lo que, indirectamente, puede ocasionar un efecto desfavorable en los procesos de selección llevados a cabo. Finalmente, conclúyase que la entidad analizada debería profesionalizar y formalizar en mayor grado sus procesos de selección, consiguiéndose así mayor probabilidad de éxito en sus selecciones, aspecto de gran relevancia ya que de una correcta selección puede derivar una mejora de eficiencia de la empresa, resaltando lo mejor de cada empleado.

• **Relaciones Laborales.** Se tratan aquí los procesos establecidos y empleados para la resolución eficaz de posibles conflictos internos que puedan surgir, así como para la mejora de las relaciones entre la Dirección y el conjunto de empleados. Ante posibles conflictos internos en la entidad, la responsabilidad de mediar y tratar de encontrar una solución recae, en primer lugar, sobre el responsable del departamento en el que ha tenido lugar. En el caso de que no concluya ahí, se confecciona un informe de lo ocurrido para la Dirección de la entidad, quien junto al responsable de recursos humanos y al del área funcional en la que tenga origen el conflicto, se reúnen para encontrar y adoptar conjuntamente la solución que estimen más adecuada.

• **Salarios e Incentivos.** La remuneración es considerada una de las principales fuentes de motivación y satisfacción para el empleado, no obstante, ésta no es la única y de ahí que dicho aspecto sea un punto más y no el único, de la política aplicada por BETA, S.A. a su equipo humano. Al estar ante una empresa de nacionalidad española y por tanto sujeta a la normativa nacional, la regulación de salarios de la plantilla viene dada por el Convenio Colectivo de ámbito nacional "*Textil de Fibras de Recuperación*", estableciéndose con ello una remuneración similar a la de las demás empresas del sector. Como y se mencionó en párrafos anteriores, uno de los propósitos buscados con la estructura de salarios que la entidad establece, es dar reconocimiento a través de ello a las diferencias y habilidades de cada trabajador. En cuanto a los incentivos existentes, a excepción de las 3 pagas extras establecidas por convenio, no se ha podido recoger indicios para demostrar o citar su existencia.

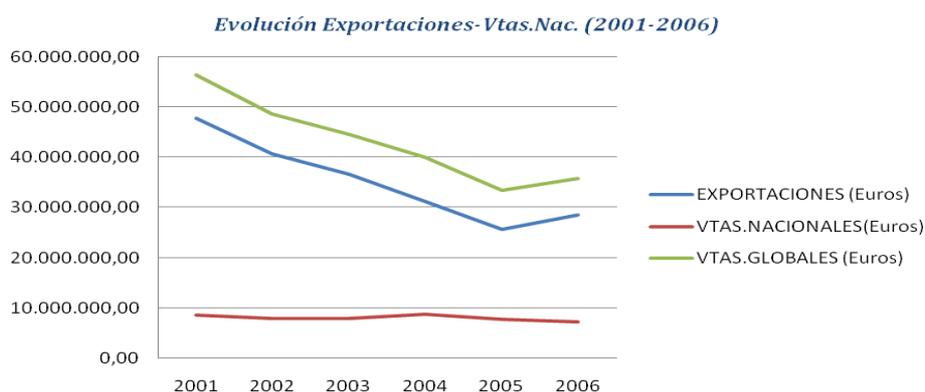
Cabe añadir que en la entidad, la práctica de la promoción interna es poco habitual y casi inexistente quedando reemplazada, en la mayoría de los casos, por la realización de nuevas incorporaciones. Desde el presente trabajo se recomienda a la dicha sociedad revisar este aspecto ya que en frecuentes ocasiones podría tener buenos candidatos dentro de su plantilla, además de encontrar en esta práctica una fuente de motivación y satisfacción para su personal.

3.5. Actividad Nacional vs. Actividad Internacional.

Tal y como se viene indicando desde los inicios del presente capítulo, en dicha entidad es necesario diferenciar del conjunto global de su actividad comercializadora, aquella parte que atiende al volumen de exportaciones, pudiendo dejar así demostrada la relevancia y protagonismo que adquiere el volumen de ventas fuera del territorio nacional sobre el negocio total de la entidad. En relación a las anteriores descripciones dadas sobre la gestión y el funcionamiento de la actividad comercializadora (3.1.4. Política y Gestión de Ventas), en el presente apartado se analiza el **comportamiento y evolución** mostrada por la **facturación nacional y por la internacional**. Además, con el análisis de los históricos de datos numéricos de cada uno de los dos tipos de facturación contemplados, es posible **verificar el protagonismo de las exportaciones** ya citado, determinar las **contribuciones a la cifra total de ventas** obtenida y a un nivel individual, **identificar los principales mercados** en los que BETA, S.A. comercializa y las características y tendencias de los mismos.

Como punto de partida se hace nuevamente mención de la **tendencia decreciente** existente en la cifra de **ventas globales de la empresa** ya representada con anterioridad. La constante caída de ventas que se viene produciendo en BETA, S.A. es fruto de la situación de crisis generalizada por la que atraviesan el sector y los mercados textiles, la cual tiene también su efecto en la entidad analizada, descartándose con ello una problemática interna y específica de la propia empresa. Como se pudo contemplar en el Capítulo 2 (El Sector Textil), la agresiva competencia existente basada en el factor coste, la cual se ve todavía más potenciada tras la completa liberalización del sector y la invasión asiática consecuente que se sufre, han dado lugar a la progresiva pérdida de competitividad de los productos manufactureros españoles. No obstante, en el último de los ejercicios analizados (año 2006), BETA, S.A. registra un moderado crecimiento en sus ventas, el cual pese a no permitir anticipar con seguridad una futura recuperación dado el panorama sectorial existente, sí es considerado como un indicio del esfuerzo realizado por la propia entidad. A continuación, en la Gráfica 3.13 vuelve a quedar representada la evolución de la cifra de ventas de BETA, S.A., pero esta vez incluyéndose en la misma la tendencia de las ventas nacionales y la de las exportaciones.

Gráfica 3.13. Evolución de Ventas Globales de BETA, S.A. y de sus Componentes.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

A partir de las evoluciones mostradas por ambos tipos de facturación, la tendencia decreciente de la cifra total de ventas de BETA, S.A. véase que es fruto, en su mayor parte, de la reducción de sus exportaciones y en una menor proporción, también de unas ventas nacionales inferiores. Observando las variaciones y ritmos de tendencia de cada una de las facturaciones representadas, son las exportaciones las que quedan identificadas por un lado, como principal fuente de ingresos de la entidad y por otro lado, como el principal contribuyente a la caída global de ventas producida.

Pese al haber hecho ya con anterioridad mención del protagonismo que adquiriría la actividad comercializadora exterior de BETA, S.A. sobre el conjunto de su negocio, queda aquí verificado que las **exportaciones** realizadas constituyen la **principal fuente de ingresos de la entidad** desde tiempo atrás, pudiéndose hablar de la **internacionalización de la sociedad** como una de las principales razones que dan base y explicación a la trayectoria empresarial de dicha entidad. Esta entidad supo entrar en los mercados exteriores y ganarse un buen posicionamiento en los mismos, logrando finalmente obtener una buena imagen, así como un reconocimiento internacional. Por otro lado, el volumen de ventas nacionales además de tener un menor peso sobre la cifra de ventas global de la entidad, presenta variaciones más moderadas con respecto a las de las exportaciones dados los diferentes ritmos de crecimiento que tienen los mercados internacionales y los nacionales. La facturación nacional que registra BETA, S.A. atiende, prácticamente en su totalidad, a pedidos de stock y/o acuerdos con grandes almacenes para el suministro de producto confeccionado y por tanto, su demanda o evolución se ve menos afectada por la tendencia negativa existente con origen en el sector.

A continuación, se diferencia y profundiza con mayor grado de detalle entre ambas facturaciones citándose, entre otros aspectos, aquellos mercados de mayor relevancia en base al volumen de negocio obtenido y la evolución de los mismos. Por un lado se analiza el comportamiento de comercialización nacional y por otro lado, la actividad de comercio exterior detectándose los principales destinos de las exportaciones. Finalmente, se hará mención de la participación y presencia de BETA, S.A. en ferias del textil, nacionales e internacionales, como medio de promoción de la propia entidad, de sus productos y de las nuevas colecciones lanzadas, pudiendo dejar con ello reflejo de la importancia y utilidad que dichas ferias comerciales aportan a la entidad.

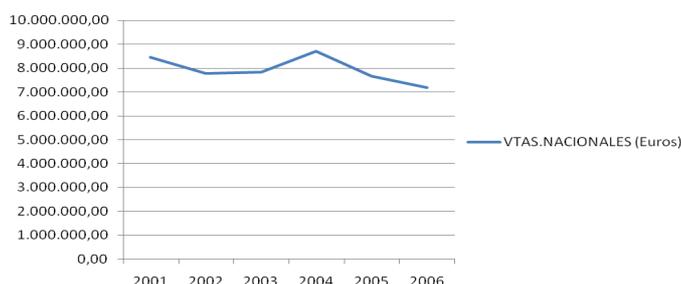
3.5.1. BETA, S.A. en el Mercado Textil Nacional: Ventas Nacionales.

Atendiendo a las dimensiones y cifras de facturación obtenidas por BETA, S.A., la cobertura de mercado que alcanza dicha entidad hace que se posicione entre las primeras PYMES textiles de España y Comunidad Valenciana. No obstante, el mercado nacional del textil viene presentando, desde tiempo atrás, frecuentes variaciones a través de las cuales se evidencia la gran volatilidad del mismo, dificultando tanto el establecimiento de previsiones, como el gestionarse.

A través de la Gráfica 3.14 se deja constancia de cierto grado de **inestabilidad en la actividad nacional** de la entidad previéndose, en base a las características que presenta la mayor parte de la facturación nacional registrada (pedidos de stocks) y la situación coyuntural existente, una continuidad en la tendencia reductora observada en la misma. Atendiendo a la disminución general y global que el consumo de textil en España viene experimentado, permite descartar que dicha situación sea una consecuencia exclusiva de la propia entidad, derivada de su gestión. Además, en base a los datos nacionales que registra BETA, S.A., si se realiza un contraste con otras empresas del sector que resulten comparables, se puede afirmar estar ante una empresa competitiva y fuerte dentro del mercado nacional, logrando así mantenerse en el mismo.

Gráfica 3.14. Evolución Ventas Nacionales de BETA, S.A.

Evolución Vtas.Nacionales (2001-2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Visto el comportamiento mostrado por la actividad comercializadora nacional de la entidad, cabe puntualizar que en dicho ámbito nacional, la actividad de textil hogar queda concentrada principal y mayoritariamente en las zonas de Cataluña y Comunidad Valenciana. No obstante, en la siguiente tabla (Tabla 3.15) quedan recogidas las principales provincias españolas en las que se localizan y concentran las mayores proporciones de la cifra total de ventas nacionales obtenida.

Tabla 3.15. Principales Ventas Nacionales por Provincias (2006)

(Base: Ventas Nacionales = 7.178.851,81 €)

PROVINCIA	% DE VENTAS NACIONALES
1. Madrid	28,67%
2. Alicante	17,91%
3. Murcia	10,28%
4. Barcelona	5,23%
5. Valencia	4,93%
6. Baleares	4,44%
7. Málaga	3,59%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

La distribución de ventas en el territorio nacional mostrada viene estando presente desde tiempo atrás, siendo tales provincias protagonistas (Madrid, Alicante y Murcia) las mismas en los últimos tiempos, independientemente de los esfuerzos comerciales realizados por la empresa para incrementar sus cifras de ventas en otras provincias menos significativas. Es **más de la mitad de la facturación nacional total la que se concentra en tan sólo 3 provincias**, quedando por tanto localizados en ellas los **principales mercados nacionales** para BETA, S.A. A priori cabe destacar el protagonismo que adquiere Alicante y Murcia en el cual tienen implicación factores como la proximidad y la relación calidad-precio dada en el producto ofertado. Por otro lado, las facturaciones que se registran en Barcelona manifiestan el peso de la entidad en el mercado nacional del textil, ya que independientemente de que en esta provincia se concentren grandes productores del sector, BETA, S.A. consigue y mantiene una parte significativa de sus ventas nacionales.

A continuación son descritos de manera breve los principales mercados nacionales identificados, citándose algunas de las características que presentan las demandas de los mismos.

- **Madrid:** La facturación que se genera en dicha comunidad deriva prácticamente en su totalidad del suministro que se efectúa a grandes almacenes (El Corte Inglés, Leroy Merlin, etc.) por tanto, se habla, principalmente, de pedidos de confección y metraje.

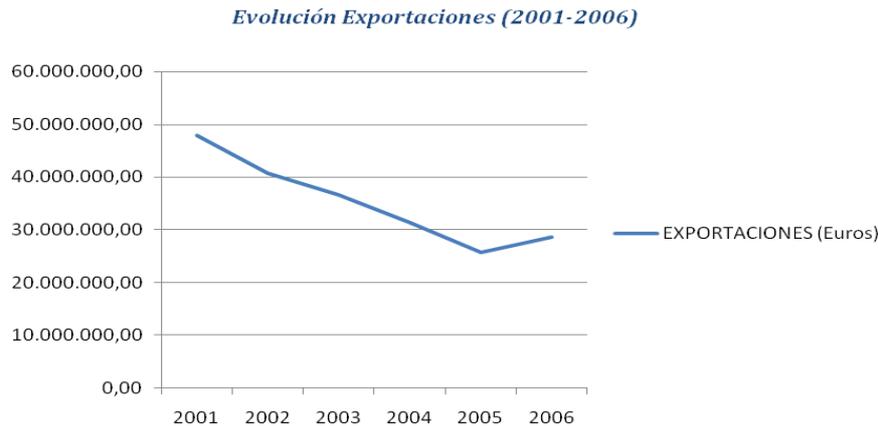
- **Murcia:** En la región de Murcia límitese a comentar la actividad comercializadora desarrollada en Yecla. La demanda de dicho mercado, dada la fuerte presencia de la industria del mueble que se concentra allí, es de tapicería. Teniendo presente el factor proximidad, el volumen de negocio generado en dicho mercado es uno de los principales contribuyentes de la cifra global de ventas nacionales que obtiene la entidad.

- **Alicante:** Los clientes alicantinos presentan un comportamiento y una demanda similar a lo presentado por el mercado de la región de Murcia. Existe una demanda basada en su mayor parte en productos de tapicería en la cual, el factor proximidad vuelve a jugar un papel relevante en las cifras de ventas alcanzadas. Los pedidos que se sirven en dicho mercado quedan caracterizados por ser de pequeña tirada y requerirse de una manera inmediata.

3.5.2. BETA, S.A. en Mercados Textiles Exteriores: Exportaciones.

Llegado este punto, cabe profundizar en la importante actividad exterior desarrollada por la empresa. Para el caso concreto de BETA, S.A. ya se ha dejado constancia de la importancia que tuvo su salida al exterior de cara a la actual supervivencia y éxito mostrado. A través de la Gráfica 3.16 queda representada ahora la evolución de la cifra de exportaciones de la empresa, la cual marca nuevamente una tendencia decreciente aunque en este caso, mucho más acentuada que la que se veía, para el mismo horizonte temporal, en las ventas nacionales.

Gráfica 3.16. Evolución Exportaciones de BETA, S.A.

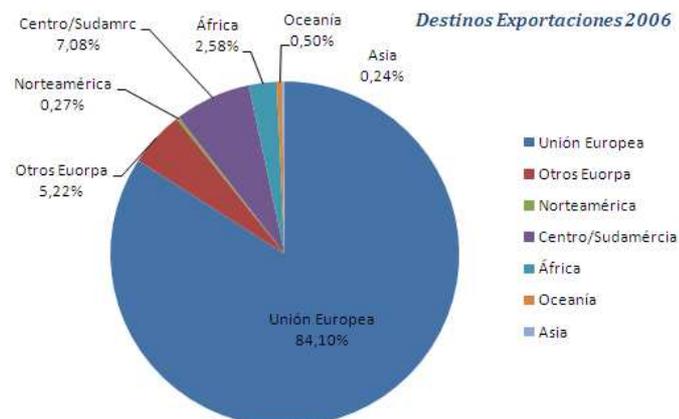


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Teniendo presente la notoria y principal influencia que ejercía la cifra de exportaciones de la entidad sobre su volumen de negocio total registrado en todos y cada uno de los ejercicios contemplados, para dar argumento a tal progresiva caída mostrada, cabe remitirse a la explicación dada sobre comportamiento de las ventas totales (crisis sectorial). La diversidad de mercados internacionales a los que atiende BETA, S.A. no consigue combatir contra dicho decrecimiento y la venta en el exterior es cada vez más complicada.

A continuación, llevando a cabo una descomposición de las exportaciones por destino al que atienden se puede llegar a un mayor nivel de detalle, permitiendo con ello obtener un mejor diagnóstico sobre la actividad comercializadora de la entidad objeto en el exterior. En primer lugar, véase una representación estática de los **principales destinos de las exportaciones** tomándose como referencia el ejercicio de partida del presente trabajo (año 2006).

Gráfica 3.17. Principales destinos de las Exportaciones de BETA, S.A. (2006)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

A partir de la Gráfica 3.17 queda identificado el claro predominio y protagonismo que adquieren, sobre el volumen total de la actividad exterior de la entidad, las **exportaciones a la Unión Europea** (exportaciones intracomunitarias), identificándose como **principales mercados exteriores** de BETA, S.A. los pertenecientes a la **Unión Europea**. Entrando en un mayor nivel de detalle, del total de los mercados miembros de la Unión Europea destinatarios de las exportaciones de la entidad objeto, en base al volumen de negocio que esta alcanza en los mismos, en 2006, quedan identificados como principales receptores **Francia, Inglaterra y Alemania**.

- **Francia:** En el mercado francés, la entidad objeto cuenta con un pequeño número de clientes, pero que efectúan grandes pedidos y de manera frecuente. El producto demandado por estos clientes es, principalmente, tapicería y acabado.

- **Inglaterra:** La cartera de clientes existente en este mercado es de las más amplias, se reciben y atienden una gran diversidad de pedidos que van, desde metraje hasta confección y acabados, siendo prácticamente la totalidad de los mismos pedidos de gran tamaño y de producto exclusivo.

- **Alemania:** En este mercado es donde se da la mayor concentración de clientes, ya se comentaba con el establecimiento de la única sucursal de la entidad la importancia de dicho país en la actividad exportadora de la entidad. Las ventas producidas aquí se realizan a través de la sucursal y vienen a caracterizarse por tratarse mayormente de pedidos de gran tirada y de carácter exclusivo.

Obsérvese ahora, a través de una representación dinámica (Gráfica 3.18), el comportamiento presentado por las exportaciones en base a su destino. A priori se puede anticipar que, en base al peso que las exportaciones europeas tienen sobre el volumen exportador total, la tendencia decreciente que se observa en la actividad exportadora global de la entidad derivará, en su mayor parte, de un constante descenso de las ventas en la Unión Europea.

Gráfica 3.18. Evolución Exportaciones por Continente de BETA, S.A. (I)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

De la representación obtenida se puede observar que el protagonismo de los mercados de la Unión Europea en la actividad comercializadora exterior de la entidad viene estando presente desde tiempo atrás y que, con independencia de las continuas y mayores caídas que están teniendo dichas exportaciones, siguen manteniéndose de una manera clara como principales generadores de ingresos de la entidad. Dada la gran disparidad existente entre el volumen exportador intracomunitario y el obtenido en el resto de continentes, con la gráfica anterior no es posible apreciar el comportamiento presentado por el resto de mercados exteriores no comunitarios. Con objeto de obtener una mejor visualización del comportamiento de las exportaciones de la entidad a países ajenos a la Unión Europea (mercados no comunitarios), se confecciona la Gráfica 3.19 para la representación exclusiva de estas.

Gráfica 3.19. Evolución Exportaciones por Continente de BETA, S.A. (II)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Destáquese de aquí una pérdida de protagonismo por parte de las exportaciones a los mercados africanos, quedando superadas por las exportaciones a los mercados de Centro y Sudamérica, así como por aquellas con destino a mercados europeos no pertenecientes a la comunidad. La pérdida de protagonismo de las ventas de la entidad a África es consecuencia de la caída generalizada que se produce en el mercado textil africano, se intentó rescatar la actividad a través del cambio del representante comercial que se tenía, pero la sustitución de este no dio resultado y continúa la progresiva caída observada.

A diferencia de lo ocurrido en los mercados comunitarios, las ventas con destino a otros países europeos (Polonia, Rusia, etc.) muestran un comportamiento más estable. Los volúmenes de facturación generados en estos países no son de elevada relevancia y por tanto, la caída del mercado textil europeo provoca un menor efecto o variación en ellas, manteniendo su peso sobre la cifra exportadora total que genera la entidad. En el caso del continente americano se diferencia entre Norteamérica y Centro-Sudamérica, siendo el volumen de negocio en éste último significativamente superior al registrado en el norte de americana. Las exportaciones a Norteamérica las concentran únicamente 2 clientes y son pedidos de pequeñas cantidades, mientras que las destinadas a Centro-Sudamérica comprenden grandes volúmenes y van, principalmente, para Colombia y México. Finalmente, cabe resaltar que en 2006 se produce una **recuperación de las exportaciones en todos los mercados, a excepción de los asiáticos y otros europeos** que hasta ahora eran los que mejor evolución estaban teniendo.

3.5.3. Participación de BETA, S.A. en Ferias del Textil.

En el presente apartado se trata la asistencia y presencia de BETA, S.A. en ferias del sector como modo de presentación de sus productos y de la propia entidad, establecer tomas de contacto con nuevos clientes e iniciar posibles negociaciones futuras. Su participación en ferias nacionales se limita a la celebrada en Valencia (*Feria Textil-Hogar*), sin embargo, la asistencia a las internacionales es más frecuente y abundante, lo que es lógico dada la mayor importancia que adquieren sus ventas en mercados exteriores. En cuanto a las principales ferias internacionales tratadas se citan la celebrada en Frankfurt (Alemania. *Feria HeimTextil*) y la de Bruselas (Bélgica. *Feria Indigo*), siendo la asistencia y participación de BETA, S.A. año tras año, en ambas. Otras importantes ferias internacionales en las que la presencia de la entidad no es fija son las celebradas en Asia y América.

Con la participación en ferias la entidad lo que hace es presentar sus nuevas colecciones y productos, establecer contactos con clientes y en ocasiones, puede que consiga acordar algún envío de muestra. El equipo de BETA, S.A. que asiste a cada feria se determina en base al grado de importancia que tenga la misma, no obstante, éste siempre está formado por comerciales, representantes y personal del área de diseño el cual asiste con objeto de ver las tendencias que se presentan. En cuanto a la asistencia de representantes, especificar que para cada feria en cuestión acuden aquellos que, en base a la zona que tengan de representación, lo consideren conveniente.

La frecuente participación de la entidad en ferias internacionales lleva asociado un elevado coste, el cual varía en función de la superficie contratada para montar el *stand*, aspecto el cual dependerá de la importancia que la entidad adjudique a la feria en cuestión. Para la financiación de dichas participaciones y asistencias a ferias, la entidad recibe subvenciones por parte del Instituto Valenciano de Comercio Exterior (IVEX) que constan, básicamente, de bolsas de viaje y subvención de parte del stand montado.

3.6. Análisis Interno: La Empresa.

En el presente apartado se identifica la **importancia de los recursos internos** de la entidad, así como las **capacidades y habilidades** presentadas por la misma. Dado que con anterioridad se ha llevado a cabo una completa y detallada descripción de BETA, S.A., dicha identificación de recursos es básica y simple, sin necesidad de entrar en un amplio nivel de detalle. El contenido aquí mostrado, junto con todo lo visto a lo largo del presente capítulo, da lugar al **completo análisis interno** de la empresa. El objetivo del **análisis de los recursos y capacidades** de la entidad es identificar el **potencial** y posibles **deficiencias** que la misma pudiese presentar. Con la evaluación interna de la entidad se busca determinar las posibles **Fortalezas y Debilidades** que puedan existir en la presente entidad.

➤ **Identificación de Recursos de BETA, S.A.**

En primer lugar y como primer nivel del análisis interno a realizar se procede a identificar aquellos recursos existentes y disponibles en la entidad en el ejercicio de partida (2006). Con objeto de facilitar la identificación de los recursos existentes se lleva a cabo la clasificación de los mismos en Recursos Tangibles y Recursos Intangibles.

1) Recursos Tangibles.

A través de los estados contables presentados por la entidad, su identificación se facilita, pudiéndose a su vez diferenciar entre **Recursos Físicos y Recursos Financieros**. Esta identificación que parte del análisis y desglose de los correspondientes estados contables, es completada y detallada con información adicional facilitada por el personal de la propia entidad.

- **Recursos Físicos:** Los recursos físicos de BETA, S.A. están principalmente constituidos por construcciones e instalaciones, así como por inmovilizado material relacionado con la producción (maquinaria, equipos de proceso, telares, etc.). No cabe entrar en mayor detalle, es suficiente con hacer referencia a las dimensiones e instalaciones de la entidad para comprender el volumen e importancia de dichos recursos, así como al carácter industrial de la misma y al proceso de producción que lleva a cabo. Dentro de esta misma categoría también destaca el mobiliario y los vehículos oficiales de transporte disponibles.
- **Recursos Financieros:** Los recursos a través de los cuales se financia la entidad y con los que se constituye su estructura financiera, como ya se verá con posterioridad a través del Pasivo de los Balances de Situación presentados, son:
 - ✓ **Capital Social.** Compuesto por 8.500 acciones nominativas de 60,10 euros de valor nominal cada una, íntegramente suscritas y desembolsadas por la totalidad de los socios existentes.
 - ✓ **Subvenciones de Capital.** Recurso de carácter excepcional. No obstante, en el horizonte temporal al que se hace referencia se han podido identificar. Son otorgadas por organismos oficiales y destinadas a la financiación de inversiones puntuales que se han realizado.
 - ✓ **Distribución de Beneficios: Dotación a Reservas.** Con la política de distribución de beneficios llevada a cabo se mantiene gran parte de los beneficios dentro de la entidad (fuerte dotación del importe de ganancias a reservas) y los dividendos a repartir son mínimos.
 - ✓ **Deudas con entidades de crédito.** La financiación que la entidad obtiene de entidades de crédito es en su totalidad a corto plazo. Háblese de anticipos que conceden las entidades bancarias a esta entidad.
 - ✓ **Deudas a corto con Acreedores Comerciales.** Se hace aquí referencia a las compras de materias primas y otros. Compras a crédito cuyo plazo de pago oscila entre los 90 días.

-
- ✓ Deudas a largo con Administraciones Públicas. La financiación ajena a largo plazo de BETA, S.A. responde a Deudas con Administraciones Públicas y pese a que sea un aspecto a tratar en el análisis económico-financiero de la entidad, se anticipa ya aquí una breve explicación al respecto. Dicha deuda tiene su origen en el Plan de Ayudas lanzado en años anteriores para la libertad de amortización en el sector textil. BETA, S.A. en base a las adquisiciones de inmovilizado que realizó en la década de los 90 y los años prósperos de facturación que estaba teniendo se acogió al mismo, acelerando así la amortización de su inmovilizado.

2) Recursos Intangibles.

La identificación y valoración de los recursos intangibles ha sido más compleja dado su carácter invisible a la información contable, no obstante, gracias a la colaboración de directivos y empleados de la propia entidad se ha conseguido determinarlos con detalle. Estos quedan clasificados en Recursos Humanos y Recursos No Humanos.

- **Recursos Humanos:** El personal, tal y como se ha descrito con anterioridad, es uno de los principales activos de dicha empresa para su correcto funcionamiento. Tomando como referencia el ejercicio económico de 2006, la plantilla de BETA, S.A. está compuesta por un total de 236 trabajadores, repartidos entre las diferentes áreas funcionales y que vienen a configurar la estructura organizativa ya vista. Además de éstos, cabe hacer mención de aquellos otros representantes que actúan por cuenta propia en determinados mercados extranjeros.
- **Recursos No Humanos:** Tales recursos están constituidos por las aplicaciones informáticas existentes y por el modo en que se organiza tanto la producción, como el servicio prestado, caracterizándose por la gestión técnica profesional de los equipos y la calidad. Otros valores intangibles que se podrían citar son la fidelidad mostrada por determinada clientela valiosa, así como la confianza que dicha entidad genera en proveedores, viéndose esto demostrado en los plazos de pago (financiación) establecidos y permitidos.

➤ **Capacidades, Habilidades o Competencias Estratégicas de BETA, S.A.**

Identificados los recursos se da paso al segundo nivel del análisis en el cual se tratan las capacidades, habilidades o competencias estratégicas presentadas por la entidad y las cuales le permiten desarrollar adecuadamente su actividad, a partir de la combinación y coordinación de estos recursos disponibles ya identificados. Para el desarrollo de dicho punto se confecciona la **Matriz de Recursos y Capacidades Únicos y Umbrales**, a través de la cual quedan determinados y diferenciados los recursos y competencias que proporcionan una ventaja competitiva a la empresa (únicos), de aquellos otros básicos e indispensables para competir en el mercado, pero que cuya posesión no otorga ventaja competitiva alguna (umbrales).

- **Recursos y Capacidades Únicos:** La capacidad de medios existente en la entidad permite y conlleva no sólo a la producción de su producto, sino al desarrollo simultáneo de un gran trabajo de gestión que la diferencia. En un sector maduro donde hay elevado grado de competitividad y productos de homogeneidad técnica, la diferenciación que se pueda proporcionar es vista como una ventaja competitiva, siempre que se sea pionera en ella. BETA, S.A. descarta dentro de sus ventajas competitivas el precio de venta, focalizando todos sus esfuerzos y recursos disponibles en la calidad tanto del producto, como del servicio al cliente.
- **Recursos y Capacidades Umbrales:** En base al elevado grado de competitividad existente en el sector en el que opera la entidad objeto, cada vez son más los recursos y capacidades indispensables para competir y sobrevivir en el mercado. BETA, S.A. dispone de los medios necesarios para la producción de los productos, dicho proceso bajo el punto de vista económico no resulta deficitario lo que le permite mantenerse en el mercado e incluso siendo posible, en determinados productos de línea básica, ajustar el precio de venta de manera considerable.

BETA, S.A. debe aprovechar y seguir potenciando sus recursos y capacidades únicas, mejorando y ampliando la calidad, así como el grado de innovación en sus productos fabricados, siempre cuidando el aspecto del precio y fomentando la venta de los mismos frente a las producciones masivas, básicas y poco innovadoras que provienen, principalmente, del mercado asiático y frente a las cuales resulta insostenible competir. Dadas las dimensiones que presenta dicha empresa y las capacidades derivadas de las mismas, debe potenciar e insistir en este cambio de visión o modelo competitivo generalizado en el sector textil y frente al cual presenta un posicionamiento excelente.

Tabla 3.20. Matriz de Recursos y Capacidades Únicos y Umbrales de BETA, S.A.

	RECURSOS	CAPACIDADES
ÚNICOS	Instalaciones y dimensiones. Personal, maquinaria, etc.	Servicio de gestión realizado. Estructura y organización de ventas.
UMBRALES	Infraestructura necesaria para atender la producción.	Organización y funcionamiento de la producción (control de costes).

Fuente: Elaboración propia a partir de información de BETA, S.A.

En relación a los resultados extraídos de este diagnóstico sobre los recursos y capacidades de la entidad, se recomienda a la entidad bajo un punto de vista totalmente personal, que focalice sus esfuerzos en potenciar el cambio del modelo de negocio generalizado del mercado textil (bajo precio) ante el cual, España dejó de ser competitiva con la libre entrada y consecuente invasión del gigante asiático. Atendiendo a los recursos y capacidades únicas de la entidad, estos cobran sentido y fuerza cuando el modelo de negocio con el que esta entra a competir se limite a un negocio de calidad, de productos innovadores y con procesos productivos más complejos, para los cuales está capacitada y habilitada dadas sus dimensiones e instalaciones.

3.7. Análisis Externo: El Entorno.

Con objeto de analizar el entorno más próximo a la entidad y que por tanto, tiene una influencia más directa sobre la misma (Micro-Entorno), se usa y desarrolla el **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**. Esta herramienta permite analizar el sector al que pertenece BETA, S.A. en términos de rentabilidad, así como sus posibilidades de desarrollo a partir del conocimiento de su estructura. No obstante, cabe advertir de la simplicidad y abreviación empleada en el mismo puesto que ya se llevó a cabo un análisis exhaustivo y detallado de dicho sector en cuestión, a través del cual se pudo extraer suficiente información. Por tanto, trátase el presente apartado como un resumen de lo ya analizado y en el que se concretan aquellos factores externos de impacto más directo sobre la entidad.

Hecha la correspondiente puntualización, a partir de la herramienta de análisis de las 5 Fuerzas empleada, los factores que a continuación se analizan son: el grado de **rivalidad competitiva** existente, la amenaza de entrada de **entrantes potenciales**, de **productos sustitutos**, el **poder de negociación de proveedores** y el **poder de negociación de clientes**.

Imagen 3.21. Estructura del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



Fuente: Apuntes de Dirección Estratégica y Política de Empresa (Curso 2009-2010).

✓ **Rivalidad Competitiva:**

El sector textil es un sector maduro y por tanto sus expectativas de crecimiento son reducidas. La disminución del crecimiento de la demanda da lugar a una mayor competencia por la participación de mercado. La situación vivida por este sector da lugar a una elevada competencia entre rivales, viéndose todavía más acentuada tras la completa liberalización del mismo. La competencia produce un mayor énfasis en el costo y el servicio, se compite de manera agresiva en precios donde el producto y empresas textiles españolas hace tiempo que dejaron de ser competitivas. No obstante, la competitividad abarca otras dimensiones como la calidad, diseño, innovación del producto o el marketing, aspectos los cuales dada la madurez del mercado cada vez es más difícil de encontrar.

El grado de rivalidad competitiva existente en el sector textil es elevado, la competencia más severa da lugar a fusiones y adquisiciones entre antiguos competidores, consiguiéndose de esta manera expulsar a aquellas empresas más débiles y consolidar la industria.

✓ **Entrantes Potenciales:**

La llegada de nuevos entrantes está condicionada por la existencia de barreras de entrada tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc. Por lo general, las empresas textiles se benefician de economías de escala, contratos atractivos con proveedores y de la curva de experiencia que les da cierto *know-how*. Además, los nombres y la imagen de marca desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas marcas tengan un éxito rápido en el mercado.

Con respecto a estas particularidades, se puede deducir que la amenaza de nuevos entrantes en el mercado textil sigue siendo relativamente baja. La madurez del mercado junto con el nivel de rivalidad competitiva identificado, hacen que este no sea un sector ni atractivo, ni mucho menos fácil para iniciar un negocio. No obstante, la entrada de empresas internacionales en el mercado textil nacional si representa una amenaza a tomar en consideración.

✓ **Productos Sustitutivos:**

Para detectar la posible amenaza de sustitución del producto textil no se analiza un producto en particular, sino el conjunto de características que viene a conformar la marca o firma. Las principales características de aquellos productos con mayor grado de sustitución suelen ser:

- *Productos con ciclos de vida cortos.*
- *Productos con una evolución hacia una mejora de la relación calidad/precio.*
- *Productos con altos márgenes comerciales.*

Debido a la externalización o deslocalización de la producción en países *low-cost*, se compite agresivamente en mejorar la calidad-precio de los productos, ofreciendo a los clientes todo un abanico de posibilidades a la hora de comprar. La amenaza es grande cuando se modifica la relación calidad-precio del producto o marca sustitutiva. Por otra parte, los productos textiles, por lo general, son productos con ciclos de vida muy cortos y las tendencias cambian cada vez de manera más rápida. Finalmente y en relación a lo mencionado, se concluye que la amenaza de sustitución es relativamente alta, siendo esto un factor de especial relevancia que no se deberá descuidar.

✓ **Poder de Negociación de Proveedores:**

La capacidad de negociación de los proveedores depende de determinadas características que presente el sector como por ejemplo, el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración. En relación a dichos criterios, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores en el sector de textil es bajo. La industria textil en general se caracteriza por proveedores vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización.

BETA, S.A. abarca gran parte de su proceso de producción, subcontratándose en los últimos tiempos sólo la fase de confección y algún que otro servicio ajeno al objeto principal de su actividad de explotación, lo que evidencia un escaso poder de negociación por parte de los proveedores.

✓ **Poder de Negociación de Clientes:**

Los consumidores pueden tener cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando compran cantidades muy importantes de los productos o servicios ofrecidos por una empresa. No obstante, en el sector textil los consumidores rara vez se asocian en grupos grandes, sino que realizan las compras de manera individual. Por otro lado, son cada vez más sofisticados, imponiendo negociaciones cada vez más difícil en la secuencia de sus compras. El exceso de oferta existente en el mercado da lugar a hablar de un poder de negociación elevado.

En definitiva y como conclusión global del análisis realizado sobre estas 5 fuerzas, se identifican y destacan en importancia negativa para el sector, en primer lugar, la **rivalidad competitiva** existente y en un segundo plano, el **poder de negociación de clientes**. En contra, el ingreso de nuevos competidores está desanimado dado del grado de madurez que presenta el mercado textil, así como por los requisitos de capital o esfuerzos inversiones iniciales necesarios. Los nuevos competidores lo que hacen es, o bien directamente abandonar sin suponer amenaza o por otro lado, fusionarse con otras empresas ya consolidadas en el mercado de mayor participación. La amplia variedad de proveedores, así como la deslocalización y falta de concentración por parte de los mismos, hace que su poder de negociación no sea ninguna amenaza o inconveniente de especial relevancia. Finalmente, la amenaza de productos sustitutivos es tratada como la posibilidad de sustituir marcas en base a las características que estas tengan en sus productos y en el panorama actual, la principal característica amenazante de sustitución es la de las posibles evoluciones de mejora de la relación calidad-precio ofrecida.

3.8. Análisis Económico-Financiero de BETA, S.A.

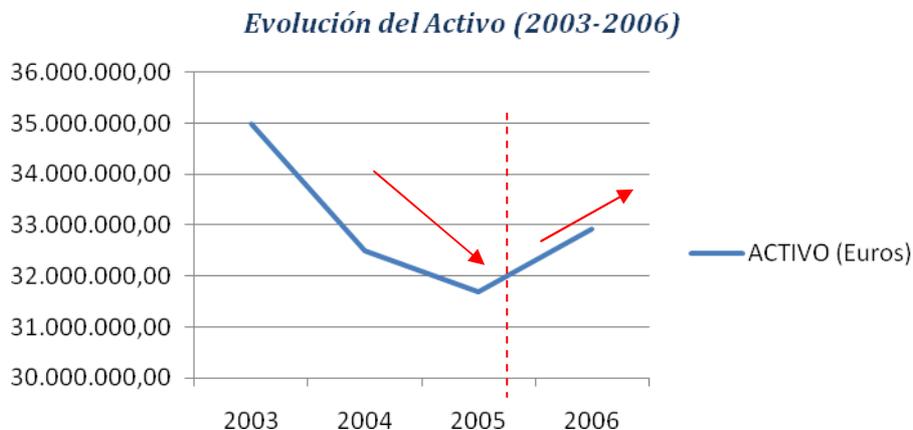
El objeto del presente apartado es el análisis de la situación económico-financiera de BETA, S.A. el cual se lleva a cabo a partir de los estados contables que han sido proporcionados y que a su vez vienen a conformar en su conjunto las Cuentas Anuales de dicha entidad (PGC 90; Balance, Cuenta de Resultados y Memoria). Este análisis previo realizado comprende los ejercicios económicos de 2004, 2005 y 2006 haciendo con ello referencia a la etapa o situación inicial de la que parte la empresa objeto de estudio del presente trabajo y permitiendo por tanto, observar la evolución de la misma (análisis dinámico). El diagnóstico final de la misma se determinará considerando, tanto la situación generalizada dada en el sector, como la evolución de la propia empresa y los valores obtenidos de sus ratios contrastados con los estándares o valores óptimos establecidos y conocidos para cada uno de ellos (análisis estático).

El contenido de dicho apartado queda dividido en 4 grandes bloques. En primer lugar se presenta el **Análisis de Balances de Situación** de BETA, S.A. a partir del cual se analiza la situación de liquidez, endeudamiento y el fondo de maniobra presentado. Dicho análisis referente a las inversiones (Activo), situación patrimonial (Patrimonio Neto) y financiación o endeudamiento (Pasivo), con posterioridad, es completado con el **Análisis de la Política de Inversión-Financiación** (E.O.A.F.). En el tercero de los bloques se tratará la gestión económica llevada a cabo por la empresa en dicho período objeto de estudio a través del **Análisis de la Cuenta de Resultados**. Finalmente y para concluir, el **Análisis de Rentabilidades (económica y financiera)** de la empresa viéndose aquí el rendimiento de sus inversiones (activo), así como la rentabilidad del capital propio.

3.8.1. Análisis de los Balances de Situación: Situación Económico-Financiera.

Obsérvese en un primer lugar la evolución del crecimiento que ha tenido BETA, S.A. en el período objeto de análisis (2003-2006) a partir de la evolución dada en la cifra de activo registrada. En cuanto al comportamiento observado a partir de la gráfica obtenida, cabe dividir dicho período de tiempo en 2 intervalos, dándose en la evolución mostrada en cada uno de ellos una tendencia completamente inversa y opuesta, tal y como se refleja en la Gráfica 3.22.

Gráfico 3.22. Crecimiento de BETA, S.A: Evolución de la cifra de Activo.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Describiéndose el comportamiento dado, dicha entidad venía siguiendo una tendencia decreciente, es decir, su volumen de Activo disminuía. No obstante, llegado el ejercicio económico de 2005 dicho decrecimiento es invertido comenzándose a apreciar una recuperación y crecimiento de la misma, dando con ello lugar a la presencia de 2 movimientos completamente opuestos en un horizonte temporal de 3 ejercicios económicos. En 2005 la entidad objeto lleva a cabo una política inversionista tanto a largo como a corto plazo (definida en el Estado de Origen y Aplicación de Fondos), con objeto de conseguir mayor grado de innovación y diferenciación en su producción. El sector textil está siendo invadido por el gigante asiático y los mercados caen, dicho esfuerzo inversor es interpretado como la reacción-actuación que tiene BETA, S.A. ante tal escenario al que se viene enfrentando. Identificado ya este patrón de comportamiento en el crecimiento de la entidad, véase a continuación, el seguimiento e implicación del mismo en las evoluciones mostradas por la situación económico-financiera, resultado económico y/o resto de variables de la misma.

De manera previa a la realización del análisis en sí, los Balances disponibles han sido reorganizados en base a las masas patrimoniales básicas, consiguiendo con ello que queden simplificados y resumidos, facilitándose el análisis de los mismos.

Tabla 3.23. Estructura del Balance por Masas Patrimoniales Básicas para su análisis.

ACTIVO	PASIVO
1. Activo Fijo	1. Fondos Propios
2. Activo Circulante	2. Pasivo Largo Plazo
2.1. Existencias	3. Pasivo Corto Plazo
2.2. Realizable	
2.3. Tesorería	

Fuente: Apuntes de Contabilidad General y Analítica. AD.E. UPV (Curso 2008-2009)

Ordenados los correspondientes balances para su análisis, cabe entrar en detalle en cuanto a la composición o pesos relativos de cada una de tales masas patrimoniales básicas mencionadas sobre el volumen total de activo o pasivo, así como en la evolución mostrada por ellas y el equilibrio que guarda la misma. Esto puede apreciarse de manera rápida a través de una representación gráfica, siendo posible con ello tener una primera idea sobre la situación patrimonial dada en la empresa y su evolución, aspecto que con posterioridad será profundizado en la parte referente al análisis del fondo de maniobra. A continuación se muestran las gráficas de barras porcentuales apiladas que se han llevado a cabo, diferenciándose en ellas entre las masas de activo y las de pasivo e indicando sus respectivos porcentajes sobre el volumen total.

Gráficos 3.24. Balances de Situación por Masas Patrimoniales Básicas.



*FM = Activo Circulante – Pasivo C/P

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de BETA, S.A.

Siguiendo las representaciones gráficas obtenidas, se lleva a cabo un breve **análisis vertical** con objeto de tener una primera aproximación a la situación patrimonial de la entidad, limitándose por tanto a hacer mención de la composición y estructura dada en su activo y pasivo. Véase como para cada uno de los ejercicios económicos analizados, la estructura presentada en base a los pesos relativos de cada masa patrimonial básica considerada no se ve modificada, ni significativamente alterada.

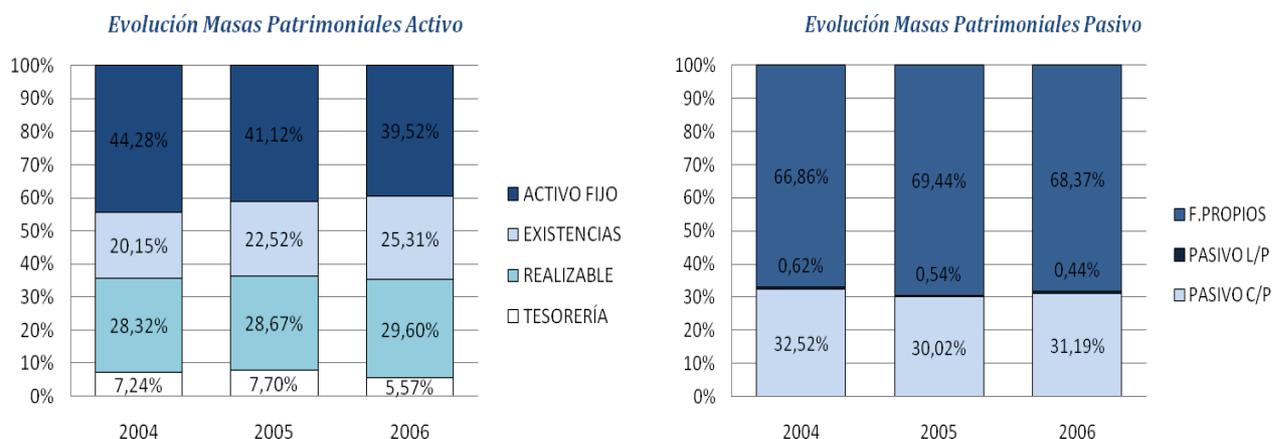
Dentro del **volumen total de Activo** registrado por la empresa, destaca en peso, en todos y cada uno de los ejercicios, las **inversiones a corto** plazo realizadas (Activo Circulante). Entrando en un mayor nivel de desglose en lo que a la composición del Activo Circulante se refiere, cabe destacar el **mayor protagonismo** adquirido por parte del **Realizable** y dentro de éste, la cuenta de **Cientes por ventas y servicios** en la que quedan recogidas aquellas ventas a crédito realizadas, pendientes de cobro. A dicha masa le siguen en importancia las **Existencias** (de materias primas, productos en curso y productos terminados), de ahí que a priori se pueda identificar la necesidad de revisar y controlar la gestión de cobros llevada a cabo, así como la rotación de las existencias, midiéndose con ello la capacidad de la entidad para convertir en líquido sus activos.

En cuanto a la estructura presentada por el **volumen de Pasivo**, destacar el **elevado peso que los fondos propios** representan en todos los ejercicios analizados y que además va en aumento. En base a esto se puede identificar la presencia de un **posible exceso de capitalización** en la entidad, aspecto el cual será profundizado cuando se llegue al análisis de la situación de endeudamiento de la misma. En contra, el porcentaje presentado por la **financiación ajena a largo plazo** sobre la cifra total de pasivo es **poco relevante además de decreciente**, con lo que se puede confirmar una escasa presencia de deuda a largo plazo y que la financiación ajena existente mayoritariamente sea a c/p, situación la cual se considera coherente dado que las inversiones mayoritarias son también a corto plazo.

Dicho esto, cabe hablar de la existencia de un **fondo de maniobra positivo** en los 3 ejercicios analizados, lo que viene a indicar que, en principio, la entidad objeto de estudio parte con una **situación económico-financiera equilibrada**, sin apreciarse problema de liquidez alguno. En las gráficas anteriores queda también representada, a través de los mayores Fondos de Maniobra obtenidos, la creciente capacidad de la entidad para afrontar sus deudas más inmediatas (deudas a corto) con sus recursos más líquidos (activo circulante).

Con independencia de haber hecho ya mención de la escasa y prácticamente nula variabilidad producida en la estructura de los balances durante dicho horizonte temporal contemplado, a continuación se adjuntan nuevas gráficas mostrando la evolución de los pesos relativos de las masas patrimoniales básicas consideradas, diferenciando entre las pertenecientes al Activo y las del Pasivo. Con ello se está dando lugar a un análisis horizontal y dinámico en base al cual se puede observar y determinar si dicha evolución producida ha sido equilibrada o no.

Gráficas 3.25. Evolución de Pesos Relativos de las Masas Patrimoniales del Balance.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Obsérvese en primer lugar las masas del Activo. En todos y cada uno de los ejercicios analizados, el activo circulante predomina sobre el fijo, siendo este predominio cada vez mayor en contra de un decrecimiento por parte de las Inversiones a largo plazo. De dicho comportamiento se podría anticipar la inexistencia de una política inversionista a largo plazo durante el horizonte contemplado, a pesar de que, dada la situación por la que atraviesa el sector, esta sea recomendable.

No obstante, no cabe alarmarse ya que si la composición de dicha masa (Activo Fijo) se analiza individualmente con detalle, sí es posible apreciar movimientos inversores tanto en inmovilizado material, como en inversiones financieras a largo plazo, siendo este un aspecto a detallar en la descripción de las políticas de inversión-financiación llevadas a cabo por la entidad protagonista. Por un lado, el efecto de la adquisición de nuevo inmovilizado material se ve neutralizado e invertido por las bajas también producidas y las dotaciones a la amortización realizadas, las cuales atienden a dos turnos de producción. Cabe también hacer mención de significativo incremento de la partida de Inmovilizado Financiero que tiene lugar en el ejercicio de 2005, el cual deriva de la participación de BETA, S.A. en la Holding francesa 4P (*Participación en empresas asociadas*) de la que ya se hizo mención.

Dentro del activo a corto plazo el principal protagonismo del Realizable se vuelve a mantener en todo el período analizado, seguido siempre por las Existencias y mostrando ambas masas una importancia relativa creciente sobre el volumen total de activo. Cabe puntualizar aquí que el crecimiento experimentado por las Existencias es tanto en términos absolutos como relativos, y viene provocado por un mayor stock de materias primas y de producto terminado, mientras que el de producto en curso se reduce. Con independencia de que el crecimiento de las Existencias haya sido superior al del Realizable, cabe puntualizar que este último ha seguido manteniendo su protagonismo. La evolución que muestra el Realizable en términos absolutos es distinta, en el primer intervalo de tiempo (2004-2005) se ve reducido a causa de unas menores inversiones financieras, al cobro efectivo de parte de la cuenta de deudores, a mayores dotaciones de provisiones y a una reducción considerable de los ajustes por periodificación. No obstante, dicha masa vuelve a verse incrementada en el ejercicio 2006, siendo en este caso provocado por el aumento producido en la cuenta Clientes y en los Ajustes de periodificación. Finalmente destacar el decrecimiento dado en la Tesorería en el último de los ejercicios analizados, no obstante el peso que dicha masa adquiere sobre el volumen de activo se considera adecuado y óptimo.

Visto el comportamiento del activo, la evolución mostrada por las masas patrimoniales que conforman el pasivo o estructura financiera de la empresa, refleja el **constante protagonismo** adquirido por los **Fondos Propios** que pese a mostrar una leve reducción de 2005 a 2006 en cuanto a su importancia relativa dentro de la estructura financiera, sigue dando lugar a un exceso de capitalización. En relación al **nivel de endeudamiento** mostrado, destacar el **notorio predominio** adquirido por la **financiación ajena a corto plazo**, el cual es acorde y coherente con la principal política inversionista llevada a cabo, que es también a corto. En contra, la **deuda a largo plazo contraída es mínima** y se ve reducida en todos y cada uno de los ejercicios analizados, atendiendo la totalidad de la misma a deudas con Administraciones Públicas en concepto de Impuesto Diferido.

Con anterioridad ya se hizo mención del origen de dicha deuda a largo plazo, el Plan de Apoyo para empresas del sector textil al que se acogió la empresa protagonista y a través del cual aceleró la amortización de las adquisiciones de inmovilizado realizadas en la década de los 90. La deuda a largo con Administraciones Públicas que en los ejercicios contemplados se registra atiende a la regularización y pago del impuesto sobre sociedades, en base a las correcciones oportunas de la base imponible derivadas de la libertad de amortización que permitió dicho Plan. Finalmente y como balance sacado de la estructura financiera (Pasivo) que presenta la entidad, se identifica que la **financiación predominante** en la misma **es a largo plazo** (claro predominio de los Fondos Propios), con lo que además del **exceso de capitalización** identificado, se aprecia una **situación de máxima estabilidad en cuanto a su situación económico-financiera**.

En lo referido a la **valoración realizada sobre la evolución de las masas patrimoniales** en las que se estructuran y ordenan los Balances a analizar, se observa como el Activo Circulante sigue una tendencia creciente progresiva mientras que el Pasivo a corto plazo experimenta en primer lugar (2004-2005) una reducción. Esto conlleva un incremento considerable del Fondo de Maniobra, el cual si ya venía siendo positivo podría desequilibrar la situación económico-financiera de la entidad, llevándola hacia una posible pérdida de rentabilidad de sus activos, y deduciéndose en base a esto que una parte de esta mayor cifra de inversiones a corto sería financiada con Fondos Propios ya que es dicha partida la que también se ve incrementada. Ante tal escenario cabe puntualizar la solvencia presentada por dicha entidad siendo capaz de financiar sus inversiones con recursos propios, conservando de esta manera cierto grado de autonomía en sus decisiones financieras. No obstante, en el último de los ejercicios analizados si se aprecia un incremento de la financiación a corto siguiendo por tanto el mismo comportamiento que muestra el Activo Circulante, y dándose una evolución más equilibrada de ambas masas, a la vez de causar un efecto más moderado en el Fondo de Maniobra, el cual continúa incrementándose aunque en menor medida.

Hecha esta primera aproximación se procede a complementar, entrando en mayor nivel de detalle, el análisis de la situación económico-financiera de la entidad. Para ello se ha desarrollado un análisis por ratios, diferenciándose entre aquellos correspondientes a la situación de liquidez y otros referentes al endeudamiento existente en la entidad. Dado que los ratios por sí solos no dicen nada, el empleo de los mismos, en este caso, se ha considerado oportuno y eficiente dada la posibilidad de compararlos con otros de referencia como son los valores de los ratios sectoriales y otros establecidos como valores óptimos para el ratio en cuestión, pudiendo así conseguir un patrón de comportamiento.

Por un lado, en base al histórico de datos proporcionado por BETA, S.A. se evaluará la evolución que ha tenido dicha entidad comparando los ratios obtenidos en cada uno de los ejercicios objeto de estudio. Y por otro lado, se determinará si dicha evolución, independientemente de que haya mejorado o no, ha sido adecuada atendiendo a los valores óptimos establecidos. Finalmente, la comparativa de los ratios de la entidad con los obtenidos para el sector permitirá concluir con un correcto y completo diagnóstico de la situación económico-financiera de la entidad.

➤ **Situación de Liquidez: Cálculo de Ratios.**

Véase en el presente punto el **diagnóstico de la capacidad de BETA, S.A. para hacer frente a sus deudas más inmediatas** (corto plazo) y cómo evoluciona en el período objeto de estudio. A través del análisis de la situación de liquidez de la entidad y la evolución mostrada por la misma, se consigue profundizar y complementar el diagnóstico de su situación económico-financiera. A continuación, en la Tabla 3.26 quedan recogidos los Ratios de Liquidez calculados y obtenidos, así como los valores óptimos tomados como referencia y el valor comparativo sectorial para cada uno de ellos.

Tabla 3.26. Ratios de Liquidez de BETA, S.A.

RATIOS DE LIQUIDEZ:	ÓPTIMO	2004		2005		2006	
		BETA	Sector	BETA	Sector	BETA	Sector
1. R.LIQUIDEZ = AC/PC	≈ 1,5	1,71	1,45	1,96	1,52	1,94	1,44
2. R.TESORERÍA = (R+T)/PC	≈ 1	1,09	0,96	1,21	1,04	1,13	0,98
3. R.DISPONIBILIDAD = T/PC	[0,2-0,3]	0,22	0,07	0,26	0,11	0,18	0,07

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A. y apuntes de Contabilidad General y Analítica AD.E. UPV (Curso 2008-2009).

Obsérvese primero el **Ratio de Liquidez** con el que se relaciona el volumen de inversiones a corto y el de las deudas más inmediatas. El valor presentado por este ratio es superior a 1 en todos los ejercicios analizados, indicando con ello la superioridad del volumen de Activo Circulante sobre el de deuda a corto y por tanto, que la entidad tiene capacidad suficiente para hacer frente a sus deudas más inmediatas sin mostrar problemas de liquidez. No obstante, el elevado valor que toma dicho ratio ($> 1,5$) se va manteniendo e incrementando, lo que hace que la empresa se vaya aproximando hacia una situación de posible ociosidad de su Activo Circulante, posible pérdida de rentabilidad en el mismo.

Dicho ratio sigue una tendencia creciente de 2004 a 2005, la cual deriva principalmente de la reducción del Pasivo a corto ya mencionada y promovida por las disminuciones dadas tanto en *Deudas con Entidades de Crédito* que se reducen más de la mitad (-63.9%), como en *Otras Deudas no Comerciales*. Junto a dicha reducción de pasivo también se produce, aunque en menor proporción, un incremento del Activo Circulante, el cual tiene su origen en los aumentos de Existencias y Tesorería.

Para el segundo intervalo de tiempo contemplado (2005-2006), dicho ratio experimenta una moderada reducción dado que tanto el activo circulante, como el pasivo a corto experimentan aumentos, con lo que se contrarresta y modera el efecto aunque el valor final mostrado por el ratio nuevamente siga resultando excesivo ($> 1,5$). Para este período, en la estructura financiera de la empresa se vuelve a ver incrementada la deuda a corto plazo, debiéndose la totalidad de dicho aumento a las Deudas con *Entidades de Crédito* (Anticipos a la exportación y Deudas efectos descontados). En el Activo Circulante, a excepción de su partida más líquida (Tresorería), Existencias y Realizable aumentan, volviéndose a engrosar la cuenta de Clientes pendientes de cobro.

En cuanto a la comparativa sectorial, decir que BETA, S.A. en todos y cada uno de los ejercicios analizados dispone de un mayor ratio de liquidez que la media sectorial, estando los valores sectoriales más próximos al valor óptimo que los de la empresa. En ambos casos se aprecia la ausencia de problemas de liquidez, no obstante el equilibrio económico-financiero en la empresa podría verse comprometido por el exceso de activo circulante el cual puede tener una posible pérdida de rentabilidad, a diferencia de en el sector donde ambas masas relacionadas están algo más equilibradas. El protagonismo del activo circulante sobre la estructura del activo es claro en ambos casos, siendo incluso mayor en el sector, no obstante el nivel de endeudamiento a corto plazo que registra el sector es también superior al mostrado por la empresa, la cual como se indicó cuenta con un exceso de capitalización que no es habitual en el sector, y de ahí el mejor equilibrio económico-financiero sin posibilidad de ociosidad en los activos.

La evolución mostrada por la liquidez de la empresa sigue la misma dirección de comportamiento que la del sector aunque a diferentes ritmos. La tendencia creciente dada en 2005 es mucho más intensa en la empresa con respecto a la producida en el sector ya que en BETA, S.A. además de aumentar su activo circulante, reduce notoriamente sus deudas más inmediatas, mientras que en el sector el nivel de deuda a corto plazo se incrementa moderadamente. Nuevamente se puede observar como la entidad objeto de estudio dista de la situación generalizada en el sector en lo que a la estructura de financiación se refiere. En 2006 el comportamiento de la empresa dista de lo ocurrido en el sector pese a que el efecto final en la liquidez sea el mismo, una reducción de la capacidad para hacer frente a las deudas más inmediatas. BETA, S.A. sigue invirtiendo a corto y comienza a aumentar sus deudas a corto, mientras que en el sector el activo circulante se reduce de manera considerable y superior a la disminución de su pasivo a corto conllevando a una mayor reducción de liquidez, con respecto a la dada en la empresa.

Con el **Ratio de Tesorería** se consigue eliminar la incertidumbre asociada al nivel de Existencias y evaluar la liquidez de la entidad esta vez únicamente considerando aquellas masas del Activo Circulante más líquidas (Realizable y Tesorería). En base a los resultados mostrados por este ratio, se puede observar la misma situación reflejada y comentada con el ratio de liquidez, deduciéndose con ello que el volumen de Existencias registrado en la entidad no resulta crítico para su situación de liquidez. El elevado valor obtenido (> 1) deja constancia de que la entidad con su Realizable y Efectivo podría hacer frente a sus deudas más inmediatas, llevando a hablar nuevamente de una situación de posible ociosidad en el Activo Circulante de la empresa. Anteriormente se citaba que podría ser necesario en la empresa un control especial sobre la rotación de sus existencias (capacidad de conversión de las mismas en líquido), no obstante, a través del valor que adquiere dicho ratio, se puede afirmar que la situación de liquidez de la entidad no se ve condicionada ni afectada por el volumen de existencias registrado.

En cuanto la evolución seguida por este ratio, se puede observar un comportamiento similar al mostrado por el ratio anterior. En el primero de los intervalos de tiempo (2004-2005), éste se ve aumentado a pesar de que la partida de Existencias registrada también haya visto aumentada. Dicha tendencia creciente viene explicada, en su mayor parte, por la reducción dada en el Pasivo a corto plazo y, en una menor proporción, por el aumento producido en la Tesorería, viéndose el Realizable reducido. Para 2006 la tendencia se invirtió reduciéndose con ello el ratio, esto se justifica a través del incremento que aquí experimentaron las deudas a corto plazo, junto a la reducción dada en el efectivo, siendo ambos movimiento superiores al ligero aumento del Realizable.

Compárese ahora con lo sucedido en el sector. Atendiendo a los valores mostrados por ambos ratios, los de la empresa y los sectoriales, véase como no se produce ningún cambio significativo con respecto a lo sucedido con el ratio de liquidez, los valores de la empresa son superiores a los sectoriales y hay correlación entre los sentidos que toman las tendencias de una y del otro. No obstante, en base a los valores individuales obtenidos, sí se puede concluir que la liquidez de la empresa estará menos condicionada a sus existencias con respecto a lo que puede estar la del sector. En cualquiera de los casos, el volumen de existencias no resulta crítico para la situación de liquidez.

Para concluir con el análisis de la situación de liquidez, el **Ratio de Disponibilidad**. A través de dicho ratio se relaciona la partida de Efectivo (partida con mayores fluctuaciones durante un ejercicio) con las deudas más inmediatas (Pasivo a corto). Se estima que una situación de liquidez equilibrada y óptima es cuando la partida de Efectivo de la empresa le permite cubrir o hacer frente al 20%-30% de sus deudas más inmediatas, y en el caso de BETA, S.A. se puede observar como dicho porcentaje es respetado y mantenido sin llegar a una situación de posible ociosidad de su Activo Circulante. En base a esto se puede concluir que tanto las Existencias como el Realizable existente, destacando de ellas por un lado, el creciente stock de producto terminado y por otro, el volumen que adquiere la cuenta de Clientes por Ventas y Servicios, son los causantes de aproximar a la empresa a una situación de posible pérdida de rentabilidad (desequilibrio económico-financiero). Es por tanto por lo que aquí ya se considera conveniente el analizar la financiación que BETA, S.A. concede a sus clientes (plazos de cobro), así como de la inversión que la misma realiza en existencias, con objeto de verificar que no le esté generando problemas de pérdida de rentabilidad en su activo circulante.

El patrón de comportamiento que ha seguido dicho ratio no difiere del mostrado por los ratios anteriores. En el primer intervalo de tiempo del período (2004-2005), se produce un aumento del mismo el cual es fruto de la combinación producida de la reducción de las deudas a corto y del aumento de la partida de efectivo. En contra, la reducción dada en el ejercicio de 2006 es explicada por los movimientos contrarios e inversos de ambas cuentas mencionadas.

Finalmente y a diferencia de lo ocurrido con los ratios anteriores, al comparar los valores de la empresa con los sectoriales se observa cómo mientras la empresa podría estar en una situación de desequilibrio económico-financiero (posible pérdida de rentabilidad) a causa de sus volúmenes de existencias y realizable, la liquidez y equilibrio económico-financiero del sector están fuertemente condicionados por el realizable ya que el efectivo registrado es mínimo. Como conclusión que se puede extraer de dicho escenario, considerándose que cuando se habla del Realizable se está haciendo referencia principalmente a la partida de Clientes pendientes de cobro dado su peso sobre el mismo, es BETA, S.A. lleva una mejor gestión de cobros con respecto a la de muchas empresas del sector, sin verse su situación de liquidez comprometida por ello.

➤ **Situación de Endeudamiento: Cálculo de Ratios.**

Se entra a analizar con detalle la situación y nivel de endeudamiento de la entidad, pudiéndose anticipar ya, en base a las representaciones gráficas realizadas, que no será excesivo. Mediante el empleo y cálculo de los correspondientes ratios se consigue información sobre la **cantidad** de deuda existente, la **composición** de la misma y la **carga financiera** que se le asocia. A continuación se muestran los ratios de endeudamiento obtenidos para cada uno de los ejercicios que se analizan, así como nuevamente los valores considerados óptimos y el valor comparativo sectorial para cada uno de ellos.

Tabla 3.27. Ratios de Endeudamiento de BETA, S.A.

CANTIDAD DEUDA:	VALOR ÓPTIMO	2004		2005		2006	
		BETA	SECTOR	BETA	SECTOR	BETA	SECTOR
1. R. ENDEUDAMIENTO = (Pc+PI)/P total	[0,4-0,5]	0,331	0,595	0,306	0,562	0,316	0,559
2. R. AUTONOMÍA = F.Propios/(Pc+PI)	[1-1,5]	2,02	0,68	2,27	0,78	2,16	0,79
3. R.SOLVENCIA = A total/(Pc+PI)	≈ 1,5	3,02	1,68	3,27	1,78	3,16	1,79
COMPOSICIÓN DEUDA:							
4. R.CALIDAD = Pc /P total		0,981	0,823	0,982	0,845	0,986	0,876
CARGA FINANCIERA ASOCIADA:							
5. R.GF ^º SOBRE VTAS. = GF ^º /INCN	[0,01-0,015]	0,017		0,019		0,020	
6. R.COBERTURA GF ^º = BAII/GF ^º	> 1	2,07		1,01		1,44	
7. R. CTE.DEUDA = GF ^º /P(con coste)*		0,475		1,271		0,250	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A. y apuntes de Contabilidad General y Analítica A.D.E. UPV (Curso 2008-2009).

Se anticipaba, en base a los porcentajes de las masas patrimoniales en las que se ordenaba el Pasivo, un **exceso de capitalización** en la estructura financiera de la empresa durante todo el período de tiempo analizado y de ahí el moderado nivel de endeudamiento existente en la misma. Ello queda ahora respaldado a través del resultado de los Ratios de Endeudamiento (< 0,5) los cuales, indican que dentro de la estructura financiera global de la empresa, la financiación ajena (deudas) vienen a representar menos del 50% de la misma, siendo la fuente de financiación predominante la derivada de los recursos propios existentes (financiación propia), convirtiéndose BETA, S.A. en una empresa fuertemente capitalizada. Dicha tendencia no es la existente en el sector, si se observan los valores obtenidos para el ratio de endeudamiento sectorial, se guardar un mayor equilibrio en la estructura financiera entre el nivel de deuda y el de fondos propios, sin llegar a presentar un elevado grado de endeudamiento.

En comparación con las empresas integrantes del sector, cabría decir de BETA, S.A. que es una entidad conservadora, fuertemente capitalizada y que desde tiempo atrás su política de distribución de beneficios es la de dotar íntegramente las ganancias generadas a reservas (Reservas Voluntarias) incrementando así sus fondos propios. No obstante, el exceso de capital propio puede dar lugar a una **pérdida de rentabilidad financiera** si no se es capaz de generar e incrementar a la par los beneficios del ejercicio. En el caso de la empresa objeto de estudio, tal y como se verá con posterioridad en el análisis de la cuenta de resultados y en el de rentabilidades, la disparidad existente entre las variaciones de los capitales propios y las presentadas por los beneficios, han tenido su efecto en la rentabilidad financiera obtenida a pesar de que finalmente (2005-2006) se haya conseguido corregir.

Desde los inicios del período objeto de estudio (2004) se aprecia un nivel de endeudamiento bajo, no obstante transcurrido el primer ejercicio analizado, el endeudamiento todavía se reduce más. Tal reducción es causada por el efecto conjunto de las disminuciones dadas tanto en las deudas a largo (*Deudas con Administraciones Públicas*), como en las exigibles a corto a causa de las reducciones de *Otras deudas no comerciales* y, en especial, de las *Deudas con Entidades de Crédito* en las cuales se localizan los anticipos a la exportación que en base a la caída de las ventas son menores y las deudas de efectos descontados que también disminuyen en relación al menor volumen de clientes pendientes de cobro registrado. Véase con posterioridad, en el análisis de la política de inversión-financiación llevada a cabo en dicho ejercicio, como la entidad lleva a cabo devoluciones o amortizaciones de parte de sus deudas, financiando las nuevas inversiones realizadas con la autofinanciación generada.

No obstante, la evolución de dicho ratio de 2005 a 2006 es la contraria, el endeudamiento aumenta moderadamente continuando sin ser excesivo y sin llegar a alcanzar el valor del ejercicio inicial. Mientras que la tendencia o comportamiento generalizado en el sector continúa siendo la reducción del endeudamiento (deuda a largo y a corto), la entidad objeto en 2006 sigue reduciendo su deuda a largo, pero solicita a entidades de crédito mayor financiación a corto (*Deudas con Entidades de Crédito*) para financiar su actividad exportadora (anticipos para la exportación) y los cobros que tiene pendiente de pago (deuda efectos descontados), produciéndose con ello el ligero incremento de endeudamiento mencionado.

La **autonomía financiera** existente deriva de la situación de endeudamiento dada, cuanto más endeudada esté la empresa, menor será su autonomía en las decisiones financieras respecto a terceros ajenos a la empresa implicados en su financiación. Como se puede apreciar, el Ratio de Autonomía guarda una relación inversa con el de endeudamiento, deduciéndose de ambos la misma información y situación. Por tanto, si se concluyó que el nivel de endeudamiento de la entidad era relativamente bajo, consecuentemente cabe hablar de una considerable autonomía financiera, la cual si se compara con la existente en el sector, es muy superior (sector registra mayor nivel de endeudamiento).

Con el **Ratio de Solvencia**, a diferencia del de liquidez, se mide la capacidad de la empresa para afrontar la totalidad de sus deudas, relacionando el volumen total de Activo con el volumen total de Exigible (Financiación Ajena). A través de este se mide la "*distancia a la quiebra*" que guarda la empresa y en base a los resultados de dicho ratio, se deduce la inexistencia de problemas de solvencia en BETA, S.A. El volumen de activo existente (volumen de inversiones) permite, en todo momento, hacer frente a la totalidad de deudas existentes, interpretándose el ratio como que por cada unidad que la empresa ha de pagar, se dispone de activo por más de 3 unidades de valor contable (3,02; 3,27; 3,16), estando por tanto a una larga distancia de la situación de "*Quiebra Técnica*".

No obstante, de manera general y observando los valores que toma el correspondiente ratio sectorial, no cabe hablar de problemas de solvencia en dicho sector durante el horizonte temporal analizado, aspecto el cual además evoluciona favorablemente en todos los ejercicios contemplados dada la constante reducción del nivel de endeudamiento. Comparando los valores puede apreciarse como dado el bajo nivel de deuda que registra la empresa protagonista con respecto al medio del sector, la capacidad de ésta para hacer frente a la totalidad de sus deudas, es muy superior a la media del sector en todo el período analizado.

La evolución y tendencias dadas en el ratio de solvencia durante el período analizado no varían del comportamiento presentado hasta ahora. En el primer período (2004-2005) aumenta dicha capacidad haciéndose la empresa todavía más solvente, y para el segundo (2005-2006) experimenta, en menor medida, una reducción sin verse comprometido con ello su solvencia. Las causas que explican y justifican dichas variaciones no difieren de las hasta ahora mencionadas, el aumento inicial dado deriva de la reducción de deuda (a largo y a corto plazo) producida en el ejercicio 2005 con respecto a la situación de 2004. Por otro lado, la posterior reducción de solvencia producida en 2006 tiene su origen en un nuevo aumento de deuda, en este caso, sólo de la exigible en el corto plazo.

Analizada la cantidad de deuda existente, obsérvese la composición de la misma con objeto de ver su calidad, aspecto el cual se determina, en principio, atendiendo al plazo de exigibilidad que presenta: *Cuanto mayor es el plazo o tiempo de exigibilidad, mayor calidad presenta la deuda.*

El **Ratio de Calidad de la Deuda** mide la proporción de deuda a corto plazo sobre el total de la financiación ajena existente. Con anterioridad se observó, a través de las interpretaciones gráficas obtenidas de los Balances, el claro predominio presentado por la deuda a corto con respecto a la exigible a largo, la cual representaba sobre el total de la estructura financiera dada un porcentaje poco relevante (< 1%). Si tal composición de la deuda de la empresa se compara con lo que sucede en el sector, puede observarse como dicho claro predominio de la deuda a corto es algo generalizado y común en las empresas del sector, no obstante el nivel de deuda a largo que registra la entidad objeto, si se compara con la media sectorial, sigue resultando excesivamente bajo dado que la totalidad de la misma deriva del Plan de Apoyo al que la empresa se acogió en su día y al que ya se ha hecho referencia.

El hecho de que la financiación ajena existente en la empresa sea prácticamente en su totalidad a corto plazo, hace que a primera vista, la interpretación realizada sea la de una mala calidad de la deuda. No obstante, para la evaluación de la composición de la deuda se va más allá de la mera consideración de la exigibilidad de la misma. Además de comparar con los estándares del sector, se ha de considerar también que la mayoría de las inversiones realizadas por BETA, S.A. son inversiones corto (Activo Circulante), y por tanto es coherente el predominio presentado por las deudas a corto plazo.

Otro inconveniente que podría plantear la deuda a corto es la necesidad de liquidez para afrontarla, aspecto el cual tampoco es problema para la empresa si se recuerda el análisis de la situación de liquidez realizado. Finalmente añadir que las variaciones presentadas por la composición de la deuda son mínimas, sin dar lugar a cambios significativos y manteniendo e incrementándose, al igual que en el sector, el claro protagonismo de la deuda a corto sobre el total de deuda registrado.

Pásese ahora al análisis de la carga financiera asociada a al nivel de deuda existente. La financiación ajena lleva asociado un coste adicional el cual tiene un efecto e impacto en la situación económica de la empresa. Se evalúa aquí la gestión que la entidad hace de la deuda, la magnitud que adquiere dicha carga, determinándose si es excesiva o normal, ver si se generan beneficios suficientes para afrontarla y poder darle cobertura, así como a calcular el tipo de interés medio habitual a pagar por la entidad en cada uno de los ejercicios económicos analizados.

El primero de los ratios relacionados con este aspecto es el **Ratio de Gastos Financieros sobre las Ventas**, con el cual se mide la magnitud que estos presentan en relación con el volumen de negocio obtenido por la empresa, y en base al cual se evalúa el efecto que dicha carga financiera tiene sobre la cuenta de resultados. Se considera que el valor óptimo del mismo está entre un 1% y 1,5% de la cifra de negocios, si dicho valor estándar se contrasta con los valores que BETA, S.A. presenta, se puede deducir de dicho contraste la existencia de un ligero exceso de gastos financiero en la misma, el cual sigue una tendencia creciente progresiva durante todo el período objeto de análisis, repercutiendo con ello en la cuenta de resultados.

En el ejercicio 2005 ya se citó que la empresa llevaba a cabo una reducción de su deuda lo que conlleva, tal y como se puede observar en la cuenta de resultados, una disminución de los gastos financieros asociados. No obstante, la magnitud de la carga financiera se ve finalmente aumentada dada la mayor reducción que la cifra de ventas ha tenido en dicho ejercicio, y con la cual queda neutralizado y eliminado el efecto favorable derivado de este menor volumen de gastos. Vista la causa origen de esta mayor magnitud de carga financiera resultante (mayor reducción de la cifra de ventas), se puede, en principio, descartar una mala gestión de la deuda por la empresa. Se dice “en principio” ya que para hacer una correcta evaluación de la gestión de deuda llevada a cabo se han comparado las proporciones en las que se han visto reducidos, tanto el volumen de deudas con coste como el de GF^º, además de proceder a calcular el tipo de interés medio resultante a pagar en cada ejercicio. En el último de los ejercicios se vuelve a apreciar un nuevo crecimiento de dicho ratio, esta vez más moderado ya que el efecto del aumento de la carga financiera queda contrarrestado por el incremento de la cifra de ventas, que pese a ser inferior hace que el crecimiento de la magnitud de los gastos financieros se frene.

Visto el efecto de la carga financiera sobre la cuenta de resultados obsérvese **el Ratio de Cobertura de Gastos Financieros** con el cual queda reflejada la capacidad de la empresa para hacer frente a la carga financiera a través del resultado de explotación generado. Dicho ratio presenta en todos y cada uno de los ejercicios un valor superior a 1 ($BAIL > GF^º$), bien siendo en 2005 muy ajustado se afirma con ello que la entidad genera beneficio suficiente con su actividad para responder ante la carga financiera existente.

En cuanto a la evolución presentada por dicho ratio, destacar la notoria reducción dada en el ejercicio 2005 (> 50%) viéndose con ello ajustada y comprometida la capacidad que inicialmente la entidad mostraba para afrontar la carga financiera. Ello vino provocado por la importante disminución del beneficio de explotación (≈53%) que anuló completamente cualquier efecto favorable que pudiese dar la menor carga financiera dada en dicho año. Transcurrido el ejercicio 2006, el resultado de explotación vuelve a recuperarse, aunque en menor proporción que la reducción ya vivida, y pese a que la corriente de gastos financieros también crezca dado el aumento de deuda producido, la recuperación del resultado de explotación es superior a dicho aumento, mejorando por tanto la cobertura de la carga financiera en la empresa.

Finalmente y para concluir con el análisis de la situación de endeudamiento, analícese el **Ratio del Coste de la Deuda** a partir del cual se obtiene el tipo de interés medio habitual que la entidad soporta en el ejercicio en cuestión. Para ello se relaciona el importe de los gastos financieros existentes (coste de la financiación ajena) con la cuantía registrada de aquella deuda que tenga un coste asociado (intereses a pagar). En base al pasivo presentado por BETA, S.A. en el cálculo de dicho ratio son únicamente consideradas como *Pasivo con coste** las Deudas con Entidades de Crédito a corto plazo, puesto que para todo el horizonte temporal analizado la deuda a largo plazo registrada se corresponde en su totalidad a Deuda con Administraciones Públicas a la cual no se le asocia interés alguno.

Si se observan los resultados obtenidos para dicho ratio (Tabla 3.X) cabe hablar de cierta incoherencia en tales valores mostrados. Realizando un análisis más exhaustivo de las partidas que quedan relacionadas a través de dicho ratio se ha podido identificar el desequilibrio existente en relación a los movimientos que han presentado. Obsérvese en la siguiente tabla la carga financiera soportada en relación al importe o volumen de deuda registrado además de, por un lado las variaciones producidas en el pasivo con coste, y por otro las que presenta el volumen de gastos financieros contemplado en la cuenta de resultados.

Tabla 3.28. Pasivo con coste y Gastos Financieros de BETA, S.A.

	2004	2005		2006	
	Euros	Euros	Variación	Euros	Variación
1. Pasivo con coste	1.439.285,84	518.622,74	(↓)63,97%	2.976.080,79	(↑)82,57%
2. Gastos Financieros	684.250,24	659.096,20	(↓)3,82%	743.221,41	(↑)11,32%
COSTE DEUDA	0,475	1,271		0,250	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

A partir de la Tabla 3.X. se observa, desde el primero de los ejercicios económicos analizados (2004) un elevado e incoherente coste de deuda, de lo que a su vez se identifica una carga financiera excesiva para el volumen de deuda con coste que realmente hay. Si se continúa analizando la evolución presentada por ambas partidas, se siguen apreciando cada vez mayores incoherencias hasta el punto de llegar a obtener para el ejercicio de 2005 un ratio de 1,271. No hay lógica ni razonabilidad alguna que justifique o explique las enormes diferencias dadas entre las proporciones en las que ambas partidas evolucionan, además de que si se observa el caso concreto de 2005 se está registrando una carga financiera superior al volumen de deuda existente, lo que no es normal dado el principio del devengo.

Los datos empleados han sido extraídos de las correspondientes memorias de las cuentas anuales consideradas y que la propia entidad ha facilitado, se ha buscado información sobre la partida de gastos financieros que en ellos figura sin encontrar ningún tipo de información complementaria en las correspondientes memorias. Atendiendo al desglose y composición que tienen los gastos de la actividad financiera en las respectivas cuentas de resultados, también se ha podido descartar que en dicha partida de gastos financieros considerada se pudiera incluir algún concepto de gasto no derivado de las deudas. Finalmente también se preguntó a la propia entidad la posibilidad de que otro tipo de deuda a corto (proveedores, acreedores de inmovilizado) pudiera haber llevado un coste asociado aunque no sea lo habitual, pero lo descartó y es por tanto, por lo que se concluye que el cálculo aproximado del tipo de interés medio que asume la empresa, en este caso arroja resultados anómalos, sin saber cuál es la causa y por tanto, no podrá ser referente ni empleado en el presente análisis. Detectada esto, véase como las conclusiones a las que se llega a partir de los valores obtenidos en los ratios de Gastos Financieros sobre Ventas y Cobertura de Gastos Financieros, se ven también afectadas perdiendo valor y credibilidad.

➤ **Situación Patrimonial: Análisis del Fondo de Maniobra (FM).**

Tal y como se estructuró el presente apartado, para concluir con el análisis del Balance de Situación, a continuación se estudia con mayor grado de detalle la situación patrimonial de la empresa a través del **análisis del Fondo de Maniobra**. Con este concepto se relacionan las inversiones de BETA, S.A. con las fuentes de financiación de la misma, consiguiendo con ello ver el grado de equilibrio existente en su situación económica-financiera, y pudiéndose identificar o descartar la existencia de posibles tensiones o problemas en ella. Las fórmulas empleadas para el cálculo del Fondo de Maniobra son las siguientes:

1) Capacidad para hacer frente a las deudas más inmediatas con sus recursos más líquidos.

$$FM = \text{Activo Circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$$

2) Financiación a largo plazo suficiente para las inversiones a largo plazo existentes.

$$FM = (\text{Fondos Propios} + \text{Pasivo a largo plazo}) - \text{Activo Fijo}$$

Ambas fórmulas de cálculo mostradas son equivalentes y válidas para la obtención del **Fondo de Maniobra Apparente**, es decir, aquel que realmente posee la entidad en relación con las masas patrimoniales de su Balance. No obstante, ambas expresiones difieren en cuanto a su interpretación. Se hace uso de la primera para hacer mención de la situación de liquidez (corto plazo), y la segunda para hacer referencia a la situación de solvencia (largo plazo). A continuación, en la Tabla 3.29. quedan recogidos los valores obtenidos para los Fondos de Maniobra dados en cada ejercicio analizado, además del ratio del mismo sobre el volumen total de activo con objeto de ver la magnitud que presenta dicho fondo de maniobra y el valor sectorial del mismo para hacer la correspondiente comparativa.

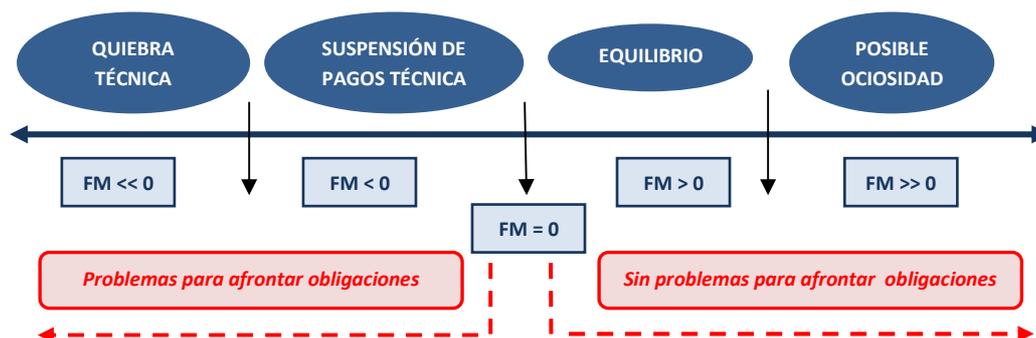
Tabla 3.29. Fondos de Maniobra de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
FM = AC-PC = (FP+PL)-AF	7.538.471,85 €	9.148.299,78 €	9.639.419,94 €
Ratio FM sobre Activo de BETA, S.A.	0,23	0,29	0,29
Ratio FM sobre Activo en el SECTOR	0,22	0,25	0,22

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

A priori y del mismo modo en que quedaba reflejado anteriormente en las diferentes gráficas de los balances, haciendo uso la constante obtención de **Fondos de Maniobra positivos** (FM > 0), cabe hablar de una **situación económico-financiera equilibrada** para BETA, S.A. No obstante, a partir de aquí se comienza a profundizar, buscando alcanzar un análisis más exhaustivo de la situación patrimonial de la empresa, así como de la evolución que ha tenido la misma en el período objeto de estudio. Cabe puntualizar en cuanto a la magnitud del Fondo de Maniobra de la entidad sobre su volumen total de activo, que ésta empezó siendo adecuada y óptima dados los valores existentes en el sector, pero a partir de 2005 comienza a apreciarse el elevado valor que éste adquiere. El incremento producido en el ejercicio 2005 deriva tanto de la reducción de la cifra de activo, como del mayor fondo de maniobra logrado, llegando a representar este un 29% sobre la cifra de activo total. Esta magnitud que continúa siendo superior a la media del sector, se consigue mantener estable en el siguiente ejercicio, dado que el continuo incremento del Fondo queda neutralizado con el aumento producido en el activo.

Ilustración 3.30. Posibles Situaciones Económico-Financieras a darse en la Empresa.



Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de Contabilidad General y Analítica A.D.E. UPV (Curso 2008-2009).

Vistos los resultados hasta ahora obtenidos (cálculos de Fondos de Maniobra y Ratios), ubicamos la situación económico-financiera de la empresa, desde el primero de los ejercicios analizados en adelante, en una situación económico-financiera cada vez más próxima a una situación de posible ociosidad de los activos y que a pesar de no hacerle pasar apuros en cuanto a sus obligaciones, puede que no sea equilibrada dado el excesivo valor que presenta el Fondo de Maniobra, los elevados valores mostrados por el Ratio de Liquidez (>1,5) y el exceso de capitalización existente, siendo tales conceptos por lo general incrementados de un ejercicio a otro.

El notable incremento dado en 2005 con respecto al obtenido en 2004 ($\Delta FM \approx 18\%$), viene explicado por del efecto conjunto derivado del aumento del Activo Circulante (*Existencias y Efectivo*) y la reducción, en mayor proporción, del Pasivo a corto (*Deudas con entidades de crédito y Otras deudas no comerciales*). Este mismo movimiento creciente, aunque a un menor ritmo ($\Delta FM \approx 5,1\%$), se mantiene en 2006 debiéndose el mismo en su totalidad al aumento de las inversiones a corto cuyo efecto es frenado por el incremento producido en las deudas a corto, traduciéndose todo ello en una variación final más moderada del Fondo de Maniobra de la empresa. No obstante, sigue aumentando y mostrando una mayor parte de activo circulante que deberá ser financiado con financiación a largo.

En base a las conclusiones extraídas sobre la situación económico-financiera de la entidad, se analiza con mayor detalle la composición de su activo circulante con objeto de concretar algo más la citada posible pérdida de rentabilidad derivada del tal elevado volumen de inversión realizada en este tipo de activo, destacándose del mismo tanto el volumen de Existencias como de Realizable (principales causantes del desequilibrio económico-financiero). Para ello se lleva a cabo por un lado, el cálculo de ratios de rotación de las Existencias, con objeto de ver la facilidad de salida de estas y evaluar así la rentabilidad y conveniencia de los stocks de BETA, S.A. Por otro lado, y en relación a los volúmenes de Realizable existentes, donde la partida predominante es siempre la de Clientes, se calculan los plazos medios de cobro de clientes. A continuación, en la Tabla 3.31 se muestran los valores obtenidos para cada uno de los ratios y su comparativo sectorial para un mejor diagnóstico final.

Tabla 3.31. Ratios de Rotación y Plazos medios de cobro Clientes de BETA, S.A.

	2004		2005		2006	
	BETA	SECTOR	BETA	SECTOR	BETA	SECTOR
1. R.ROTACIÓN EXISTENCIAS = Coste Ventas / Existencias	3,29	4,30	2,51	4,67	2,33	5,24
- <i>Materia Prima = Consumo MP/Ex MP</i>	11,80		7,06		8,26	
- <i>Producto en Curso = Cte.Fab./Ex PC</i>	7,88		8,15		12,35	
- <i>Producto Terminado = Cte.Vtas./Ex PT</i>	11,02		7,22		4,54	
2. PLAZO MEDIO COBRO (días): (Clientes / Ventas)*365	80,93	105,37	93,99	104,94	97,48	98,57

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de BETA, S.A.

Obsérvese en primer lugar los índices de rotación del total de existencias fundamentales de cara al análisis de la liquidez. Dado que tales índices varían enormemente de un sector a otro, se emplea aquí como valor óptimo de referencia el sectorial a partir del cual se puede determinar para la empresa protagonista una baja rotación de sus existencias la cual además sigue disminuyendo distanciándose más del índice sectorial. A priori se puede hablar de una sobreinversión en Existencias dada la política comercial de la entidad y de la que derivan todos los posibles inconvenientes inherentes a toda inmovilización anti funcional. Tal y como se vio con anterioridad, BETA, S.A. durante el horizonte temporal analizado incrementaba progresiva y constantemente su stock de existencias de materias primas y producto terminado, mientras que las de producto en curso se veían reducidas, de ahí el comportamiento que presenta la rotación de cada clase de existencias.

La valoración final que se hace es que el elevado volumen de existencias que registra la entidad debería rotar más y dado que su índice además va en descenso, el rendimiento que se está obteniendo no es bueno dando lugar a una pérdida de rentabilidad o rendimiento de las mismas y por tanto se le recomienda aquí revisar la política comercial, concretamente el control que se lleva de inventarios, con objeto de que los volúmenes de existencias estén sustentados sobre la base de la planificación productiva y se correspondan realmente a las necesidades de la empresa y evitar su inmovilización.

Pásese ahora a la gestión de cobros realizada aspecto el cual, en relación a la importancia o magnitud que adquiere el Realizable en dicha entidad, es de gran relevancia de cara a la evaluación global del activo circulante y situación de liquidez de la misma. A diferencia de lo ocurrido con la rotación de existencias, BETA, S.A. lleva una considerable mejor gestión de cobros que la mostrada por el sector en base al menor plazo medio de cobro registrado. No obstante, cabe advertir que en este aspecto está evolucionando desfavorablemente ya cada vez se obtienen mayores plazo para el cobro efectivo, situación la cual se puede decir que, más que de una mala gestión por parte de la propia empresa, deriva de lo que en general está sucediendo en el sector.

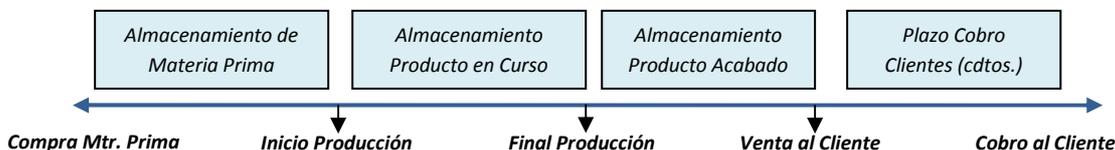
La evaluación obtenida a priori es favorable dada la comparativa realizada con el sector, sin embargo se ha de puntualizar que mientras el Fondo de Maniobra obtenido es cada vez mayor y consecuentemente la empresa objeto anda más próxima a una situación de posible ociosidad de su activo circulante, el plazo medio de cobro sus clientes está evolucionando de manera desfavorable, se tarda más en cobrar y se equipara progresivamente cada vez más al plazo del sector, además de pasar a superar el plazo de los 90 días. Dada esta situación se puede concluir que conforme se avanza, en relación a las inversiones en activo circulante que la entidad continúa realizando, este es cada vez menos rentable, viéndose así comprometida la liquidez de la entidad.

Analizados ambos aspectos se puede concluir que del esfuerzo inversor realizado por BETA, S.A. no se obtiene la rentabilidad requerida haciéndose efectiva la ociosidad de su activo circulante. Mientras se continúa incrementando dicho activo, por un lado no se está dando salida al stock de existencias y por otro, la gestión de cobros realizada está evolucionando desfavorablemente superando la barrera establecida de los 90 días. Además cabe añadir que de dichas inversiones realizadas (activo circulante) la parte destinada a inversiones financieras a corto plazo, a través de las cuales se podría obtener cierta rentabilidad, es muy poco significativa (0,01%-0,02%) en todo el horizonte temporal contemplado. Háblese por tanto de una situación económico-financiera de BETA, S.A. desequilibrada la cual conlleva una pérdida de rentabilidad en su activo dado el elevado esfuerzo inversor que viene y continúa realizando. Se recomendaría a la misma revisar su política de inversión-financiación ya que a lo que la está llevando es a potenciar dicha ociosidad alejándose de un equilibrio económico-financiero.

Hasta ahora se ha venido haciendo referencia al Fondo de Maniobra Aparente que es el que realmente posee la empresa en relación con las masas patrimoniales reflejadas en su Balance, es decir, es calculado a partir de la situación económico-financiera real dada en un ejercicio determinado (Balance de Situación). Con objeto de alcanzar una mayor concreción en la evaluación de la situación económico-financiera de BETA, S.A. es necesario considerar en dicho análisis las necesidades reales de financiación de la misma, las cuales se determinan en días a través del cálculo del Ciclo de Caja de la entidad. Pese a que para una correcta comparación con el Fondo de Maniobra aparente (euros) se debería calcular el Fondo de Maniobra necesario (euros), en el presente trabajo se limitará a relacionar los elevados valores obtenidos del Fondo aparente con los valores positivos o negativos del Ciclo de Caja, es decir, si hay o no en la empresa analizada necesidades reales de financiación. A continuación, se presenta el esquema del procedimiento completo que se debería seguir, considerándose en todo momento el carácter industrial de la entidad y por tanto, la existencia de una actividad productiva que caracteriza tanto al ciclo de maduración como al de caja.

1º Cálculo del Ciclo de Maduración: Σ Plazos proceso productivo

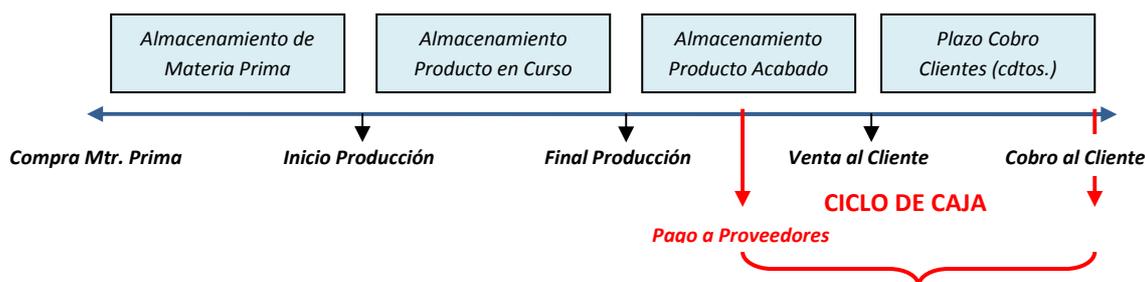
Necesidades teóricas de financiación de la empresa (expresadas en días)



2º Cálculo del Ciclo de Caja: (C.Maduración – Financiación Proveedores)

Necesidades reales de financiación de la empresa (expresadas en días)

- **Ciclo de Caja > 0;** Hay necesidades reales de financiación
- **Ciclo de Caja < 0;** No hay necesidades reales de financiación



3º Cálculo del FM Necesario: Cuantificación de plazos objetivo.

Necesidades reales de financiación de la empresa (expresadas en términos monetarios, €)

Método de Cálculo: **“Plazos Objetivo para el Ciclo de Maduración”**

1. Establecer los **plazos objetivos** del Ciclo de Maduración.
2. En base a tales plazos fijados, **determinar la inversión** en Activo Circulante y Pasivo a corto que se ha de realizar para el logro de dichos plazos óptimos establecidos a priori.

4º FM Necesario vs. FM Aparente

$FM_A < FM_N$
DÉFICIT DE FM

$FM_A = FM_N$
SITUACIÓN CORRECTA

$FM_A > FM_N$
SUPERÁVIT DE FM

Siguiendo y aplicando parte del esquema anterior al caso concreto de BETA, S.A. los resultados finalmente obtenidos para sus ciclos de maduración y caja quedan recogidos en la Tabla 3.32 a partir de la cual se puede observar por un lado, que la empresa sí tiene necesidades reales de financiación (Ciclo de Caja > 0) y por otro, que estas cada vez son mayores.

Tabla 3.32. Cálculo Ciclo Maduración y Ciclo de Caja de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
Ciclo de Maduración: días	191,32 → 192 días	241,03 → 242 días	251,59 → 252 días
- Plazo Stock Materia Prima	30,90 → 31	51,68 → 52	44,16 → 45
- Plazo Stock Pdto. en Curso	46,33 → 47	44,77 → 45	29,56 → 30
- Plazo Stock Pdto. Acabado	33,13 → 34	50,58 → 51	80,40 → 81
- Plazo de Cdtos. Concedidos	80,93 → 81	93,99 → 94	97,48 → 98
Ciclo de Caja: días	58,11 → 59 días	74,68 → 75 días	132,08 → 133 días
- Ciclo de Maduración	191,32 → 192	241,03 → 242	251,59 → 252
- Plazo pago a Proveedores	133,21 → 134	166,35 → 167	119,51 → 120

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

El ciclo de maduración o necesidades teóricas de financiación véase como aumenta de un ejercicio a otro, únicamente se consigue reducir el ratio de giro de productos en curso dado el menor volumen de este tipo de existencias, siendo provocado por el mayor protagonismo que adquieren las colecciones propias con respecto a las colecciones para terceros. Ya se hizo mención del exceso de existencias almacenado y es aquí donde se hace reflejo del tiempo que tardan en salir, destacándose lo ocurrido con el producto terminado el cual dada la caída generalizada de las ventas muestra un plazo de stock elevado. De dicha tabla la conclusión final a extraer es que la empresa en relación a las elevadas inversiones en activo circulante que está realizando, con independencia de la financiación espontánea que le conceden sus proveedores, está viendo incrementadas sus necesidades de financiación.

Con objeto de evaluar los elevados valores del Fondo de Maniobra aparente de la empresa, lo correcto sería proceder a calcular el Fondo de Maniobra necesario, no obstante se omite dicho cálculo y se limita a relacionar los valores obtenidos con los resultados del Ciclo de Caja obtenidos. A través de la Tabla 3.33. se puede observar como para todos los ejercicios que comprenden el período objeto de análisis se ha obtenido un Ciclo de Caja positivo lo que indica la existencia de necesidades reales de financiación en la empresa. El Fondo de Maniobra aparente (el que realmente posee la empresa) a su vez registra elevados valores, y ambos aspectos siguen una tendencia creciente. A priori y en base a tal situación, se puede identificar cierto grado de coherencia y adecuación entre las necesidades reales de financiación de la empresa y los fondos de maniobra que la misma obtiene.

Tabla 3.33. FM aparente y Necesidades reales de financiación de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
1. FM aparente (euros)	7.538.471,85	9.148.299,78	9.639.419,94
2. Ciclo Caja (días)	59 (> 0)	75 (> 0)	133 (> 0)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

De cara a la gestión que la entidad hace de sus plazos y de la cual derivan sus necesidades de financiación, no es posible tener una evaluación exacta ya que las necesidades reales calculadas quedan expresadas en días y el fondo de maniobra existente en términos monetarios (euros). No obstante, se puede tener una breve idea sobre la adecuación de dicha gestión comparando los plazos que se obtienen en la empresa con los plazos medios del sector, sin necesidad de proceder a calcular el Fondo de Maniobra necesario y pudiendo tomar dichos plazos sectoriales como los plazos objetivos de referencia. Cabe puntualizar que dado el escaso nivel de desglose que presentaban las cuentas de resultados del sector para poder proceder a la obtención de los correspondientes plazos se han tenido que llevar a cabo algunas modificaciones sobre la fórmula oficial de cálculo y con objeto de hacer más fiable el contraste entre las necesidades de financiación de la empresa y las del sector, el cálculo de los plazos de esta se adaptan a dichas modificaciones realizadas, motivo por el cual difieren de los plazos ya calculados anteriormente y que quedaron reflejados en la Tabla 3.34 Cálculo del Ciclo de Maduración y Ciclo de Caja de BETA, S.A.

Tabla 3.34. Plazos del Sector vs. Plazos de BETA, S.A: Evaluación de la Gestión (días).

	2004		2005		2006	
	BETA	SECTOR	BETA	SECTOR	BETA	SECTOR
1. Plazo Stock MP	31		52		45	
2. Plazo Stock PC	47		45		30	
3. Plazo Stock PT	34		51		81	
4. Ratio de giro de Existencias*	112	85	146	79	157	70
5. Plazo cobro Clientes	81	106	94	105	98	99
6. Plazo pago Proveedores*	137	111	169	104	125	96
CICLO DE CAJA (Necesidades reales financiación)	56	80	71	80	130	73

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A. y agregados del Sector. Banco España.

En base a los resultados recogidos en la Tabla 3.34 cabe especificar que por un lado, a causa de la falta de desglose que presenta el stock total de existencias del sector se calcula el *ratio de giro del volumen total* de las mismas sin hacer distinción alguna. Como ya se vio con anterioridad a través de los ratios de rotación la salida de existencias en la empresa es cada vez más costosa dada la poca estabilidad de las ventas que se están viendo afectadas por la intensa competencias exterior, aún así la entidad sigue registrando importantes volúmenes de stocks (inversión en existencias) lo que conlleva a unas mayores necesidades de financiación. Si se compara con la situación sectorial véase la evolución contraria existente, por un lado está BETA, S.A. que presenta mayores plazos de stock y sigue invirtiendo en existencias provocando con ello aumentos en dichos plazos y por tanto mayores necesidades de financiación, mientras por otro lado el sector consigue reducir los plazos de almacenamientos a través de menores inversiones en existencias lo que es coherente dada la tendencia generalizada de caída de ventas y logrando con ello unas menores necesidades de financiación. Se puede concluir por tanto que la gestión de BETA, S.A. en sus plazos de stock de existencias no está siendo buena, aspecto el cual ya se pudo deducir al tratar la rotación de las mismas y es ahora donde queda comprobado el aumento que provoca en las necesidades de financiación la elevada inversión en existencias.

En cuanto al plazo medio de cobro de clientes, el cual ya fue tratado y analizado con anterioridad, añadir al comentario previo que su desfavorable evolución (cada vez tarda más el cliente en pagar) también contribuye a unas mayores necesidades de financiación en la empresa. Lo que en 2004 era una buena gestión de dicho plazo, véase como ya en 2005 se superan los 90 días, continuando dicha tendencia creciente en 2006. La empresa lo que hace es aumentar y facilitar la financiación a sus clientes con objeto de atraer la venta dada la situación que se está dando en el mercado, no obstante ello la conlleva a descuidar en cierta medida la gestión de sus plazos de cobro, viéndose sus necesidades de financiación incrementadas.

Al igual que en el caso de los plazos de stock de existencias, en esta ocasión y con objeto de hacer más correcta la comparación correspondiente, el cálculo del *plazo medio de pago a proveedores** se ha visto algo modificado dada la falta de información sectorial. En lugar de emplear para su cálculo el volumen de compras netas, en este caso se hace uso de los consumos (Coste de Ventas). Véase en este caso como BETA, S.A. registra una mejor financiación espontánea por parte de sus proveedores (mayores plazos de pago) con respecto a la existente en el sector. Mientras que en el sector se puede apreciar una tendencia decreciente dada la cada vez más costosa supervivencia de las empresas y el grado de incertidumbre sobre la capacidad de las mismas para hacer frente a los pagos, en el caso de BETA, S.A. se observan plazos más amplios, independientemente de que en 2006 se haya visto reducido. Se puede concluir por tanto que la gestión de los plazos de pago realizada por la empresa es buena en relación a la mayor financiación conseguida por parte de sus proveedores. No obstante, anteriormente se ha visto como en base a las importantes inversiones que realizaba en activo corriente (existencias y clientes) sus necesidades de financiación se incrementaban, resultando por tanto dicha financiación espontánea lograda insuficiente para neutralizar tal aumento.

A través de contraste de las necesidades reales de financiación (ciclos de caja) de la empresa y el sector se puede observar todo lo ya mencionado. La constante inversión en activo circulante por parte de la empresa, principalmente en existencias, hace que aumenten sus necesidades de financiación las cuales en 2006 pasan a ser bastante superiores a la media sectorial. En relación al análisis de dicho contraste se detecta una mala gestión de los plazos del activo circulante por parte de la empresa, derivándose la misma de las elevadas inversiones realizadas.

3.8.2. Política de Inversión-Financiación: Análisis del E.O.A.F.

El Estado de Origen y Aplicación de Fondos (en adelante E.O.A.F.) es un estado contable el cual, además de no ser obligatoria su elaboración, no forma parte de las Cuentas Anuales. No obstante, con objeto de ***analizar y evaluar la Política de Inversión-Financiación*** (variaciones producidas en el Balance) seguida por BETA, S.A. se ha estimado conveniente confeccionarlo y analizarlo, permitiendo con ello complementar y apoyar lo hasta ahora comentado. Véanse las últimas políticas de inversión-financiación llevadas a cabo (2005 y 2006).

Cuadro 3.35. Estados de Origen y Aplicación de Fondos de BETA, S.A. (2005 y 2006).

APLICACIÓN DE FONDOS (2005)		ORIGEN DE FONDOS (2005)	
A LARGO PLAZO:		A LARGO PLAZO:	
- ↑ Activo Fijo	530.682,42 €	AUTOFINANCIACIÓN:	2.176.472,69 €
- ↓ Pasivo L/p	32.457,24 €	- Rdo. Ejercicio	291.722,78 €
- ↓ Fondos Propios	3.505,10 €	- Amortización Ejercicio	1.884.749,91 €
AUMENTO FM	1.609.827,93 €	REDUCCIÓN FM	
A CORTO PLAZO:		A CORTO PLAZO:	
- ↑ Activo Circulante	562.766,27 €	• ↓ Realizable	113.723,07 €
• ↑ Existencias	589.331,41 €		
• ↑ Tesorería	87.157,93 €		
- ↓ Pasivo C/p	1.047.061,66 €		
AUMENTO FM	1.609.827,93 €	REDUCCIÓN FM	

APLICACIÓN DE FONDOS (2006)		ORIGEN DE FONDOS (2006)	
A LARGO PLAZO:		A LARGO PLAZO:	
- ↑ Activo Fijo	1.316.124,09 €	AUTOFINANCIACIÓN:	1.833.935,97 €
- ↓ Pasivo L/p	26.691,72 €	- Rdo. Ejercicio	491.987,60 €
		- Amortización Ejercicio	1.341.948,37 €
AUMENTO FM	491.120,16 €	REDUCCIÓN FM	
A CORTO PLAZO:		A CORTO PLAZO:	
- ↑ Activo Circulante	1.241.020,41 €	• ↓ Tesorería	604.742,93 €
• ↑ Existencias	1.192.153,07 €		
• ↑ Realizable	653.610,27 €		
- ↑ Pasivo C/p	749.900,25 €		
AUMENTO FM	491.120,16 €	REDUCCIÓN FM	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Una vez confeccionados los E.O.A.F. correspondientes, se procede a realizar la interpretación de los mismos, determinando cuál ha sido la política de inversión-financiación desarrollada, si ésta ha sido o no equilibrada (evaluación de la variación que ha tenido el FM) y el efecto o repercusión que ha tenido en la propia empresa. En definitiva, comparar las variaciones producidas en las masas del Balance con objeto de ver si hay coherencia y correspondencia (equilibrio económico-financiero) entre las Inversiones y la Financiación (Activo-Pasivo).

➤ **Política de Inversión-Financiación de BETA, S.A. en 2005.**

En dicho ejercicio económico, la empresa **en el largo plazo** realiza una **política de inversión en Activos Fijos** basada fundamentalmente en Inmovilizado Financiero, concretamente en *Participaciones en Empresas Asociadas* la cual atiende a la participación de la entidad en la *Holding* francesa 4P que tiene lugar en dicho ejercicio económico. En base a la información contemplada en la correspondiente memoria proporcionada, también se identifican movimientos del Inmovilizado Material en las partidas de *Construcciones, Instalaciones y Maquinaria, Utillaje y Mobiliario, y Otro Inmovilizado*, siendo el efecto de tales inversiones eliminado dada la importante baja que se produce en este mismo ejercicio de *Instalaciones y Maquinaria*.

A su vez, lleva a cabo la **devolución o amortización de parte de su deuda a largo plazo** viéndose esta reducida tal y como se ha ido mencionado. Cabe también destacar la **reducción dada en los Fondos Propios** la cual es debida a la imputación de subvenciones de capital que la entidad tenía otorgadas a resultados, y que para dicho ejercicio no recibe ninguna. Vista la aplicación de fondos que BETA, S.A. hace en el largo plazo, pásese a ver de dónde proceden o cual es el origen de los mismos. Tal y como se mencionó en el análisis de la situación de endeudamiento de la entidad, la proporción de capital propio existente en la estructura financiera era grande y excesiva en todos y cada uno de los ejercicios analizados, de ahí que BETA, S.A. pueda **financiar inversiones y amortizar parte de sus deudas**, en el largo plazo y de manera suficiente, **a través de la financiación generada internamente** (autofinanciación), principalmente por las amortizaciones existentes y ya en un segundo plano, por el beneficio generado en el ejercicio, resultándole por tanto innecesario el endeudarse.

Uno de los aspectos que más llama la atención de los orígenes de los fondos a largo plazo es el elevado volumen de amortización registrado del que se pueden identificar fuertes dotaciones y es que la dotación de amortización que realiza la entidad en cada ejercicio es la correspondiente a 2 turnos de producción. En el sector textil se funciona en 2 turnos o incluso 3, si este tercero así lo autoriza la autoridad laboral correspondiente, en el caso de BETA, S.A. se identifica un turno de producción de 6 a 2 de la mañana y un segundo turno de 2 de la mañana a 12 de la noche y de ahí la importante y considerable dotación de amortización resultante, pudiendo por tanto descartar que ello fuese a causa de la posible vejez de su inmovilizado.

En cuanto a la aplicación de fondos que se realiza **en el corto plazo**, se puede apreciar como la actuación llevada a cabo es similar a la del largo plazo. Se **invierte en activo circulante** (aumento del stock de existencias) y se **amortiza parte de las deudas a corto**. Tal y como se puede observar a partir del E.O.A.F. confeccionado, el origen de los fondos a c/p está en la reducción producida en el realizable la cual podría interpretarse como la conversión de una pequeña parte de la cuenta Clientes en medios líquidos resultando esta insuficiente y como la deuda a corto existente está siendo amortizada (devolución de préstamos a corto), la empresa recurre a la autofinanciación generada (fondos de origen a largo plazo) para financiar en gran parte la aplicación de fondos realizada en el corto plazo.

La **variación del Fondo de Maniobra** obtenida en 2005 ha sido **positiva**. La interpretación que se hace de tal aumento es que BETA, S.A. con dicha política llevada a cabo ha generado financiación a largo plazo suficiente para las aplicaciones de fondos a largo realizadas e incluso para cubrir parte de las hechas a corto plazo. En contra, el ritmo de crecimiento de la financiación a corto es inferior al de las inversiones a corto que la empresa lleva a cabo, siendo necesario financiar parte de estas con fondos de origen a largo plazo. No obstante, como conclusión del resultado obtenido ($\Delta FM > 0$), en principio la **política de inversión-financiación** desarrollada resulta ser **equilibrada**.

No obstante, siendo la situación de partida de la empresa equilibrada ($FM_{2004} > 0$; Ratio Liquidez = 1,71), el aumento de Fondo de Maniobra producido a través de dicha política de inversión-financiación desarrollada, ha conllevado a la misma a estar más próxima a una situación de posible ociosidad de sus activos rompiéndose dicho equilibrio ($FM_{2005} > 0$; Ratio Liquidez = 1,96). Con independencia de no ser una política desfavorable puesto que no da lugar a tensiones, lo sucedido **no permite catalogarla como adecuada a la situación de la empresa** ya que **está potenciando la ociosidad de fondos**. La política realizada en 2005 finalmente resulta arriesgada ya que empeora, por exceso, la liquidez (aumenta activo circulante y reduce pasivo corriente), continúa reduciendo el endeudamiento ya de por sí escaso y consecuentemente, incrementa todavía más la capitalización excesiva existente, de lo que a su vez derivan pérdidas de rentabilidad financiera. No obstante, como aspecto positivo de ello cabe destacar la existencia de autofinanciación.

➤ **Política de Inversión-Financiación de BETA, S.A. en 2006.**

Véase ahora la política desarrollada en el ejercicio de 2006. **En el largo plazo** las aplicaciones de fondos realizadas no difieren en exceso de las del ejercicio anterior, se vuelve a dar una **política de inversión en Activos Fijos** aunque en esta ocasión es de mayor magnitud y está basada en su totalidad en Inmovilizado Material. Continúa **amortizando deuda a largo plazo** la cual sigue reduciéndose y perdiendo peso sobre la estructura financiera dada y los Fondos Propios que, en esta ocasión, no experimentan variación alguna. Se sigue manteniendo el **mismo origen de los fondos en el largo plazo (autofinanciación)** dada la continuidad en el logro de resultados positivos, así como en las fuertes dotaciones a la amortización que se llevan a cabo correspondientes a 2 turnos de producción.

A diferencia de lo sucedido en el largo plazo, la actuación llevada a cabo a corto si varía con respecto a la de 2005. Se sigue **invirtiendo en activo circulante** (aumento de existencias y del realizable) pero esta vez dicha política inversora es financiada en su mayor parte por las deudas a corto plazo contraídas, principalmente, con entidades de crédito. La financiación ajena a corto recibida no resulta suficiente para cubrir íntegramente dicha política inversora, de ahí que para su completa financiación se recurra también a la autofinanciación generada (fondos de origen a largo) y en una pequeña proporción, al efectivo (se ha visto reducido).

Nuevamente el **Fondo de Maniobra** tiene un **incremento positivo**, no obstante el aumento producido es en menor proporción con respecto al último dado. La financiación a largo plazo resulta suficiente para cubrir las aplicaciones de fondos a largo realizadas e incluso para cubrir parte de las de corto plazo. Pese a verse incrementada su deuda a corto plazo el nivel de endeudamiento continúa siendo poco significativo y el ritmo de crecimiento de dicha financiación es inferior al de las inversiones realizadas a corto, siendo necesario nuevamente emplear fondos de origen a largo plazo. Por tanto, considerándose la situación y la conclusión dada en el ejercicio anterior, el análisis y evaluación que se hace de la política de inversión-financiación de dicho ejercicio es exactamente la misma, aunque con efectos algo más moderados. No provoca tensiones pero continúa siendo arriesgada y poco adecuada para la situación de la empresa dado que sigue potenciando la ociosidad de su activo.

3.8.3. Análisis de las Cuentas de Resultados: Gestión Económica.

Se procede a realizar aquí el **análisis económico** de la empresa objeto, entrando en detalle en aspectos tales como la **cantidad del resultado obtenido** (beneficios o pérdidas) y **cómo se genera**, analizando a qué se debe. De manera homóloga a lo desarrollado en el análisis del Balance, las cuentas de resultados correspondientes al período objeto de estudio son estructuradas y reordenadas, quedando nuevamente simplificadas y adaptadas para su análisis, siendo posible con ello obtener resultados intermedios para analizar. La estructura de dicho estado contable empleada en el presente trabajo es, dada la información que se desea obtener, la de **Valor Añadido** siendo esta la más completa y la que mayor nivel de desglose presenta, así como la que permite obtener información sobre la riqueza generada (valor añadido).

Tabla 3.36. Estructura de la Cuenta de Resultados: Valor Añadido.

	u.m. (€)	% sobre I.N.C.N.	Ratio Expansión
Importe Neto de la Cifra de Negocios - Coste de Ventas			
MB o RDO.BRUTO EXPLOTACIÓN			
+/- Otros Ingresos y Gastos de Explotación.			
VALOR AÑADIDO BRUTO			
- Gastos de Personal			
EBITDA			
- Amortizaciones - Deterioros			
RDO.NETO EXP (BAII o EBIT)			
+/- Ingresos y Gtos. Financieros +/- Otros Ing. y Gtos. Financieros.			
RDO. ANTES DE IMPUESTOS (BAI)			
- Impuesto sobre Bº (IS)			
RDO.DEL EJERCICIO			

Fuente: Elaboración propia a partir de apuntes de Contabilidad General y Analítica A.D.E. UPV (Curso 2008-2009).

Tal y como se puede observar en el esquema mostrado de la estructura, una vez queda reordenada la cuenta de resultados para su análisis se procede a calcular **el porcentaje de los diferentes gastos y beneficios existentes sobre el volumen de ventas** obtenido. A partir de éstos se destacan los principales pesos (mayores %), definiendo así la estructura existente, además de la evolución presentada por los mismos a partir de los Ratios de Expansión calculados.

Cabe puntualizar que las cuentas de resultados proporcionadas por la entidad fueron confeccionadas atendiendo al Plan General Contable del 90 y por tanto hacen distinción entre actividad ordinaria y extraordinaria. Lo que se ha llevado a cabo ha sido una homologación de dicho estado al formato simplificado en lista empleado para el análisis. A continuación, queda recogida en la Tabla 3.37 la estructuración y reordenación realizada de las cuentas de pérdidas y ganancias de BETA, S.A.

Tabla 3.37. Estructura Analítica de las Cuentas de Resultados de BETA, S.A.

	2004		2005			2006		
	u.m. (€)	% (sobre INCN)	u.m. (€)	% (sobre INCN)	R.Exp.	u.m. (€)	% (sobre INCN)	R.Exp.
Importe Neto Cifra de Negocios	40.917.497,73	100	34.527.597,32	100	0,84	37.304.442,09	100	1,08
- Coste de Ventas	-21.531.554,96	52,62	-17.899.492,43	51,84	0,83	-19.370.641,18	51,93	1,08
MB o RDO.BRUTO EXPLOTACIÓN	19.385.942,77	47,38	16.628.104,89	48,16	0,86	17.933.800,91	48,07	1,08
+/- Otros Ingresos y Gastos de Explotación.	-8.958.065,39	21,89	-8.713.797,81	25,24	0,97	-9.531.469,62	25,55	1,09
VALOR AÑADIDO BRUTO	10.427.877,38	25,49	7.914.307,08	22,92	0,76	8.402.331,29	22,52	1,06
- Gastos de Personal	-5.612.697,99	13,72	-5.086.041,32	14,73	0,91	-5.390.128,21	14,45	1,06
EBITDA	4.815.179,39	11,77	2.828.265,76	8,19	0,59	3.012.203,08	8,07	1,07
- Amortizaciones	-3.398.631,20	8,31	-2.163.154,24	6,27	0,64	-1.944.716,22	5,21	0,90
- Deterioros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RDO.NETO EXP (BAII o EBIT)	1.416.548,19	3,46	665.111,52	1,93	0,47	1.067.486,86	2,86	1,60
+/- Ingresos y Gtos. Fº	-755.597,44	1,85	-581.870,30	1,69	0,77	-808.498,33	2,17	1,39
+/- Otros Ing. y Gtos. Fº	80.092,26	0,20	66.526,19	0,19	0,83	66.589,56	0,18	1,00
RDO. BRUTO ACTV.ORD.	741.043,01	1,81	149.767,41	0,43	0,20	325.578,09	0,87	2,17
Ingresos Extraord.	135.436,19	0,33	166.405,76	0,48	1,23	233.967,21	0,63	1,41
- Gtos.Extraord.	-19.388,96	0,05	-2.502,00	0,01	0,13	0,00	0,00	0,00
RDO.BRUTO ACTV.EXTRD.	116.047,23	0,28	163.903,76	0,47	1,41	233.967,21	0,63	1,43
RDO.ANTES IMPUESTOS (BAI)	857.090,24	2,09	313.671,17	0,91	0,37	559.545,30	1,50	1,78
- Impuesto sobre Bº (IS)	-233.087,03	0,57	-21.948,39	0,06	0,09	-67.557,70	0,18	3,08
RDO.DEL EJERCICIO	624.003,21	1,53	291.722,78	0,84	0,47	491.987,60	1,32	1,69

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Resulta de especial relevancia para el diagnóstico económico a obtener, analizar la evolución que ha tenido la cifra de ventas (principal fuente de ingresos), así como observar los aspectos comerciales (margen bruto) y el protagonismo presentado por los gastos de estructura y de financiación en la estructura de la entidad. Para facilitar el análisis de dicho estado financiero se va a dividir el análisis global en 2 partes, por un lado los ejercicios 2004-2005 y concluido este, se pasa al período 2005-2006.

➤ **Gestión Económica de 2004.**

El ejercicio económico de 2004 queda limitado a un análisis estático. En primer lugar citar la presencia de **resultados positivos** en dicho ejercicio. BETA, S.A. ha generado unos beneficios equivalentes al 1,53% de la cifra de ventas obtenida.

Siguiendo el orden del desglose realizado sobre la cuenta de resultados se pasa a analizar el aspecto puramente comercial de la entidad, del que cabe destacar la obtención de un **Margen Bruto positivo** indicando con ello la existencia de una suficiente cobertura para hacer frente a los gastos directos de fabricación generados, a partir de los ingresos que se obtienen de las ventas. Añadir a esto el fuerte peso adquirido por los **costes directos de fabricación** (costes de ventas >50% del INCN) dando con ello lugar a una estructura flexible y fácil de modificar, dada la naturaleza variable de los mismos.

Tabla 3.38. Pesos Relativos de los diferentes Gastos en la Cuenta de Resultados.

	COSTES (Euros)	% sobre I.N.C.N.
Ctes. Variables (Ctes. Directos de Ventas)	21.531.554,96	52,62%
* Ctes. Fijos (Gtos .Estructura + Gtos. Financiación)	9.942.999,18	24,30%
Impuesto sobre Beneficio	233.087,03	0,57%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Véase a continuación la **capacidad de generar riqueza** de BETA, S.A. (Valor Añadido Bruto positivo). El valor alcanzado por la producción es superior al de las adquisiciones externas que han sido necesarias para la obtención de dicho volumen de actividad. Siguiendo el esquema, se destaca la **capacidad** presentada por la entidad de **generar tesorería con sus activos de explotación y operativos** (EBITDA>0), permitiéndole, en principio, hacer frente a los gastos derivados de su dimensión (amortizaciones y deterioros). No obstante, añadir que el peso relativo que adquiere dicho escalón intermedio sobre la cifra de ventas es considerablemente reducido con respecto al mostrado por el del Valor Añadido Bruto, y ello es a causa del **importante volumen de gastos de personal** registrado (13,72%). Tales gastos vienen a representar un porcentaje relevante sobre la estructura de la cuenta de resultados, pese a la naturaleza fija de los mismos y la política y regulación de salarios existente en la propia entidad, que le hacen ser un aspecto de difícil modificación, la revisión de la gestión del mismo podría ser recomendada a la empresa para evitar excesos y descontroles mayores.

La obtención de un **resultado neto de explotación positivo** (BAII ó EBIT) se interpreta como que, a priori, la empresa dispone de cobertura para afrontar su situación financiera (carga financiera) y el tipo impositivo (carga fiscal), una vez ha podido hacer frente a la totalidad de los gastos derivados de sus dimensiones. En cuanto a la **situación financiera** dada en la empresa cabe hacer mención de la obtención de un **resultado financiero negativo**, lo que viene a indicar a priori es la superioridad de los gastos financieros con respecto a los ingresos obtenidos. Dicho esto, dado que la obtención de este resultado financiero negativo no repercute o conlleva a pérdidas netas de explotación (resultado neto de explotación negativo), no cabe hablar de problema alguno identificado en la actividad financiera.

El **resultado antes de impuesto** aumenta con respecto al resultado bruto obtenido con la actividad ordinaria, ello es a causa del **beneficio logrado con actividades extraordinarias**, destacándose los beneficios procedentes de enajenaciones de inmovilizado material. En base al carácter positivo del mismo, la entidad puede hacer frente a la carga fiscal del impuesto sobre sociedades (Régimen General de Impuesto sobre Sociedades de las entidades mercantiles; Tipo Impositivo del 32,5%) tal y como queda demostrado a través de la obtención final de beneficios en el ejercicio, ya mencionada al inicio.

➤ **Gestión Económica de 2005.**

A partir de este ejercicio económico ya se puede hacer uso de los ratios de expansión calculados, comentándose a partir de ellos las evoluciones mostradas por las diferentes partidas de gastos, ingresos y resultados intermedios y finales, en las que queda desglosada la cuenta de resultados.

Nuevamente, en primer lugar, cabe hacer mención de la obtención de un resultado positivo para el ejercicio en cuestión. No obstante los **beneficios se han visto reducidos** significativamente con respecto a los obtenidos en el ejercicio anterior (> 50%), siendo la principal causa de ello tanto la disminución dada en la cifra de ventas (principal fuente de ingresos) como el insuficiente control conseguido en los diferentes gastos. El que la reducción final obtenida en el resultado del ejercicio haya sido superior a la producida en las ventas justifica la insuficiencia de control dada. Ciertas partidas de los gastos obtenidos (Otros gastos de explotación y gastos de personal) pese a verse reducidas en términos absolutos han aumentado en importancia, dando lugar con ello a una reducción insuficiente cuyo efecto se ha ido arrastrando y ampliando, y junto a la menor cifra de ventas conseguida provocan la reducción final dada en el resultado del presente ejercicio que se analiza.

La entidad sigue mostrando **capacidad para cubrir la total de sus costes de ventas con los ingresos de las ventas** ($MB > 0$), no obstante esta **se ha visto también reducida** en términos absolutos aunque, en menor medida que las ventas, hecho el cual se debe a la reducción lógica, además de superior, producida en los costes directos de fabricación con respecto a las menores ventas registradas. En base a las reducciones dadas, se puede apreciar un mayor control conseguido en tales costes directos dado el menor peso relativo sobre las ventas que los mismos reflejan, y a pesar de seguir predominando sobre la estructura, dicho control ha conllevado a que el Margen Bruto aumente en importancia relativa.

La **riqueza generada** por la entidad se ve también **reducida**, tanto en términos absolutos como relativos, y además **en mayor proporción** con respecto a las reducciones dadas hasta el momento. La causa desencadenante de ello es el **comportamiento que ha tenido el resultado de otros ingresos y gastos de explotación**, el cual pese a su reducción (aumento de los ingresos y reducción de los gastos) han continuado mostrando un resultado negativo, considerándose dicha disminución insuficiente dado el incremento de su importancia (términos relativos) sobre la estructura de la entidad.

Los **gastos de personal** se ven reducidos en términos absolutos debiéndose ello a la reducción de plantilla llevada a cabo, no obstante tales gastos aumentan en importancia llegando a representar en este ejercicio un 14,73% de la cifra de ventas por lo que pese a ser inferiores en términos monetarios, dada la reducción que se ha tenido en las ventas siguen resultando relevantes en la estructura. El efecto reductor con origen en la menor cifra de ventas obtenida continúa arrastrándose y viéndose acentuado conforme se avanza en los escalones de la estructura obtenida de la cuenta de resultados. El resultado conjunto de la reducción dada en el valor añadido y en los gastos de personal, hace que la **capacidad de la empresa de generar tesorería en sus activos de explotación** (EBITDA) **se vea reducida** en una importante proporción pese a seguir siendo positiva. No obstante, en principio, la entidad continúa teniendo capacidad para hacer frente a los gastos derivados de sus dimensiones (EBITDA > 0), los cuales a su vez también se han visto reducidos tanto en términos absolutos como relativos.

El **resultado neto de explotación** (BAII o EBIT) continúa reflejando el efecto reductor dado, nuevamente éste se ve acentuado e incrementado ya que a pesar de reducir el importe de las amortizaciones, la menor capacidad de generar tesorería que presenta la entidad se arrastra y anula cualquier posible efecto derivado de dicha menor cifra de gastos obtenida. La **cobertura** presentada por la entidad en este ejercicio para **hacer frente a su situación financiera es menor**, no obstante ésta tiene un comportamiento favorable de cara a la situación económica de la entidad puesto que resulta suficiente para hacer frente a las pérdidas del resultado financiero obtenidas, las cuales también se han visto reducidas aunque en una menor proporción con respecto a la de la cobertura.

Finalmente el **resultado bruto de la actividad ordinaria** resultante pese a continuar siendo positivo, en base a la mayor reducción dada en el resultado neto de explotación con respecto a la conseguida en las pérdidas de la situación financiera, sufre una fuerte caída (decrece en un 80%) con respecto al ejercicio anterior. La **actividad extraordinaria**, en contra de lo hasta ahora ocurrido, sigue generando unos **resultados positivos y evolucionando favorablemente**, viéndose sus ingresos incrementados y además, los gastos reducidos en mayor proporción. La evolución dada en el resultado bruto de la actividad extraordinaria pese a ser buena y favorable no resulta suficiente para neutralizar el efecto reductor de beneficios que hasta ahora se viene dando, no obstante puede frenarlo consiguiendo que la **reducción que se da finalmente en el resultado antes de impuestos sea inferior** con respecto a la producida en la actividad ordinaria. De manera lógica y coherente, dado la menor base imponible (menor BAI), la cuantía resultante del impuesto sobre el beneficio es también menor.

➤ **Gestión Económica de 2006.**

Como ya se comentaba cuando se analizaba el anterior estado contable (Balance), dentro del período objeto de análisis se identificaba y diferenciaba la existencia de 2 tendencias de sentido totalmente opuesto, mientras que de 2004 a 2005 reinaba una tendencia decreciente, en el segundo tramo del período global (2005-2006) se iniciaba una etapa de recuperación mostrándose una tendencia general creciente. Dicho hecho queda también reflejado en el comportamiento mostrado por la cuenta de resultados de la entidad que con posterioridad se comenta.

De una reducción en las ganancias finales se pasa a observar el inicio de una recuperación de las mismas. En este ejercicio analizado BETA, S.A. vuelve a ver su **resultado final incrementado** en un 69% con respecto al del ejercicio anterior, no obstante este sigue siendo inferior al valor que se registró en 2004, de ahí que se hable del **inicio de una recuperación**. Al igual que en el ejercicio anterior, el origen de dicho cambio está en el comportamiento presentado por la cifra de ventas, las cuales se logra incrementar de nuevo en un 8%. En dicho ejercicio cabe hablar, de manera general, de un mejor y mayor control de gastos llevado a cabo por parte de la entidad, dado que el aumento de las ventas se consigue arrastrar e incrementar hasta el último escalón de la cuenta de resultados, produciéndose un mayor aumento en el resultado final con respecto al presentado por las ventas.

Si se sigue la estructura del estado contable objeto de análisis escalón por escalón, en el inicio se puede apreciar como la gestión económica de los aspectos comerciales de la entidad muestra una evolución coherente. Las ventas, el coste de fabricación de las mismas y el margen bruto final obtenido se ven, en este ejercicio, aumentados en la misma proporción neutralizando con ello cualquier posible efecto en la estructura de la cuenta de resultados. A pesar de ser coherente que los costes de ventas sigan la misma tendencia que estas, y no se considere una mala señal que ambos evolucionen en la misma proporción, podría recomendarse una mayor atención al control de estos, ya que la expansión de ventas aquí mostrada se calcula sin considerar el efecto inflación existente en el ejercicio, aspecto el cual si se considerara en el cálculo del ratio daría lugar a una expansión real de ventas inferior al 8% y por tanto inferior al aumento dado en los costes de fabricación.

Continúa dándose el **incremento del resultado negativo proveniente de otros ingresos y gastos de explotación** y pese a guardar similitud con la variación producida en las partidas anteriores, se puede apreciar un leve mayor aumento en tal resultado negativo con respecto al experimentado por las otras, produciéndose con ello un aumento en su importancia sobre la cifra de ventas. En base a esto, el **aumento dado en el valor bruto o riqueza generada se ve frenado y es inferior** al hasta ahora dado.

En contra, los **gastos de personal** de dicho ejercicio aumentan en términos absolutos, si se recuerda la gráfica de la evolución de la plantilla, en 2006 tenía un ligero incremento. El porcentaje de aumento de estos gastos es inferior al del aumento conseguido en las ventas, dando lugar a un menor peso de los mismos sobre el volumen de ventas y consiguiendo por tanto un mayor control de ellos. Esto finalmente se traduce en una **recuperación de la capacidad para generar tesorería con los activos** (EBITDA) que junto con la reducción dada en las amortizaciones da lugar al notable y mayor **incremento del resultado neto de explotación** y por tanto, de cobertura para hacer frente a la carga financiera del ejercicio. Pese a que de la **situación financiera** de dicho ejercicio, dado el nuevo incremento de deuda producido, se haya derivado un considerable **incremento de la carga financiera** asociada que da lugar a de nuevo a unas mayores pérdidas de origen financiero, el efecto del incremento producido en el resultado neto de explotación continúa arrastrándose y manteniéndose en el resultado bruto obtenido con la actividad ordinaria de la entidad.

En cuanto al **resultado de la actividad extraordinaria**, continúa presentando una evolución favorable consiguiendo en este ejercicio eliminar la totalidad de los gastos además de incrementar los ingresos. La combinación de un mayor resultado bruto, tanto con la actividad ordinaria como con la extraordinaria, lleva a la entidad al logro de un **mayor resultado bruto global antes de impuestos** del que se deriva lógicamente una mayor cuantía del impuesto sobre el beneficio a pagar, dada la mayor base imponible resultante. No obstante, el incremento final producido en el resultado del ejercicio analizado, tal y como se mencionó al principio, se ha visto aumentado con respecto al que en un primer lugar vivieron las ventas.

Vista la gestión económica realizada por BETA, S.A. así como la evolución presentada por la misma en cada uno de los ejercicios económicos contemplados, se procede a comparar la estructura económica de la entidad con la que presenta el sector con objeto de detectar similitudes y diferencias entre ambas. Tal comparativa se realiza atendiendo a los porcentajes que adquiere cada una de las partidas en las que queda desglosada la correspondiente cuenta de resultados sobre el total de ventas obtenidas y registradas. Véase a través de este contraste las características identificadas en la gestión económica de la entidad en relación con lo que ocurre en el sector, partiendo ya de que la situación por la que atraviesa el sector es complicada dada la salvaje competencia exterior existente, se consigue un diagnóstico más completo y acertado.

En cuanto a las posibles deficiencias observadas en la empresa en el control de determinados tipos de gastos, las cuales iban derivando efectos desfavorables cada vez superiores sobre el resto de resultados intermedios hasta llegar al resultado final, a partir de la estructura económica sectorial y su comportamiento queda demostrado y determinado cual es su origen, pudiéndose así descartar la exclusividad del problema en la empresa y apreciar entonces el esfuerzo que esta está realizando. No obstante, véase a continuación el contraste de los diferentes pesos relativos de cada partida de la cuenta de resultados sobre el total de ventas realizado por la empresa objeto y por el sector.

Tabla 3.39. Estructura Económica de BETA, S.A. vs. Estructura Económica del Sector.

	2004		2005		2006	
	BETA S.A. % sobre INCEN	SECTOR %sobre INCEN	BETA S.A. %sobre INCEN	SECTOR %sobre INCEN	BETA S.A. %sobre INCEN	SECTOR % sobre INCEN
Importe Neto Cifra de Negocios	100	100	100	100	100	100
- Coste de Ventas	52,62	76,20	51,84	77,71	51,93	79,81
MB o RDO.BRUTO EXPLOTACIÓN	47,38	23,80	48,16	22,29	48,07	20,19
+/- Otros Ingresos y Gastos de Explotación.	21,89	-	25,24	-	25,55	-
VALOR AÑADIDO BRUTO	25,49	23,80	22,92	22,29	22,52	20,19
- Gastos de Personal	13,72	17,29	14,73	16,27	14,45	15,65
EBITDA	11,77	6,51	8,19	6,02	8,07	4,54
- Amortizaciones	8,31	2,70	6,27	2,75	5,21	2,22
- Deterioros	0,00		0,00		0,00	
RDO.NETO EXP (BAII o EBIT)	3,46	3,81	1,93	3,23	2,86	2,32
+/- Ingresos y Gtos. Fº	1,85	0,61	1,69	0,59	2,17	0,71
+/- Otros Ing. y Gtos. Fº	0,20		0,19		0,18	
RDO. BRUTO ACTV.ORD.	1,81	3,20	0,43	2,68	0,87	1,61
Ingresos Extraord.	0,33	0,11	0,48	0,47	0,63	0,64
- Gtos.Extraord.	0,05	0,78	0,01	0,61	0,00	1,13
RDO.BRUTO ACTV.EXTRD.	0,28	0,67	0,47	0,14	0,63	0,49
RDO.ANTES IMPUESTOS (BAI)	2,09	2,53	0,91	2,54	1,50	1,12
- Impto.sobre Bº (IS)	0,57	0,93	0,06	1,18	0,18	0,80
RDO.DEL EJERCICIO	1,53	1,60	0,84	1,37	1,32	0,32

Fuente: Elaboración propia a partir de datos BETA, S.A. y agregados del sector. Banco de España.

En primer lugar obsérvese la importancia adquirida por el resultado positivo generado en cada caso. La superioridad del sector en ello concluye en 2006, ejercicio en el cual en relación a todo lo que se lleva ya analizado se puede hablar de un año próspero y de recuperación para la empresa objeto de análisis, donde la misma logra destacarse y diferenciarse en cierta medida de la situación generalizada en el sector, mostrando así el resultado de los esfuerzos que lleva realizando para mantenerse este mercado tan invadido por fuerte competencia exterior. La evolución que presentan los porcentajes de los beneficios obtenidos en cada caso difiere debiéndose ello principalmente a la tendencia contraria que presenta cada cifra de ventas. Mientras que en el sector se ven incrementadas en 2005, en el caso de BETA, S.A. la recuperación de su cifra de facturación tiene lugar en 2006 habiéndose dado con anterioridad (ejercicio 2005) una considerable reducción. No obstante, con independencia de darse comportamientos opuestos entre la empresa y sector en cada uno de los ejercicios analizados, se consigue hacer una primera idea sobre las características presentadas por cada una de las estructuras económicas contempladas.

En cuanto a lo que aspectos comerciales se refiere cabe destacar el resultado de BETA, S.A. ya que pese a darse en ambos casos una cobertura suficiente para hacer frente a los costes directos de ventas (Margen Bruto > 0), la empresa objeto de estudio, en comparación con el sector, tiene un mayor control de tales costes representando estos un menor porcentaje sobre la cifra de negocio. En ambas estructuras se puede apreciar el claro protagonismo que adquieren estos costes dando con ello lugar a estructuras flexibles y de ahí que se identifique como una característica común.

De dicha mejor gestión comercial llevada a cabo por la empresa se va arrastrando el efecto, la capacidad de generar tesorería con activos de explotación y operativos (EBITDA), a partir de la cual se debe hacer frente a gastos derivados de las dimensiones, se ve alterada en base al peso o importancia que adquiere el volumen de gastos de personal en dicho sector, así como en la empresa objeto. Si ya se hablaba de un importante volumen de gastos de personal en BETA, S.A., en comparación con el registrado en el sector se puede apreciar que en ella hay un mayor control obteniendo como resultado un mayor EBITDA respecto al registrado en el sector. No obstante, mientras en el sector, en relación a la evolución mostrada por el peso relativo de dicha partida de gasto, sí se puede observar un mayor control pese a ser este un aspecto de difícil modificación dada su naturaleza fija, en el caso de la empresa estos van adquiriendo cada vez un mayor protagonismo sobre la cifra de ventas y estando más próximos al peso relativo sectorial, por lo que se sigue insistiendo a la empresa en la revisión de la gestión del mismo con objeto de evitar descontrolados mayores.

La cobertura de BETA, S.A. para afrontar la situación financiera (EBIT), al igual que en el sector, perdía protagonismo en base al volumen de gastos derivados de sus dimensiones. No obstante, las dotaciones a la amortización realizadas por la entidad son elevadas, aspecto del cual ya se hizo mención, y de ahí que llegado al resultado neto de explotación (EBIT) la situación de la misma se equipare más a la dada en el sector. Tal volumen de gastos es de difícil modificación ya que son de naturaleza fija por lo que es un inconveniente de difícil resolución para la entidad objeto de estudio.

Llegado al análisis de la actividad financiera, en ambos casos se están generando resultados negativos, dichas pérdidas adquieren un mayor protagonismo en el caso de la empresa lo que dado el escaso nivel de endeudamiento global dado en la misma, principalmente en deuda a largo plazo (pasivo con coste), podría deberse a una mala gestión de la deuda por parte de esta. Dicha situación en la gestión financiera lleva a BETA, S.A. a alcanzar un resultado bruto ordinario menos significativo que en el sector. No obstante, los resultados extraordinarios que en esta se generan difieren totalmente de lo que sucede en el sector con las actividades extraordinarias, mientras en BETA, S.A. se logran beneficios en el sector se están generando pérdidas, cada vez menores pero sin llegar a generar ganancias, por lo que ello permite a la empresa mantenerse. Dado el carácter extraordinario e incertidumbre que conlleva dicho beneficio que permite a la entidad equipararse al resultado del sector, cabe advertirla de que revise y refuerce su gestión económica. Finalmente citar la mayor presión fiscal a la que se somete el sector respecto a la de la empresa, la cual deriva de los mayores beneficios antes de impuestos (BAI) logrados en este.

3.8.4. Análisis de Rentabilidad: Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.

Para concluir con el presente apartado, se analizan los rendimientos que presentan las inversiones de la entidad (rentabilidad económica), así como la rentabilidad de sus capitales propios (rentabilidad financiera). Tal y como se ha venido haciendo mención a lo largo del presente análisis, BETA, S.A. presenta una situación económico-financiera cada vez más próxima a una situación de posible ociosidad de sus activos, así como un exceso de capital propio en la estructura financiera. Ambos hechos pueden tener un efecto desfavorable en cuanto a las rentabilidades mencionadas, por un lado, el exceso de capital propio puede comprometer la rentabilidad financiera, mientras que el excesivo fondo de maniobra puede conllevar a una pérdida de rentabilidad de los activos.

Véase a continuación las **rentabilidades calculadas*** y obtenidas por la entidad para cada uno de los ejercicios económicos que comprenden el período objeto de análisis. Se procede a realizar el análisis de cada una de ellas por separado, descomponiéndolas y entrando en detalle en cada uno de los factores integrantes de las mismas con objeto de alcanzar un mayor nivel de detalle que facilite la interpretación de la evolución presentada. Finalmente, se determina y evalúa la adecuación o nivel de aceptación del valor resultante a través de las comparaciones oportunas.

Tabla 3.40. Rentabilidades de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
1. Rentabilidad Económica (ROI)	0,047	0,026	0,040
2. Rentabilidad Financiera (ROE)	0,029	0,013	0,022

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

➤ **Rentabilidad Económica o Rendimiento:**

A través de la rentabilidad económica se relacionan los **resultados económicos** generados con las **inversiones en activos** realizadas, viéndose así la productividad o rendimiento obtenido del activo. Véase en un primer lugar su descomposición y acto seguido, la comparación de la misma con respecto a la dada en el sector económico correspondiente, así como con lo que le cuesta a la entidad financiar dicho volumen de activo, todo ello con objeto de evaluar el rendimiento obtenido.

• **Descomposición de la Rentabilidad Económica.**

Con objeto de identificar las principales causas de la evolución mostrada por dicha rentabilidad, se procede a descomponerla. A partir de la fórmula inicial de cálculo establecida (1) se relaciona el resultado directamente derivado de la gestión de activos habituales de la entidad, independientemente de cómo hayan sido financiados y de la política fiscal (BAIL), con el volumen total existente de inversión en activos (ACTIVO). En base a ello, es posible entrar en un mayor nivel de detalle llevando a cabo la descomposición de la misma (2).

$$(1) \text{ Rentabilidad Económica} = \text{BAIL} / \text{ACTIVO}$$

$$(2) \text{ Rentabilidad Económica} = \text{ROTACIÓN DE ACTIVO} * \text{MARGEN DE VENTAS}$$

* Para el cálculo de las respectivas rentabilidades a analizar, dada la existencia de una actividad extraordinaria en la entidad objeto, cabe puntualizar que el resultado de naturaleza extraordinaria obtenido se incluye en el BAIL para proceder a realizar los cálculos correspondientes.

A continuación, en la Tabla 3.41 queda recogido el resultado obtenido de la descomposición efectuada. A priori ya se puede anticipar que la rentabilidad económica sigue respetando el patrón de comportamiento hasta ahora mencionado, una etapa de decrecimiento de 2004 a 2005, la cual se ve invertida en 2006 donde comienza a verse el resultado del inicio de una recuperación.

Tabla 3.41. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Económica.

$$\text{Rentabilidad Económica} = \text{BAII/ACTIVO} = [\text{VTAS/ACTIVO}] * [\text{BAII/VTAS}]$$

	2004	2005	2006
Rotación Activo = Vtas/Activo	1,26	1,09	1,13
Margen Ventas = BAI/Vtas	0,037	0,024	0,035
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0,047	0,026	0,040

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Antes de nada, obsérvense los valores que toman los distintos ratios componentes de dicha rentabilidad. En todos y cada uno de los ejercicios analizados, con independencia de la evolución dada, el **ratio de rotación es el que mayores valores** presenta superando a los mostrados por el margen de ventas. En base a esto, es posible afirmar que BETA, S.A. sigue una **estrategia basada en la productividad o rotación de sus activos**, es decir, que su rentabilidad está basada en **realizar el mayor volumen de ventas posible**, aunque gane menos por unidad monetaria vendida. Si se recuerda el diagnóstico obtenido para la situación dada en el sector económico en el que dicha entidad opera, esta estrategia de ajustar el precio y tratar de vender el máximo número de productos posible es una clara evidencia de la lucha por la supervivencia y logro de competitividad, llevada a cabo por la empresa objeto de estudio en base a las características que presentaba este mercado textil.

En 2005 el rendimiento de los activos de BETA, S.A. se ve reducido, lo cual viene provocado por la reducción que el resultado de explotación (BAII) ha tenido, ya que a pesar de verse reducido también el volumen de activo, la disminución sufrida por el resultado ha sido bastante superior consiguiendo anular el posible efecto de la evolución del activo, en la rentabilidad económica. Cabe recordar que la evolución del resultado de explotación tuvo su origen en la disminución de la cifra de ventas, la cual se fue incrementando por falta de control en la gestión económica de los gastos registrados. En cuanto a la descomposición de la misma a partir de la tabla anterior, puede apreciarse como ambos componentes, rotación de activos y margen de ventas, se ven reducidos. No obstante, si se compara la proporción en la que estos se han visto reducidos, es el margen de ventas el componente que mayor disminución registra, determinándose éste por tanto como el principal causante de la reducción global dada en la rentabilidad económica.

Comportamiento contrario es el que se aprecia en el ejercicio económico siguiente (2006). A diferencia de lo ocurrido en 2005, la rentabilidad económica aumenta, obteniendo la entidad una mayor productividad en su activo. Las causas origen de dicho aumento vienen dadas por los movimientos opuestos, que en este ejercicio, las partidas anteriormente mencionadas desarrollan, un incremento del resultado de explotación y otro en el volumen de activo, siendo el primero de ellos superior al otro y de ahí el efecto final producido. El mayor resultado obtenido, vino promovido nuevamente por la recuperación dada en la cifra de ventas así como por el mayor control conseguido en los gastos y gestión económica de la entidad aspecto el cual ya fue mencionado al analizar la cuenta de resultados.

Entrando nuevamente en mayor nivel de detalle a través del análisis de los diferentes factores en los que dicha rentabilidad se descompone, apréciase a partir de la Tabla 3.41 como los dos componentes contribuyen en el incremento dado, ambos muestran un mayor valor con respecto al del ejercicio anterior. No obstante, se determina nuevamente como principal causante de dicha evolución al ratio de margen de ventas al registrar este un mayor aumento con respecto al de rotación.

• ***Evaluación de la Rentabilidad Económica obtenida.***

Tal y como se mencionó en la introducción del presente punto, una vez queda vista la evolución presentada por la rentabilidad económica de la entidad cabe ***evaluar el valor obtenido*** con objeto de ***determinar su aceptación y/o adecuación***. Para ello se ha de llevar a cabo una comparación entre la productividad o rentabilidad económica que la entidad obtiene de su activo y lo que le cuesta financiarlo, siendo evidente que para hablar de una ***rentabilidad económica del activo correcta y aceptable***, ésta deberá ***ser superior a lo que cuesta financiarlo***. Como coste de financiación para la entidad se entiende el ***Ratio de Coste de la Deuda*** (tipo de interés medio que ha de pagar para el ejercicio correspondiente) para el cual se recuerda que dada la anomalía detectada en el dato de Gastos Financieros no se pudo considerar veraz, es por tanto por lo que la evaluación de dicha rentabilidad se limitará a su comparación con la sectorial. A continuación, en la Tabla 3.42. se muestran las comparativas realizadas.

Tabla 3.42. Comparación y Evaluación Rentabilidad Económica de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
Rentabilidad Económica BETA, S.A.	0,047	0,026	0,040
Rentabilidad Económica SECTOR	0,042	0,043	0,027

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.*

Si se comparan los valores de BETA, S.A. con los que presenta el sector se puede observar, a excepción de lo sucedido en 2005, como la rentabilidad que la misma obtiene de sus activos es superior a la media del sector. La fuerte caída que tiene la rentabilidad económica de la empresa en 2005 tiene su origen en la reducción de ventas producida en la cual se localiza el origen de la disminución del resultado de explotación, además se ha de recordar el incremento del Fondo de Maniobra producido, así como de la capitalización ya de por sí excesiva, siendo esto aspectos que potencian la ociosidad de los activos. En 2006 además de que la empresa recupere rentabilidad de sus activos, en el sector se reduce en base a las complicaciones para obtener resultados positivos con su actividad de explotación, situación ante la cual la empresa objeto parece estar luchando y mostrar una ligera recuperación.

No obstante, se ha de advertir que de la comparativa con el sector no se puede conocer si esta rentabilidad económica que registra la empresa es aceptable o no, ya que puede presentar mayores valores que el sector, pero éste financiar sus activos a un menor coste.

➤ **Rentabilidad Financiera:**

Continuando con el análisis de rentabilidades de BETA, S.A. se llega a la **rentabilidad financiera**, mediante la cual queda determinada la rentabilidad de su capital propio, así como la evolución de la misma durante el período objeto de análisis. A diferencia del caso anterior, a través de dicha rentabilidad se mide el resultado generado por la entidad con respecto a la inversión realizada por los propietarios, es decir, relaciona los resultados obtenidos con las aportaciones de socios. En base a esto y visto el exceso de capitalización que la entidad mostraba durante todo el período objeto de análisis, en contra de lo que ocurría con su resultado económico, ya se puede anticipar que BETA, S.A. verá comprometida su rentabilidad financiera al no ser capaz de incrementar sus ganancias al mismo ritmo y proporción que sus fondos propios.

Al igual que en el punto anterior, esta rentabilidad será descompuesta con objeto de comprender mejor la evolución presentada, y comparada, en este caso, con las expectativas de los accionistas (coste de oportunidad), para llevar a cabo la evaluación del valor obtenido determinándose con ello su grado adecuación y aceptación.

• **Descomposición de la Rentabilidad Financiera.**

De manera homóloga a lo realizado anteriormente, se procede a desglosar mediante el **Método de Parés** la fórmula de cálculo inicial de la rentabilidad financiera (1), a través de la cual quedaban relacionados los resultados obtenidos (RDO.EJERCICIO) con las aportaciones o inversiones de los socios (FONDOS PROPIOS). Véase que a partir de la descomposición realizada (2), como la rentabilidad que la entidad obtiene de sus capitales propios depende tanto de la rentabilidad de sus activos (rentabilidad económica), como del grado de apalancamiento financiero y efecto fiscal existente.

$$(1) \text{ Rentabilidad Financiera} = \text{RDO.EJERCICIO} / \text{FONDOS PROPIOS}$$

$$(2) \text{ Rentabilidad Financiera} = \text{RTAB.ECO} * \text{APALANCAMIENTO F}^{\circ} * \text{EFECTO FISCAL}$$

A continuación, en la Tabla 3.43 queda recogido el resultado obtenido de la descomposición efectuada. Nuevamente, el patrón de comportamiento que presenta dicha rentabilidad respeta las tendencias generales dadas, una reducción de la misma en el primer intervalo de tiempo del período (2004-2005), seguida de una recuperación en el segundo tramo (2005-2006).

Tabla 3.43. Descomposición y cálculo de la Rentabilidad Financiera.

	2004	2005	2006
Rentabilidad Financiera = RDO.EJERC/F.PROPIOS			
[BAII/ACTIVO] * [(ACTIVO/F.PROPIOS)*(BAI/BAII)] * [RDO.EJERC./BAI]			
Rentabilidad Económica = BAI/ACTIVO	0,044	0,021	0,032
Ap. Financiero = (ACTIVO/F.PROPIOS) * (BAI/BAII)	0,905	0,679	0,767
Efecto Fiscal = RDO.EJERC./BAI	0,728	0,930	0,879
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,029	0,013	0,022

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

En primer lugar y en base a los resultados mostrados en la tabla anterior, cabe destacar el valor positivo que dicha rentabilidad presenta en todos y cada uno de los ejercicios económicos analizados, indicándose con ello la inexistencia de pérdidas en el resultado económico final de la entidad, así como la no ubicación de la misma en situación de quiebra técnica, tal y como se ha podido apreciar a lo largo del análisis económico-financiero realizado.

A rasgos generales, **en 2005** cabe hablar de una **reducción de la rentabilidad** la cual es provocada por el efecto conjunto que origina la disminución del resultado del ejercicio y el aumento de fondos propios que se genera a través de las dotaciones realizadas a Otras Reservas. En contra, lo sucedido **en 2006** es **una recuperación de la misma**, en esta ocasión debido a que con independencia del nuevo incremento de los fondos propios, el resultado económico generado también se consigue aumentar y en mayor proporción, dando lugar por tanto a una mayor rentabilidad de los capitales propios de la entidad. Dada la capacidad de generar beneficios que la entidad presenta, puede apreciarse y deducirse como ante el exceso de capitalización existente en la misma, su rentabilidad financiera podría verse comprometida ya que no es precisamente elevada, y por lo tanto este es un aspecto el cual debe controlar.

Entrando en detalle en cada uno de los factores integrantes de la rentabilidad financiera quedan determinadas las causas de la evolución mostrada. En primer lugar puede observarse la relación que el comportamiento de dicha rentabilidad guarda con la evolución mostrada por la **rentabilidad económica**, anteriormente ya analizada. En cuanto al **apalancamiento financiero** existente, a priori se puede apreciar que es siempre inferior a la unidad, determinando con ello la inexistencia de posible efecto favorable en dicha rentabilidad a través del endeudamiento. En la Tabla 3.44 queda recogido el desglose de dicho factor integrante de la rentabilidad financiera, a partir del cual puede apreciarse tanto la relación existente entre la deuda y los fondos propios, como el efecto que el volumen de gastos financiero tiene sobre el resultado de explotación de la entidad.

Tabla 3.44. Análisis y Descomposición del Apalancamiento Financiero de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
Cantidad Deuda: ACTIVO/F.PROPIOS	1,50	1,44	1,46
Efecto de GFº: BAI/(BAI+Rdo.Extr.)	0,56	0,38	0,43
APALANCAMIENTO Fº	0,836	0,545	0,629

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.

Pese al haber sido ya demostrado el exceso de capital dado en la entidad y por tanto, bajo nivel de endeudamiento existente en la misma, nuevamente queda reflejado a partir de los datos de la tabla anterior. En cuanto al efecto ocasionado en el resultado de explotación (BAI) por el volumen de gastos financieros derivados de las deudas y/o la cobertura disponible para estos (BAI+Rdo.Extraordinario), véase como en todos y cada uno de los ejercicios existe carga financiera (<1) siendo el efecto más destacado el producido en el ejercicio de 2005 en el que pese a conseguir reducir la deuda y con ella la carga financiera derivada, la cobertura disponible para hacer frente a la misma también se vio reducida y en mayor proporción.

Finalmente, como último de los factores integrantes de la rentabilidad analizada se tiene el **efecto fiscal** a través del cual se evalúa el impacto que tiene el impuesto sobre el beneficio en la misma rentabilidad. A partir de los valores mostrados por dicho componente se puede deducir la evolución tenida, y ya mencionada, por el resultado final de BETA, S.A. dándose en todo el período analizado la existencia de beneficios. La mayor presión fiscal dada es la registrada en 2004 con motivo de los mayores beneficios generados, esta disminuye en 2005 dada la tendencia seguida por el resultado y finalmente, vuelve a verse aumentada en base a la recuperación de los beneficios brutos de la entidad. La política fiscal dada va acorde a la evolución que los resultados brutos muestran, siendo esto un aspecto imposible de controlar de manera directa por la propia empresa. El impuesto de sociedades es un impuesto directo y por tanto grava directamente la riqueza de la empresa, considerándose como base imponible del mismo el resultado bruto “BAI” una vez se le hayan aplicado los correspondientes ajustes para adaptarlo al ámbito fiscal.

• **Evaluación de la Rentabilidad Financiera obtenida.**

Ya se anticipó que para la evaluación del valor mostrado por dicha rentabilidad se procedía a comparar la rentabilidad obtenida del capital propio con las expectativas de los accionistas, es decir, con el coste de oportunidad que estos tienen al destinar sus fondos a la entidad en lugar de realizar otras inversiones alternativas. El criterio de comparación es la rentabilidad presentada por cada alternativa de inversión, teniendo presente para ello el binomio Rentabilidad-Riesgo. Para esta rentabilidad también se realizará la comparativa sectorial correspondiente.

Tabla 3.45. Comparación y Evaluación Rentabilidad Financiera de BETA, S.A.

	2004	2005	2006
Rentabilidad Financiera BETA, S.A.	2,9%	1,3%	2,2%
- Letras a 12 meses		2,72%	3,86%
- Bonos a 3 años		2,86%	3,89%
- Bonos a 5 años		3,05%	3,94%
- Obligaciones a 10 años		3,31%	4,00%
- Obligaciones a 30 años		3,59%	4,11%
Rentabilidad Financiera SECTOR	5,3%	4,3%	1,1%

Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.*

En primer lugar obsérvense los valores presentados por la empresa objeto en comparación con los obtenidos en el sector. Dado el exceso de capital que registraba BETA, S.A. en todo el horizonte temporal objeto de estudio, situación la cual no era habitual en el sector, la capacidad de generar beneficios de la misma no resulta suficiente repercutiendo con ello en la rentabilidad obtenida de su capital propio. En el sector pese a mostrar una menor capacidad para generar beneficios, la estructura financiera más equilibrada que presenta le permite registrar mayores rentabilidades financieras que en el caso de la empresa. No obstante, llama la atención lo ocurrido en 2006, ejercicio en el cual BETA, S.A. se pone por encima del sector en términos de rentabilidad financiera ya que en este se sigue viendo muy afectada la capacidad de generar beneficios y en la empresa además de haber reducido ligeramente su capitalización, la cual sigue resultando excesiva, la capacidad para generar resultados positivos no se ve tan afectada.

Al igual que se hizo con la rentabilidad sectorial, la rentabilidad financiera de BETA, S.A. con independencia de ser mejor o peor que la del sector, ha de ser evaluada en base a las rentabilidades que diferentes alternativas de inversión daban al inversor en ese mismo horizonte temporal contemplado. A partir de las rentabilidades de aquellas alternativas de inversión de menor riesgo que ya fueron citadas en el análisis sectorial, se puede determinar una baja rentabilidad financiera para BETA, S.A. ya que no es capaz de superar la rentabilidad proporcionada por inversiones de riesgo mínimo (bonos y letras de tesoro). Nuevamente se vuelve a remitir al exceso de capitalización existente en la entidad como principal causante de dicha rentabilidad poco aceptable y adecuada.

3.8.5. Diagnóstico Final: Conclusiones.

Finalizado ya el correspondiente análisis económico-financiero de BETA, S.A. se consigue tener conocimiento de la situación concreta de la que parte dicha empresa objeto de estudio, así como de la generalizada que presenta el sector la cual quedó establecida a partir de la información contable de diferentes empresas consideradas comparables. No obstante, para poder dejar cerrado el presente capítulo, se procede a citar de manera resumida las principales conclusiones extraídas, así como las relaciones o referencias sectoriales necesarias y explicativas de las mismas.

✓ *Crecimiento y Evolución.*

A través de la representación gráfica de la evolución de la cifra de activo registrada por la empresa se pudo apreciar un ritmo moderado y estabilizado de crecimiento en la misma, derivándose el mismo tanto de la edad de la propia empresa como de la situación generalizada en el sector. El sector textil es un sector maduro cuyas expectativas de crecimiento son mínimas y dada la situación por la que atraviesa, el crecimiento de las pymes está decayendo continuamente dándose una tendencia de desinversión a través de una notoria venta de inmovilizado. España, entre otros muchos campos, deja de ser productiva en el textil, la completa liberalización de dicho sector económico junto con la salvaje competencia exterior está haciendo mucho daño dada la complejidad y gran esfuerzo requerido para la supervivencia de empresas textiles españolas, incluyéndose en estas a BETA, S.A.

Del horizonte temporal inicial analizado (2004-2006) para el caso concreto de la empresa objeto se pudieron identificar 2 patrones de comportamiento inversos, pudiéndose apreciar cómo tras venir de ejercicios de continuo decrecimiento y evoluciones poco favorables, en 2006 se deja ver el inicio de una posible recuperación futura en relación a las tendencias crecimiento positivo reflejadas. Dado que se trata de un único ejercicio, además de ser este el último de los contemplados y atendiendo a las expectativas futuras del sector las cuales no se muestran nada favorables, dicho crecimiento o recuperación mostrada no presenta elevadas garantías de éxito sin ser ello evidencia suficiente para eliminar la incertidumbre existente y considerar a la empresa objeto ajena o no afectada por la situación generalizada. BETA, S.A. a través de su información contable deja constancia de su hasta ahora buen posicionamiento y esfuerzo realizado por mantenerse, no siendo una de las empresas más perjudicadas. No obstante, las amenazas y riesgos con origen sectorial están presentes y conforme se avanza todo apunta a un futuro nada positivo y que cada vez está más próximo.

El esfuerzo inversor dado el panorama sectorial es, de manera generalizada, cada vez más complejo y costoso de llevar a cabo por las pymes textiles españolas, la innovación y actualización se han convertido en una necesidad la cual BETA, S.A. parece estar de momento cubriendo, sin embargo su ritmo de facturación, siguiendo la tendencia general existente, se ralentiza. Los mercados textiles están siendo invadidos por el gigante asiático y su modelo de negocio (grandes producciones a bajo costo) provocando con ello que el esfuerzo inversor e incluso supervivencia sea cada vez más costosa impidiéndose así el crecimiento.

✓ **Situación Económico-Financiera.**

En cuanto al análisis realizado sobre los Balances de Situación presentados cabe citar en primer lugar como la empresa objeto ha ido evolucionado hacia un mayor desequilibrio económico-financiero. La continua y elevada inversión en activo circulante que ha realizado dada su situación (escaso endeudamiento y fuertemente capitalizada), pese a no traer problemas de liquidez, fue arriesgada ya que potenció la ociosidad de su activo.

Observando los diferentes ratios calculados para el análisis de la situación de liquidez, en relación a los valores mostrados por estos, quedan identificadas como principales causantes del desequilibrio producidas las inversiones en Existencias y Realizable, destacándose de este último el volumen registrado de Clientes pendientes de cobro. De tal sobreinversión se deriva por un lado, una pérdida de rentabilidad y por otro, unas mayores necesidades de financiación a consecuencia de la mala gestión de plazos realizada, la cual a su vez es provocada por dichas elevadas inversiones.

La política comercial de BETA, S.A. no está siendo adecuada ni rentable, el stock de existencias de materias primas y producto terminado se incrementa continuamente mientras que su rotación es baja además de evolucionar en descenso, dando con ello lugar a la pérdida de rendimiento inherente a toda inmovilización anti funcional. En relación a esto se puede identificar en BETA, S.A. una posible falta de control de sus inventarios que provoca la descoordinación entre sus volúmenes de existencias y sus necesidades reales de acuerdo a la planificación productiva que tenga. En cuanto a la inversión en realizable realizada, en base a la composición de dicha masa, destaca de manera notoria el volumen de Clientes por ventas y servicios, mientras que el peso que adquieren las inversiones financieras, de las cuales se podría obtener cierta rentabilidad, es insignificante. La gestión de plazos de cobro que la empresa objeto realiza, a medida que se avanza va empeorando, si en el ejercicio inicial del período contemplado se podía ver un buen plazo (<90 días y <plazo cobro en el Sector) en el último de ellos este se ha incrementado de manera considerable (>90 días y ≈plazo cobro en Sector), provocando con ello un nuevo incremento de necesidades de financiación.

La mayor financiación que BETA, S.A. ofrece a sus clientes (mayores plazo de cobro) puede ser explicada a través de la situación generalizada que se está dando en el sector. Como ya se ha ido haciendo referencia a lo largo de todo el trabajo realizado, la salvaje competencia exterior existente resulta cada vez más difícil y costosa de vencer provocando ello, en muchas ocasiones, emplear armas poco adecuadas como vender a precios inferiores o como se ve aquí, ofrecer ventajas favorables en el pago a los clientes, con objeto de atraer la venta. La búsqueda desesperada de la venta hace que se descuiden otros aspectos produciéndose con ello constantes pérdidas de rentabilidad (elevados volúmenes de clientes pendientes de cobro) y mayores necesidades de financiación (mayores plazos de cobro). Del comportamiento presentado por la gestión de cobros de dicha empresa se puede deducir que en el inicio comenzaba con un buen plazo, pero a medida que se avanza y en base a la situación generalizada existente en el mercado, comienza a ofrecer mayores plazos de financiación a sus clientes hasta equiparar a la media sectorial provocando con ello mayores necesidades de financiación.

En cuanto a la estructura financiera presentada por BETA, S.A. destacar el exceso de capitales propios presente en todos y cada uno de los ejercicios analizados. Háblese por tanto de una empresa fuertemente capitalizada y consecuentemente de un nivel de endeudamiento poco relevante, el cual atiende prácticamente en su totalidad a deuda a corto. No es esta una estructura financiera equilibrada, el exceso de capital propio junto con las complicaciones dadas de manera general para generar beneficios, conlleva una pérdida de rentabilidad financiera y el consecuente insignificante nivel de deuda potencia la ociosidad de activos. Esta fuerte capitalización no atiende a la tendencia generalizada del sector, en el que se puede apreciar un mayor equilibrio financiero que evoluciona favorablemente, es por tanto esto un rasgo distintivo de la empresa objeto la cual podría quedar calificada de empresa conservadora.

Mientras que en la empresa objeto la fuente de financiación es principalmente a largo plazo (financiación propia) en el sector predomina dentro de ese equilibrio la financiación ajena a corto plazo lo que es coherente dado el protagonismo que en él tiene también las inversiones a corto. Dicha tendencia inversionista en activo circulante es algo generalizado, no obstante la ausencia de exceso de capitalización en el sector junto con el predominio coherente de la deuda a corto, da lugar a una situación económico-financiera equilibrada sin posible pérdida de rentabilidad en los activos.

La magnitud que adquiere la deuda a largo sobre la estructura financiera en el caso de BETA, S.A. es poco relevante y decrece, correspondiéndose la misma en su totalidad a deudas con Administraciones Públicas en concepto de impuesto diferido y que por tanto no genera coste o carga financiera alguna. Entrando en detalle en lo que a deuda a corto plazo se refiere cabe puntualizar por un lado, la coherencia de su protagonismo adquirido dado que las inversiones realizadas son mayoritariamente a corto plazo, además de quedar descartando posibles problemas de liquidez en relación al volumen de activo circulante existente. Por otro lado, el escaso nivel de endeudamiento presentado da lugar a una elevada solvencia bastante superior a la media sectorial. El leve incremento de endeudamiento que se produce en 2006 lo único que consigue es moderar o reducir los impactos que hasta entonces se han venido produciendo, sin ser suficiente.

Para el análisis de la carga financiera se detectaron anomalías en los datos presentados por la entidad y que no pudieron resolver viéndose por tanto afectada e imposibilitada su completa finalización y evaluación. No obstante, resaltar y puntualizar que en BETA, S.A. en su pasivo o deuda con coste registrado queda descartado la deuda a largo plazo existente ya que la misma atiende en su totalidad a Administraciones Públicas y únicamente se considera como tal aquella contraída con entidades de crédito la cual es íntegramente en el corto plazo. Si se compara la proporción de deuda con coste que registra la empresa sobre su volumen total de deuda, con la existente en el sector, la superioridad en este último caso es notoria (> 40%), deduciéndose por tanto que la carga financiera soportada por BETA, S.A. debería ser inferior a la media sectorial.

Vistas las características y conclusiones de las estructuras del Activo y del Pasivo se puede deducir la situación patrimonial en base a los efectos de ambas sobre la misma. El Fondo de Maniobra positivo existente permite descartar tensiones en la liquidez de la entidad, no obstante el elevado valor que adquiere el cual además continua incrementando indica la clara y gran superioridad de activo circulante sobre el volumen de pasivo corriente siendo ello un indicio de posible ociosidad en el activo, la cual ya ha quedado confirmada en los párrafos anteriores. Todo lo anteriormente mencionado deriva de las políticas de inversión-financiación que la entidad objeto está llevando a cabo, conclúyase por tanto un desequilibrio económico-financiero en la empresa objeto el cual pese haber reducir su ritmo, sigue evolucionando desfavorablemente.

✓ ***Políticas de Inversión-Financiación.***

Las políticas de inversión-financiación que BETA, S.A. ha realizado han supuesto un aumento del Fondo de Maniobra no siendo por tanto desfavorables puesto que no han comprometido la liquidez de la empresa. No obstante, en relación a la situación que presentaba la entidad (exceso de liquidez, endeudamiento mínimo, capitalización excesiva,...) son consideradas arriesgadas y poco adecuadas dado que han contribuido a potenciar la ociosidad de su activo.

La continúa inversión en activo circulante, la mayor reducción en 2005 del ya escaso endeudamiento y consecuente exceso de capitalización resultante provocan el desequilibrio y una pérdida de rentabilidad. En 2006 la política inversionista continúa y pese a aumentarse levemente el nivel de endeudamiento (pasivo a corto) éste continúa siendo mínimo, por lo que el efecto final de la política pese a ser algo más moderado es exactamente el mismo, potencia la desequilibrada situación económico-financiera y la ociosidad de sus activos.

✓ **Gestión y Actividad Económica.**

En cuanto al desarrollo y evolución de la actividad económica de BETA, S.A. cabe puntualizar que, con independencia de los comportamientos descritos en la realización del análisis de la cuenta de resultados donde se pudo ver una ligera recuperación en 2006, las perspectivas de futuro pintan muy mal y ya no por un problema interno de la propia entidad en lo que a su gestión económica se refiere, sino a un problema con origen exterior que afecta de manera globalizada al sector endureciendo la competitividad así como la supervivencia de las empresas textiles españolas, especialmente a las pymes.

La cifra de ventas cae progresivamente, con independencia del incremento producido en 2006 la tendencia generalizada que persiste es la de una continua caída, siendo el textil español cada vez menos productivo. El mercado textil se derrumba, su completa liberalización fomenta la invasión asiática que está teniendo lugar y que con su modelo de negocio está haciendo tanto daño a las empresas nacionales incluida BETA, S.A.

A partir del análisis de los aspectos comerciales de las cuentas de resultados de la empresa objeto ya es posible identificar la disparidad existente entre el ritmo de crecimiento que presenta la facturación y el del coste de fabricación teniendo ello su efecto en el margen bruto. Mientras que BETA, S.A., al igual que el resto de empresas españolas del sector, se está viendo obligada a ajustar su precios dada la necesidad de competir con Asia, sus costes directos de fabricación no pueden equipararse a los de dicho competidor, el encarecimiento de materia primas así como los estándares de calidad que se marca para sus productos no lo permite. El resultado final producido es cada vez menor cobertura para hacer frente al volumen de gastos directos de fabricación generados, a partir de los menores ingresos obtenidos de las ventas. BETA, S.A. dadas sus dimensiones y grado de innovación, para el horizonte temporal analizado todavía no se ve excesivamente en apuros, no obstante las perspectivas de futuro como bien se viene indicando no apuntan a que esto cese.

El peso relativo que dichos costes variables tienen sobre el importe neto de la cifra de negocios es elevado dando lugar a una estructura flexible. No obstante el protagonismo que tales costes tienen en BETA, S.A. no es tan elevado como en el sector, deduciéndose de ahí el hasta ahora menor daño que tal salvaje competencia exterior ha causado en ella con respecto a otras empresas del sector, y la posibilidad de la misma de estar mostrando indicios de leves recuperaciones. Una de las recomendaciones que se le hace desde aquí a la empresa es que no siga intentando competir con el modelo de negocio asiático ya que el abaratamiento de costes es inviable ante el gigante asiático, sino que incentive los factores de calidad, innovación y diseño. El modelo de negocio a desarrollar con objeto de garantizarse un futuro debe resultar insostenible para el asiático de acuerdo a las características que este presenta (grandes producciones y abaratamiento de costes), es decir, orientar su producción a series de menor tamaño, más especializadas y personalizadas, innovadoras, de alta calidad, ofrecer garantías y haciendo uso del factor proximidad ofrecer mejores plazo de entrega. Vista la descripción, así como las dimensiones e instalaciones de la empresa objeto, se estima que dicha recomendación sí estaría a su alcance.

Hasta ahora se ha estado haciendo referencia en todo momento a costes variables, no obstante lo mismo ocurre con parte de los costes fijos como es el caso de la mano de obra (gastos de personal). Las diferencias existentes entre los costes de la mano de obra son también elevadas, presentando los mismos un elevado porcentaje sobre la cifra de negocio el cual continúa creciendo. No obstante, en el caso concreto de BETA, S.A. dicho gasto adquiere un menor protagonismo que en la media sectorial. El efecto que tal elevado gasto de personal conlleva es una menor capacidad para hacer frente a los gastos derivados de las dimensiones.

Visto lo sucedido con la actividad de explotación de la cual se continúa obteniendo un resultado neto de explotación positivo pero cada vez de menor importancia, se da paso a la actividad financiera desarrollada de la cual se limita a citar la superioridad que muestran los gastos generados sobre los ingresos financieros obtenidos, situación la cual también se produce en el sector. No se entra en mayor detalle dada la falta de fidelidad de dicha información en relación a la anomalía encontrada en el dato de Gastos Financieros de otras deudas.

Finalmente, decir que BETA, S.A. sigue generando beneficios los cuales no muestran estabilidad alguna en relación a todo lo ya comentado. Con independencia de la recuperación en valores absolutos que tiene lugar en el ejercicio de 2006, estos han perdido importancia sobre la cifra de negocio obtenida siendo ello evidencia de la mencionada “falta de control” en la gestión de los diferentes costes intermedios en los que recurre.

✓ ***Rentabilidades: Económica y Financiera.***

En el diagnóstico final obtenido sobre las diferentes rentabilidades tratadas se observan muchos de los efectos que han producido las diferentes situaciones ya mencionadas anteriormente. Por un lado, la rentabilidad o rendimiento que BETA, S.A. obtiene de sus activos es superior a la media sectorial a excepción de lo ocurrido en 2005 ejercicio en el cual sufre un notorio desplome a causa de la continua política inversionista que está llevando a cabo y la reducción que sufre en resultado de explotación. Dada la incertidumbre que presenta la capacidad para generar beneficios en relación a la amenaza de la competencia exterior, las continuas inversiones en activo conllevan a una caída de su rendimiento. La recuperación del resultado de explotación en 2006 no es suficiente ni segura como para recomendar seguir invirtiendo a la empresa.

Pese a que la correcta evaluación de la rentabilidad económica obtenida tendría que hacerse comparándola con lo que le está constando a la empresas financiera dicho activo, dada la imposibilidad de obtener el ratio de coste de la deuda, se limita a hacer una evaluación sobre cómo está evolucionando de acuerdo a la actuación que está teniendo la propia empresa.

Por otro lado y ya para finalizar, la rentabilidad financiera o de capitales propios en relación al exceso de capitalización existente y a las complicaciones que la empresa, y el sector textil en general, están encontrando para generar e incrementar sus beneficios, evoluciona desfavorablemente sin terminar de ser adecuada. La rentabilidad que otras alternativas de inversión ofrecen, para tales ejercicios económicos, son superiores, es suficiente con ver como hasta aquellas inversiones de riesgo mínimo ofertan una rentabilidad superior a la de BETA, S.A. y teniendo en cuenta el binomio rentabilidad-riesgo es posible tacharla de inadecuada.

A partir de este breve resumen en el cual queda recogido el diagnóstico completo que finalmente se ha obtenido de la situación de BETA, S.A., junto con las expectativas de futuro que se han podido deducir tanto de la situación que presentaba el sector, como de la de la propia empresa objeto, se constituye la base que da fundamento a la propuesta, que con posterioridad se presenta a la entidad, acerca de la necesidad y conveniencia de un Plan de Reestructuración Empresarial, constituyendo el desarrollo del mismo el objeto principal del presente trabajo.

4. LA NECESIDAD DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN.

A partir de este capítulo en adelante comienza a desarrollarse el objeto principal del presente trabajo. Tomándose como punto de partida el contenido desarrollado en capítulos anteriores, se confecciona y obtiene un diagnóstico concreto para BETA, S.A. a partir del cual se puede identificar un futuro incierto y turbulento para el sector textil en general, así como continuas y progresivas amenazas relacionadas con éste y de cara al futuro específico de la empresa objeto de estudio.

En primer lugar se lleva a cabo la **identificación y definición del problema** que se le plantea a dicha entidad de cara a su futuro, siendo posible detectar el origen del mismo y el efecto global ocasionado. Ante la determinación de efectos y consecuencias derivadas del escenario establecido y descrito, quedarán determinadas y concretadas las principales debilidades y amenazas que se le presentan a BETA, S.A. En la segunda parte de este capítulo se contemplan las **diferentes y posibles propuestas de actuación** a considerar por la empresa, así como la **selección y recomendación final** de una de ellas, la cual, atendiendo a los análisis, previsiones de futuro y tendencias empresariales definidas, **es considerada como la más adecuada** en base a las características y situación de la empresa objeto de estudio.

4.1. Identificación y Localización del Problema-Origen.

4.1.1. Descripción General: Crisis Sectorial.

Realizados los correspondientes análisis, por un lado el del sector textil y por otro el de la pyme textil valenciana objeto de estudio, se puede localizar e identificar un **problema de carácter global**, generalizado y con causa-origen en la **falta de competitividad del sector**. Dicha situación sectorial tiene su inicio a mediados de los 90 y manteniéndose en el tiempo ha continuado potenciando e incrementando desfavorables efectos para las empresas integrantes del mismo. Con independencia de ubicar la principal causa-origen de la problemática existente en el exterior (crisis a nivel sectorial), las características específicas de la entidad analizada (empresa familiar, funcionamiento, dimensiones, etc.) tienen su protagonismo y contribución en la situación presentada por la misma, las cuales a su vez, la diferencian de las situaciones y circunstancias de otras empresas del sector. Por tanto, partiendo de un problema global y de ámbito sectorial, se analiza el **efecto que la situación coyuntural produce en BETA, S.A.** A continuación, se describe el problema sectorial a través de una breve síntesis de la situación analizada con anterioridad.

El sector textil español viene presentando en los últimos tiempos una importante tendencia regresiva, con una fuerte caída de actividad y consecuentemente, también de ocupación. Este sector económico se vio sacudido por el rápido proceso de **liberalización de los intercambios textiles internacionales**, a partir del cual se disparan las importaciones procedentes de países en vías de desarrollo, especialmente China que es proclamada potencia industrial mundial. Se le facilitó el acceso a la competencia exterior e irónicamente, ésta es ahora quien invade y domina los mercados textiles, siendo cada vez más fuerte y agresiva, acabando con un gran número de empresas y provocando el **retroceso del propio sector** tanto a nivel nacional, como europeo. La crisis sectorial es contemplada en la industria textil de prácticamente toda Europa, aunque eso sí, España comenzó a verse afectada antes que muchos otros estados miembros (Inglaterra, Alemania, Francia, etc.).

El aumento de competencia provocado por las importaciones de países en vías de desarrollo genera un **efecto deflacionista sobre los precios**, estos crecen a un ritmo inferior o incluso por debajo de los costes de producción con objeto de poder competir y consecuentemente, conllevan a la reducción de los márgenes y a que sea de gran relevancia el número de empresas que acaban descapitalizadas. Estas importaciones basan su competitividad en el **abaratamiento de los costes de recursos productivos** localizado **en países en vía de desarrollo** con respecto al de otros, consiguiéndose con ello niveles de costes de producción inalcanzables y consecuentemente, la fijación de bajos precios con los que no se puede competir de manera rentable. Esta disparidad no sólo se identifica en términos de coste variable (materias primas principalmente), sino que llega también a los costes fijos. España, al igual que el resto de los principales productores de textil de la Unión Europea, presenta un nivel de coste de producción superior al localizado en estos países en vías de desarrollo. Además, España tiene unos costes laborales asociados al salario, proporcionalmente, más elevados que otros países europeos próximos, lo que también perjudica a su competitividad internacional y ante tal situación, se agrava más. La salvaje competencia exterior existente y la necesidad de competir con ella, ha conllevado a que países europeos en general y España en particular, dejen de ser competitivos y se vean forzados a ajustar sus precios al máximo, provocando con ello una progresiva disparidad entre el ritmo de crecimiento de facturación y el de los costes de fabricación.

El tendencial insostenible presentado por el Sector Textil potencia la **deslocalización del proceso productivo** como posible solución y respuesta, de empresas nacionales y europeas, a la búsqueda del abaratamiento de costes y consecuente logro de competitividad. No obstante, de dicha tendencia cabe puntualizar que, dada la situación a la que ya ha llegado gran parte de las empresas textiles españolas, en su gran mayoría pequeñas y medianas empresas, el esfuerzo inversor que la deslocalización requiere no siempre será económicamente viable o factible y por tanto, este nuevo paradigma de deslocalización del proceso productivo es llevado a cabo, básicamente, por grandes empresas. El número de empresas en el sector textil español que opta por mantener concentrado su proceso productivo es bastante superior con respecto al que busca el abaratamiento de costes, bien por preservar su buen hacer y estándares de calidad establecidos, que resultarían inviables con la deslocalización, o bien por falta de recursos y capacidad para efectuar dicha deslocalización.

Finalmente, se concluye que el sector textil es un **sector en retroceso** y con una **fuerte competencia externa** en condiciones de desigualdad, potenciándose todo ello tras la completa liberalización del mismo. Por un lado, véase una difícil supervivencia para las empresas y por otro, una fuerte debilitación de confianza sobre su futuro. No obstante, este mundo incierto y cambiante no permite condenar una actividad de antemano, ni desaprovechar el buen hacer acumulado. El modelo de negocio de China (series largas y bajos costes) invade los mercados textiles, pero este presenta ciertas debilidades y/o carencias como son los largos tiempos de entrega o la incompatibilidad de producir productos de alto valor añadido. Tales aspectos son los que deberían ser potenciados por las empresas nacionales, las cuales sí pueden estar en posición activa para su desarrollo. Sin embargo, la realidad es que en el Sector Textil Español, en general, se tiene un problema de dimensión y profesionalización empresarial dado el individualismo y espíritu conservador de los empresarios y de ahí, la mayor complejidad encontrada con respecto a las crisis sectoriales de otros países europeos próximos. En relación al fenómeno de globalización producido y las carencias empresariales identificadas, queda determinada la **necesidad de una adaptación empresarial, impulsar un cambio estratégico de modernización empresarial mediante la adopción e implantación de estrategias que permitan mejorar la competitividad de las empresas** (estructuras de mayor dimensión, más profesionalizadas y con estrategias de internacionalización) y les permita competir en los mercados globalizados existentes.

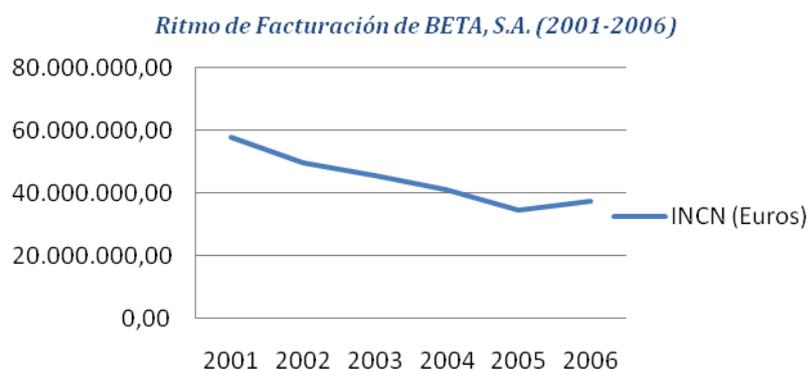
4.1.2. Evaluación y Localización del Problema:

Vista la situación existente en el entorno más inmediato de la empresa (sector-industria textil) y quedando ésta identificada como la principal causa-origen de la que deriva la situación de la entidad en cuestión, se da paso a una visión más concreta del **efecto que la situación coyuntural** (crisis sectorial) **tiene sobre BETA, S.A.** Para un mejor desarrollo del contenido del presente apartado, se diferencian en el mismo dos partes. Por un lado, se analiza el **impacto que la competencia exterior y los comportamientos de mercados textiles** tienen en la empresa objeto de estudio, es decir, cómo evoluciona en términos comerciales y económicos, considerando el retroceso sectorial e invasión de mercados existente. Por otro lado, se analizan las **características y peculiaridades de la gestión y situación económico-financiera de la entidad** con objeto de obtener un breve diagnóstico de las posibles consecuencias futuras a las que ello podría conllevar dada la situación sectorial identificada.

La relevante competencia de las importaciones procedentes de países en vías de desarrollo, tiene también su efecto e impacto en el ritmo de facturación de BETA, S.A. Se identifica una clara y predominante tendencia regresiva (2001-2005), excepto en 2006 donde se produce, en menor proporción, una recuperación. Entrando en mayor detalle en lo que a la inversión de tendencia se refiere, el incremento final producido en la facturación de 2006 se localiza en su totalidad en los tres primeros trimestres del ejercicio, volviéndose a producir en el último de ellos las reducciones tendenciales dadas y por tanto, se descarta la sostenibilidad de una fase de recuperación. Véase a partir de la Tabla 4.1 las variaciones producidas en el importe neto de la cifra de negocios de BETA, S.A.

Tabla 4.1. Evolución del ritmo de facturación de BETA, S.A. (2001-2006)

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
VARIACIÓN (%)	-16,03%	-9,87%	-11,00%	-18,51%	7,44%



Fuente: *Elaboración propia a partir de datos de BETA, S.A.*

El impacto de la competencia exterior todavía no resulta comprometedor para la actividad comercial de la empresa, las ventas logradas continúan siendo de importancia significativa. No obstante, independientemente de mostrar un impacto más moderado con respecto al sufrido por un importante número de empresas españolas del sector, se ha de tener presente la tendencia regresiva de la cifra de ventas de la entidad. La internacionalización de BETA, S.A., así como sus dimensiones, instalaciones disponibles y esfuerzo inversor e innovador desarrollado que la condicionan para la producción de productos de alto valor añadido, son algunas de las principales razones que fundamentan su grado de competitividad y la resistencia mostrada.

Ante la mencionada disparidad existente entre los ritmos de las facturaciones logradas y el de los costes de fabricación generados, analizándose las estructuras de costes de BETA, S.A. se observa que, como empresa industrial, los costes variables (costes de ventas) adquieren especial protagonismo frente al resto, dando lugar una estructura flexible. A continuación, en la Tabla 4.2 quedan recogidos los pesos relativos de los costes variables generados sobre la cifra de negocios obtenida para cada ejercicio en cuestión, así como la variación experimentada por los mismos.

Tabla 4.2. Estructura de Costes de BETA, S.A.

	2004		2005		2006	
	% INCN	% INCN	Var. (%)	% INCN	Var. (%)	% INCN
CTES.VARIABLES <i>(Cte.Ventas)</i>	52,62%	51,84%	-20,29%	51,93%	7,59%	
CTES.FIJOS <i>(Ctes. Estructura y Financieros)</i>	24,30%	23,14%	-24,43%	22,52%	4,89%	

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas de Resultados de BETA, S.A.

No obstante, haciendo una comparativa con el patrón sectorial de las estructuras de costes dadas en ese mismo período de tiempo, cabe puntualizar que la proporción de los costes variables sobre la cifra de ventas a nivel sectorial (>70%) es superior a la que registra la entidad objeto de estudio (>50%). Por tanto, es posible identificar un mayor control sobre los costes de fabricación o incluso una mayor tasa de costes fijos por parte de BETA, S.A. con respecto a la situación sectorial existente

Otra razón con la que se puede seguir argumentando el menor impacto que, hasta ahora, la situación coyuntural existente ha tenido sobre la actividad productiva de BETA, S.A. es la orientación que adquiere el modelo de negocio desarrollado por dicha entidad. Este modelo se orienta a producciones de tamaño medio y de alto valor para las que el efecto deflacionista del precio, de momento, no está muy presente. Con el carácter técnico y especializado de la mayor parte de su producción, se ha conseguido contrarrestar el impacto y consecuencias del modelo de negocio chino, resistiendo a la invasión sectorial producida. BETA, S.A. se esfuerza por limitar el ajuste de los precios en sus productos más básicos, los que sí se han visto más afectados por la fuerte competencia exterior ya mencionada. Su competitividad vía diferenciación basada en diseños y productos innovadores, personalizados y de calidad, los cuales requieren una elaboración más compleja, técnica y especializada, no está siendo batida por el gigante asiático dada la incompatibilidad de su modelo de negocio con tales factores estratégicos.

Conocido el modelo de negocio y considerando la situación coyuntural existente, la tendencia decreciente identificada en su cifra de ventas (Tabla 4.1) podría derivar de una pérdida de competitividad en sus productos de textil básicos y de la progresiva caída que comienza a experimentar la demanda de textil especializado y de alto valor. Por tanto, se pronostica que BETA, S.A. irá perdiendo competitividad y productividad, tanto por la competencia exterior existente, como por la caída general del consumo de un textil de alto valor añadido. Con independencia no ver comprometida la continuidad de la entidad, las tendencias existentes y previsibles, no la evaden de la incertidumbre, ni de la situación de riesgo generalizada existente.

En párrafos anteriores se identificaba, en relación al protagonismo de los costes variables (Tabla 4.2), una estructura de costes flexible. No obstante, ante la caída de ventas de 2005, la cual registra la mayor magnitud de todo el período de regresión contemplado, la reducción de costes fijos (24,43%) conseguida superó a la de los costes variables (20,29%). La disminución del volumen de costes fijos conseguida derivó, en su mayor parte, de unos menores costes de estructuras (gastos derivados de sus dimensiones). Este hecho es poco habitual y aún así, ha caracterizado el comportamiento de los costes de la empresa durante un importante intervalo de tiempo. Las importantes y frecuentes variaciones de costes fijos son consecuencia de la amortización acelerada que la entidad aplicó tiempo atrás, aprovechando las facturaciones prósperas que estaba registrando. En el período de tiempo analizado y considerando la situación atravesada, todavía es posible ver el efecto de dicha libertad de amortización practicada, siendo este favorable, aunque insuficiente. A priori se deduce que, de momento, la permitida menor dotación de amortización realizada favorece y ayuda al ritmo de evolución de los resultados de la actividad de explotación de la entidad. Sin embargo, ante la persistencia del tendencial regresivo de las ventas, la posibilidad de reducciones significativas de costes fijos consecuencia de la amortización acelerada practicada, será superada y para seguir manteniendo tal recorte, la entidad pasaría a verse obligada a comprometer su estructura y dimensiones (activo fijo).

Finalmente cabe puntualizar que, el efecto reductor con origen en la caída de las ventas se arrastra hasta la capacidad de la empresa para generar beneficios, viéndose potenciada dicha reducción por la gestión de costes realizada (\downarrow Beneficios $>$ \downarrow Ventas). Con objeto de simplificar el contenido del presente punto, se remite al análisis de la cuenta de resultados de la empresa (Capítulo 3), donde ya quedó detallada y evaluada la gestión de costes que esta realizaba. En relación al diagnóstico que de ahí se obtuvo, se deducen unas reducciones de costes, hasta ahora, insuficientes y/o una falta de control sobre los mismos. La capacidad para generar beneficios no consigue sanearse y pese a seguir existiendo, anda inmersa en una continua tendencia decreciente. Se podría hablar de una falta de especialización y adaptación de la empresa a las condiciones de los mercados en lo que a planificación y gestión estratégica se refiere, lo que supone un problema de cara a su funcionamiento.

A continuación, se analizan las principales **características de la gestión económico-financiera** que la entidad viene llevando a cabo. Las políticas de inversión-financiación realizadas, así como su situación de liquidez y endeudamiento, además del efecto que en ellas ocasionan dichas políticas, ya fueron analizadas con detalle en el análisis económico-financiero de la entidad (Capítulo 3). En base a ello, el presente apartado se limita a hacer meras menciones de los rasgos más distintivos de la gestión, en relación a la situación y previsiones sectoriales existentes.

Ya fue posible identificar, en relación a la excesiva y creciente capitalización mostrada, un perfil conservador para BETA, S.A. y por tanto, un consecuente nivel de endeudamiento mínimo que además es, mayoritariamente, a corto plazo. Ante la situación de crisis sectorial atravesada y la frecuente descapitalización sufrida por las empresas del sector, BETA, S.A. atendiendo a las reducciones que están teniendo sus beneficios, inicia la práctica de políticas de distribución de dividendos muy conservadoras, dotando la totalidad de sus resultados positivos a reservas (*Reservas Voluntarias*). Consecuentemente, se potencia su ya excesiva capitalización y con ella, la pérdida de rentabilidad de sus capitales propios.

Otro rasgo característico y distintivo de BETA, S.A. con respecto a la situación generalizada dada en las empresas del sector textil español, es el grado de modernización empresarial conseguido a través de las estrategias competitivas desarrolladas (vía diferenciación). El desarrollo y práctica de las mismas es posible tanto por la disponibilidad de estructuras de amplias dimensiones y carácter profesionalizado, como por la estrategia de apertura al exterior de su actividad comercializadora (internacionalización). Todo ello permitió a la empresa consolidarse y posicionarse, constituyendo su principal fuente de competitividad, tanto a nivel nacional, como internacional.

No obstante, las importantes dimensiones de BETA, S.A. además de permitirle ser competitiva, también aportan una mayor complejidad a su gestión y generan un relevante volumen de costes fijos que, dada la situación coyuntural existente, afecta y potencia la pérdida de su capacidad para generar resultados positivos. Por otro lado, la continua y elevada política inversionista llevado a cabo en activo a corto, en relación tanto a la situación exterior dada, como a las condiciones específicas de la propia entidad, está resultando arriesgada. Con independencia de no ver comprometida su liquidez, la pérdida de rentabilidad u ociosidad de sus activos se ve potenciada por tal volumen inversor y sus necesidades de financiación son mayores. De tal escenario y con vistas a un futuro próximo, se detecta que determinados activos de la entidad, valiosos y relevantes, podrían acabar viéndose comprometidos.

Finalmente se concluye que, partiendo de un problema y amenaza comercial con efecto directo en la actividad productiva textil y cuyo origen se localiza en el proceso de globalización del sector textil, todo apunta hacia un futuro empresarial con elevado grado de incertidumbre y complejidad. La madurez y caída de confianza producida en el sector y mercados textiles, evidencian unas desfavorables previsiones ante las que gran parte de las empresas textiles en general y la entidad objeto de estudio en particular deberán hacer frente, requiriéndose para su supervivencia esfuerzos de diferente índole (financieros, inversionistas, comerciales, etc.).

4.1.3. Previsiones y Consecuencias Futuras: Determinación de una Necesidad.

En el siguiente punto se procede a estimar previsiones de futuro para el sector en general y para la empresa en particular, así como las posibles consecuencias derivadas y relacionadas con la actuación de dicha entidad. A priori, considerando la tendencia de continua regresión identificada en el sector textil, las previsiones que se pueden estimar de cara a un futuro próximo (horizonte de 3-5 años) no serán favorables. A partir de todo ello, será posible detectar y definir la necesidad concreta que se le plantea a la entidad objeto de estudio.

Considerando el grado de madurez del sector y el proceso de globalización sectorial al que, tradicionales y grandes productores de textil han llegado tarde, se identifica una relevante pérdida de confianza en el textil europeo y español. La persistencia prevista de las tendencias sectoriales y empresariales identificadas constituye una amenaza futura y por tanto, es posible anticipar ya la presencia de un escenario pesimista y negativo. Este escenario de carácter insostenible se generaliza sin ser el sector y empresas textiles españolas las únicas afectadas, otros grandes productores europeos próximos también se ven afectados por dicha crisis sectorial globalizada.

En cuanto al pronóstico de futuro de BETA, S.A., este no diferirá en exceso de la previsión sectorial obtenida. La presencia y persistencia del tendencial decreciente de las ventas es común, aunque a diferentes ritmos. Recordando la relevancia que las exportaciones de la entidad tenían sobre su cifra de facturación total alcanzada, se tiene presente que la mayor parte de la demanda atendida por dicha entidad procede de mercados exteriores, concretamente, de países de la unión europea, donde el impacto de la globalización de los intercambios comerciales también está presente y las tendencias existentes siguen la misma dirección que las dadas en los mercados nacionales. Además, en relación a la agresiva competencia exterior existente, la creciente dificultad encontrada para acceder a nuevos mercados potencia la inestabilidad de las exportaciones de la entidad. Hechas estas puntualizaciones a considerar, el pronóstico del ritmo de facturación de BETA, S.A. se realiza a partir del análisis y estimación de la demanda futura la cual, a su vez, se estima a partir del estudio de los comportamientos de diferentes factores influyentes en la misma. Estos factores son: *Consumo de Textil-Hogar, Globalización de Intercambios Comerciales y la Actividad Productiva.*

✓ **Consumo Textil: Textil-Hogar.**

Este factor está directamente relacionado con los productos textiles y permite hacer previsiones sobre el comportamiento de su demanda, así como de la evolución de la industria textil. Véase a partir de su tendencial cómo incide en las previsiones de demandas futuras tanto del textil en general, como del segmento de mercado en particular tratado (textil-hogar). La previsión realizada sobre el consumo textil se determina a partir de las previsiones que se tienen sobre el comportamiento global del consumo de familias el cual, a su vez, es estimado a partir de las tendencias de la actividad productiva (previsiones del producto interior bruto).

De las diversas fuentes de información observadas y tomando como principal referencia el estudio del *Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección* de 2007, es posible prever una tendencia descendente del peso del consumo familiar en el Producto Interior Bruto, la cual ya se manifestaba a principios de la década de los 80. Dicho comportamiento deriva de factores globalizados tanto macroeconómicos (ahorro y sector público), como de otros relacionados con nuevos gastos no incluidos en el consumo familiar (viviendas y determinados servicios y consumos que, realmente, son ahorro como por ejemplo, los planes de pensiones y seguros médicos). Todo ello conlleva a poder estimar una tendencia descendente en el consumo de textil.

Centrándose en la demanda más concreta a la que atiende la empresa objeto de estudio, el textil-hogar (principalmente, de alto valor), además del impacto que dichos factores globales ocasionan, debe considerarse la influencia de otros directamente más relacionados con la misma como, la creación de nuevos hogares y el diferencial de precios. En base a las previsiones de los comportamientos de todos estos factores influyentes y determinantes del consumo de textil hogar, cabe volver a hablar de una tendencia decreciente en el mismo. Por tanto, el escenario futuro estimado en relación a tales previsiones no es favorable y todo apunta hacia un mantenimiento y acuse del tendencial existente. El consumo de textil será cada vez menor, tanto en territorio nacional, como europeo y con ello las demandas que, además de diversificarse, se verán reducidas de manera progresiva.

✓ **Proceso de Globalización de Intercambios Comerciales: Competencia.**

Siendo dicho factor uno de los principales causantes de la crisis sectorial existente, la estimación de la posible actuación de las empresas de cara a una mayor adaptación al mismo es determinante para el pronóstico de su futuro, así como para la determinación de posibles consecuencias. El impulso de importaciones disparó el déficit comercial y ha anulado, en su mayor parte, la tendencia exportadora existente lo que, junto a la caída de la demanda de textil que se anticipa, continuará provocando una caída en la producción textil. Considerando las previsiones de descenso de la demanda, la rivalidad para conseguir e incentivar las ventas ante dicho proceso de globalización se hace más compleja, dificultando el pronóstico de futuro de las empresas del sector en general, así como el de BETA, S.A. en particular.

La pérdida de competitividad vía precios de las empresas españolas y europeas, da lugar al tendencial decreciente de las ventas y por tanto, se puede detectar cierta falta de adaptación a las condiciones del mercado que, cada vez, está más atraído por el factor precio. BETA, S.A. hasta ahora ha llevado a cabo una estrategia basada en la calidad y alto valor añadido de sus productos, sin embargo, observando el tendencial de sus ventas y las previsiones de las mismas, no es posible hablar de una completa adaptación de la misma a las actuales condiciones de los mercados. BETA, S.A. dada la rápida globalización, cada vez encuentra mayores dificultades en el desarrollo de su actividad y el alcanzar una verdadera diferenciación es cada vez más complejo y costoso. Todo ello vuelve a evidenciar el grado de incertidumbre que presenta el futuro de las empresas del sector textil.

✓ **Actividad Productiva: Producción y Competitividad.**

El modelo de negocio chino otorga un grado de competencia (vía precios) a sus productos invencible, provocando y potenciando una continua pérdida de competitividad para el resto de países productores, así como una caída en la producción y en las ventas de textil. Dicha tendencia conlleva a que un amplio número de empresas textiles, con objeto de incrementar su productividad, reduzcan la ocupación y los activos, comprometiéndose el crecimiento y el posicionamiento activo del que se podría disponer. Haciendo referencia a lo comentado en párrafos anteriores, la continua penetración de productos extranjeros en el futuro próximo y la estimada falta de capacidad de adaptación a las condiciones de los mercados, permiten anticipar un deterioro de la producción textil en general.

La elevada incertidumbre y complejidad que ha quedado evidenciada, apunta hacia un turbulento futuro para el sector textil español y europeo, detectándose así una **necesidad generalizada de cambios y mejoras en la estructuración, organización y gestión empresarial** de las empresas productoras de textil. La acusada situación coyuntural existente, junto con las previsiones de tendencias detectadas tanto en los comportamientos de los mercados atendidos, como en la gestión y producción de la entidad analizada, conllevan también a establecer un futuro con cierto riesgo empresarial para la misma. Por tanto, en BETA, S.A. se detecta una **necesidad de actuación y reorganización de su actividad** con la que se consiga un mayor control y racionalización en su gestión, que le proporcione cobertura y una protección ante tanta incertidumbre.

En el caso concreto de BETA, S.A. cabe volver a recordar su carácter familiar, sus grandes dimensiones y los años de trayectoria empresarial vividos durante los que ha acumulado un patrimonio de gran relevancia. De cara a las previsiones de futuro establecidas y considerando que la actividad textil, al igual que el ritmo de crecimiento empresarial, se va viendo cada vez más comprometida, dicho patrimonio podría comenzar a verse amenazado, dificultándose con ello el mantenimiento de su competitividad. El volumen y composición del activo de esta entidad se determinó como base de una importante parte del éxito empresarial conseguido. No obstante, dada la situación exterior existente en el horizonte temporal contemplado, tales dimensiones aportan una mayor complejidad a la gestión patrimonial dejando de ser racionalizada y provocando una pérdida de control.

El problema que por tanto se identifica en BETA, S.A. es de razón organizativa y de relación directa con la gestión patrimonial realizada. Esta ineficiencia organizativa se ha visto potenciada por la situación coyuntural y las previsiones de futuro estimadas, pero el carácter familiar de la entidad también tiene determinado efecto en ella. Un problema común en las sociedades familiares de importante crecimiento, como es el caso de BETA, S.A., es el de la confusión producida entre el patrimonio personal y el profesional, todo está muy mezclado en una única empresa, lo que potencia una falta de control en la gestión. Por otro lado, cabe también puntualizar que la estructura de una sociedad dependiente de personas físicas, como vuelve a ser el caso y además siendo familiares de la segunda generación, de normal resulta ineficiente bajo un punto de vista organizativo.

Finalmente y como conclusión global, queda identificada la inminente necesidad que se le plantea a BETA, S.A. de agilizar la estructura de su patrimonio y organizarlo eficientemente con objeto de lograr mayor control y racionalización en su gestión, la cual le permita a su vez rentabilizar recursos y racionalizar al máximo su actividad, así como mejorar su planificación estratégica y poder acceder a la financiación ajena en mejores condiciones.

4.2. Propuestas de Actuación: Elección Final.

En esta segunda parte del capítulo a tratar, identificada la problemática existente y establecido un pronóstico de futuro próximo, se contemplan diferentes actuaciones a considerar por la empresa con objeto de afrontar el panorama descrito. Pese a citarse varias medidas a ejecutar, todas establecidas en base a la problemática exterior identificada y a la situación concreta de la entidad, el presente trabajo se centrará en el desarrollo completo de sólo una de ellas. Considerando múltiples factores, la alternativa de actuación que desde aquí se propondrá a BETA, S.A. será la que se determine como más adecuada de cara al principal problema y/o necesidad que se le está planteando a la entidad.

4.2.1. Definición y Descripción de Posibles Actuaciones.

En el presente capítulo ya ha quedado identificado y establecido un futuro con elevada incertidumbre y riesgo para las empresas textiles españolas, las cuales están perdiendo competitividad progresivamente y viendo dificultada su supervivencia en los mercados invadidos agresivamente por competencia exterior (proceso de globalización de los intercambios comerciales). En síntesis, el problema organizativo identificado en BETA, S.A. era potenciado, principalmente, por la situación coyuntural existente. Se determina una falta de adecuación, control y racionalización en la gestión patrimonial de la entidad que, considerando la relevancia del patrimonio y la problemática generalizada existente en el sector, este estaría quedando desprotegido, pudiéndose llegar a ver comprometido. A continuación, se enumeran y describen posibles actuaciones que, en relación a lo descrito y desde el presente trabajo, son consideradas como posibles respuestas a emprender por la empresa.

➤ *Deslocalización del Proceso Productivo: Abaratamiento de Costes.*

En relación al problema identificado a nivel sectorial referente a la fuerte competencia exterior que invade los mercados textiles, con objeto de lograr competitividad, la única idea de partida es la de alcanzar unos costes de fabricación bajos que, a su vez, permitan fijar precios competitivos, sin verse comprometido el margen bruto. El mayor abaratamiento de costes se localiza principalmente en países en vías de desarrollo y por tanto, su búsqueda y logro consistirá en intentar ubicar parte del proceso productivo en estos países, dejándolo deslocalizado entre aquellas zonas que ofrezcan el menor coste posible. La obtención de productos a menor coste permite que la fijación de precios más reducidos sea económicamente factible, pudiendo así competir en los mercados globalizados.

A priori, esta actuación puede parecer una fácil solución, pero su efectiva ejecución es costosa y la obtención de competitividad no está asegurada. Por un lado, el que sea una tendencia practicada por otras empresas del sector implica, todavía, una mayor competencia basada en un textil básico a precios muy bajos. Por otro lado y en relación a su práctica, el acceso y obtención de bajos niveles de coste es cada vez más complejo. La reacción de ciertos estados, concretamente aquellos que concentran los recursos más baratos, ante dicha invasión, es la de crear mayor protección, dificultándose así el acceso a empresas extranjeras y la localización de sus procesos productivos en los mismos.

El proceso de deslocalización no es inmediato, requiere de una importante inversión de tiempo durante la cual, se debe contemplar y decidir la mejor alternativa o ruta para deslocalizar el proceso productivo, ya no sólo en términos de costes, sino también considerándose otros factores como legislativos, medioambientales o políticos del país en cuestión. Esta actuación se observa principal y mayoritariamente en grandes empresas, pudiéndose deducir de ahí cierta complejidad en su ejecución y unos elevados requerimientos económicos que hacen que no esté al alcance de cualquier entidad.

En el caso de BETA, S.A., deslocalizando su proceso productivo podría conseguir un coste final más bajo para sus productos básicos, pero ante tales niveles de coste, difícilmente podrá preservar los niveles de calidad y diferenciación de sus otros productos más innovadores y mayor valor añadido. Además, dicha propuesta de actuación se orienta exclusivamente al problema de competencia común dado en el tejido empresarial español y europeo. Con ella no quedaría cubierta la necesidad específica de la entidad objeto de estudio de agilizar su gestión patrimonial con vistas a obtener un mayor control y racionalización de la misma.

➤ ***Desinversión en Activos: Agilizar Gestión.***

A diferencia del caso anterior (*Deslocalización del Proceso Productivo*), esta otra alternativa de actuación sí está enfocada a la problemática específica localizada en BETA, S.A. La creciente complejidad que dicha entidad encuentra en su gestión patrimonial hace que, cada vez, sea menos adecuada y racionalizada. Con el tiempo, atendiendo a la situación coyuntural existente y previsiones realizadas, dicha falta de racionalización conllevaría a que el patrimonio acumulado se viera comprometido.

Recordando el análisis económico-financiero realizado (Capítulo 3), la entidad llevaba a cabo elevadas inversiones en activo circulante (Existencias y Realizable) sin obtener de ellas una rentabilidad económica adecuada y consecuentemente, sus necesidades de financiación se incrementaban. La gestión de stocks de existencias y la de los cobros de clientes como parte más importante del realizable, quedaban como objeto de revisión puesto que, identificada una falta de racionalidad, resultaban arriesgadas. Con la actuación que aquí se presenta, se propone a BETA, S.A. iniciar un proceso de desinversión con la mera finalidad de agilizar y simplificar su gestión a través de una reducción de dimensiones y patrimonio.

Atendiendo a las políticas inversionistas en activo fijo que ha venido desarrollando la entidad, el posible interés que en un primer momento pudo tener dicha actuación, comienza a reducirse. Las dimensiones BETA, S.A., así como características del inmovilizado con el que dota sus estructuras e instalaciones son de especial relevancia y valor, tanto monetario, como productivo. La adopción de esta actuación implicaría renunciar y/o sacrificar el crecimiento de la entidad a cambio de agilizar su gestión, lo que ya permite calificarla de solución drástica y de especial emergencia. No obstante, pese a ser conscientes desde un primer momento del desfavorable impacto que esto ocasionaría sobre la capacidad productiva y competitiva de la entidad, en el presente trabajo no se ha querido pasar por alto considerar la desinversión. Con posterioridad se argumentará con mayor detalle el grado de adecuación de dicha medida, pero ya se anticipa que si hay alternativa posible con la que también se pueda racionalizar la gestión patrimonial de la entidad, esta prevalecerá sobre la idea de desinvertir.

➤ ***Reestructuración Patrimonial: Limitación de Actividades.***

La última actuación a contemplar se orienta de nuevo a la falta de racionalización identificada en la gestión patrimonial de la entidad, pero indirectamente también al mantenimiento y mejora de la competitividad de esta. Dicha actuación ya es una alternativa a la opción anteriormente expuesta.

Con objeto de racionalizar la gestión patrimonial de la entidad, también es posible contemplar la posibilidad de limitar actividades mediante una transmisión patrimonial determinada a otra entidad y por la que, en contraprestación, la entidad aportante (BETA, S.A.) recibiera valores representativos del capital social de la beneficiaria. Cabe especificar que no se trata de una escisión parcial puesto que, la propietaria de los valores representativos del capital social que se entregan en contraprestación, sería la propia BETA, S.A. (persona jurídica) y no sus socios (personas físicas).

La idea base de dicha opción es, realizar una reorganización patrimonial a través de una separación de actividades con la que se consiga que todo quede bien diferenciado y que la gestión patrimonial se agilice y profesionalice, preservando además el patrimonio familiar de la entidad. Como se indicó, en la composición del patrimonio total de BETA, S.A. se puede diferenciar por un lado, una significativa parte de inmobiliario, tanto afecto como no afecto al proceso productivo y por otro lado, un patrimonio afecto al proceso productivo (excepto inmuebles). La actividad productiva textil, por razones generalizadas y con origen en la crisis sectorial derivada del proceso de globalización, progresivamente se está viendo más comprometida. Teniendo presentes tales consideraciones, se contempla aquí la posibilidad de que BETA, S.A., realizando una aportación de rama de actividad, separe su patrimonio inmobiliario de aquel otro afecto al proceso productivo y se convierta en una *sociedad holding*. De esta manera se estima poder conseguir tanto una mayor racionalización, especialización y profesionalización en la gestión patrimonial, como una mayor protección del patrimonio al quedar los riesgos que ostenta cada actividad limitados.

La rama de actividad a transmitir por BETA, S.A. quedaría constituida por el conjunto de activos y pasivos afectos al proceso productivo de modo que, la entidad pasaría a concentrar únicamente la parte de patrimonio inmobiliario, desvinculando a este del elevado riesgo que ostenta la actividad productiva textil y agilizando su gestión. En cuanto al beneficiario de la aportación, desde el presente trabajo se propone crear una nueva entidad específicamente con dicha finalidad y de la que, una vez se haya ejecutado la operación de aportación de rama de actividad, BETA, S.A. (persona jurídica) posea la práctica totalidad de los valores representativos de su capital social. Esta nueva entidad a crear tendrá su razón de ser en la aportación que BETA, S.A. le realiza y con la que, en definitiva, le está transmitiendo el negocio que hasta ahora había desarrollado ella. Tras la completa transmisión patrimonial, la nueva entidad beneficiaria quedaría preparada para seguir realizando la misma actividad productiva en condiciones análogas.

A partir de la aportación de rama de actividad, sería posible identificar una clara relación de dominio de BETA, S.A. respecto a la nueva entidad beneficiaria, quedando definido un grupo de empresas integrado por ambas entidades, una dominante (la aportante de la rama de actividad) y otra dependiente (la beneficiaria de la aportación). En cada una de estas entidades pertenecientes al mismo grupo societario se concentra una actividad, consiguiéndose gestiones diferenciadas en relación a los órganos de gestión propios y específicos de la empresa en cuestión. La gestión de una actividad diferenciada desde una entidad legal distinta se estima que será mejor. En relación a la división y transmisión patrimonial efectuada, el resultado obtenido sería:

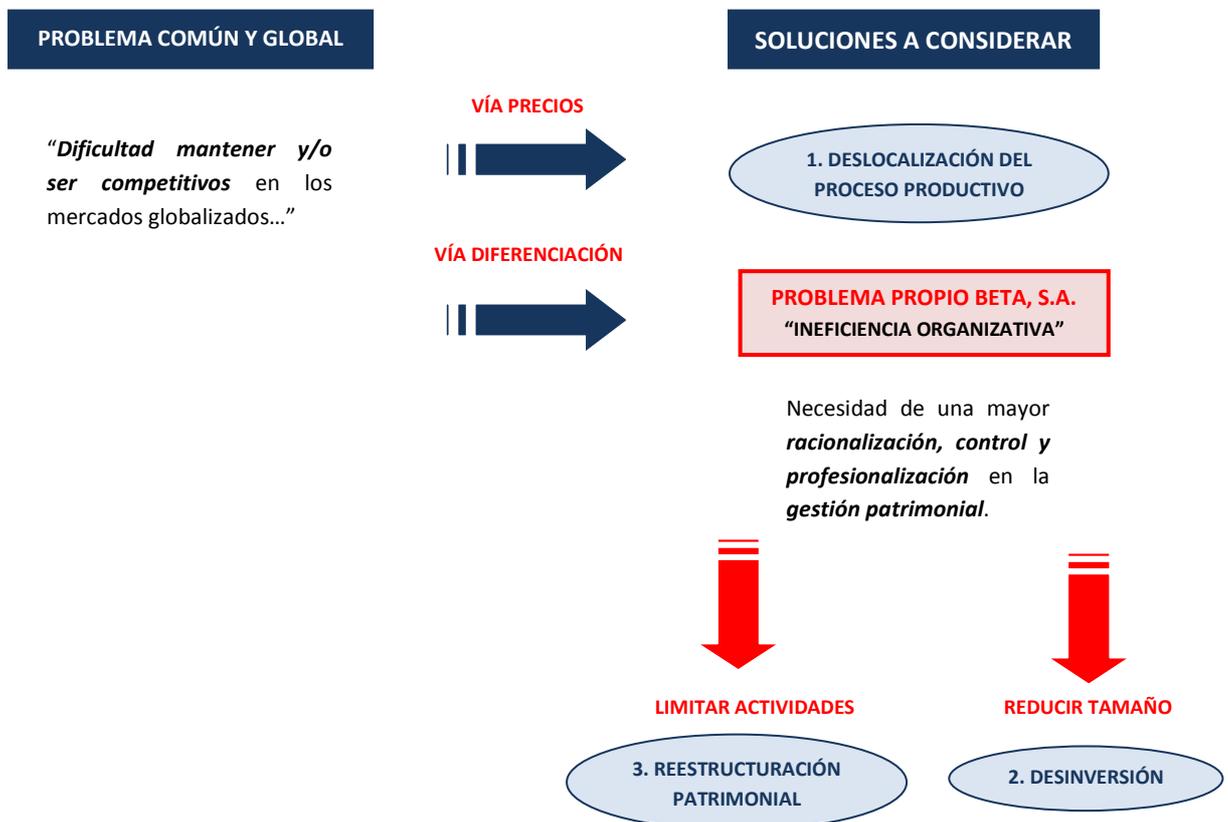
- **BETA, S.A. (Sociedad Dominante):** Su actividad tras la aportación de rama de actividad sería la *explotación de inmuebles*, los cuales son objeto de arrendamiento para la entidad que entonces abarca la actividad productiva textil, y la *prestación de asesoramiento financiero* también a la sociedad dependiente. Su activo quedaría conformado principalmente por los valores representativos del capital social de la dependiente (*participación en empresas de grupo*) y por aquellos inmuebles no relacionados con la actividad productiva que mantiene y no transmitió.
- **Empresa de nueva creación (Sociedad Dependiente):** La nueva entidad creada pasa a concentrar la propia actividad productiva textil y por tanto, la actividad a realizar sería la fabricación y comercialización, tintura, estampación y acabados de todo tipo de tejidos textiles.

Finalmente, con todo ello se configuraría un *Holding* de empresas que, de momento, estaría integrado sólo por 2 entidades, una encargada de la actividad productiva (sociedad dependiente) y otra de la gestión (sociedad dominante o *holding*). Con la estructura *holding* creada se consigue, bajo un punto de vista organizativo, un instrumento de gran eficacia para la gestión del patrimonio familiar, sin necesidad de sacrificar el crecimiento empresarial.

Además, bajo el punto de vista fiscal, esta estructura societaria también conlleva determinada eficiencia dados los beneficios fiscales que se le asocian a la misma. En base a esto, cabe puntualizar que las razones que argumentan, principalmente, la operación de reorganización patrimonial en la entidad son organizativas, pese a existir otros beneficios asociados a la misma que potencian su atractivo y conveniencia, como los de tipo financiero y la eficiencia fiscal. El objeto principal de esta operación proyectada será lograr una racionalización y mayor control en la gestión patrimonial, con la finalidad de rentabilizar recursos, limitar al máximo la actividad, independizándola y limitando los riesgos empresariales que atenta, mejorar la planificación estratégica y acceder a financiación ajena en mejores condiciones. El principal atractivo que en todo esto pueden encontrar los propietarios de BETA, S.A. y por tanto, desatar su interés, es la cobertura que dicha operación proporcionaría a su valioso patrimonio inmobiliario, dejándolo protegido de la incertidumbre y riesgo que ostenta la actividad textil.

Definidas las posibles alternativas de actuación que se han planteado, véase a continuación a modo esquema la situación de partida y los diferentes planteamientos de actuación hechos al respecto.

Esquema 4.3. Problema y Alternativas de Actuación para BETA, S.A.



Fuente: *Elaboración propia.*

4.2.2. Justificación de la Elección.

En este punto se procede a estimar el grado de adecuación y prioridad que presenta cada una de ellas para la entidad objeto de estudio. Con las primeras descripciones dadas ya se ha dejado evidenciada la inclinación que, desde el presente trabajo, se tiene hacia la opción de actuar tanto ante la problemática global, como ante la particular de BETA, S.A., procediendo a realizar una reestructuración y separación patrimonial con la que, finalmente, se crea una sociedad holding que gestione. No obstante, con objeto de argumentar de manera más completa la decisión final a adoptar, aquí se analiza el posible impacto que la puesta en práctica de cada una de las alternativas podría tener en la entidad.

Como se pudo observar en el esquema anterior (Esquema 4.3), partiendo del problema generalizado de mantenimiento de la competitividad, las alternativas a considerar bien pueden guardar relación con el factor coste (precio), o bien con la diferenciación. En el caso de una estrategia competitiva basada en el factor precio, la deslocalización del proceso productivo, en base a la situación coyuntural existente, es considerada la alternativa para alcanzar competitividad y poder competir en los mercados globalizados. No obstante, atendiendo a la estrategia competitiva, así como a la actividad productiva desarrollada por BETA, S.A., el deslocalizar su proceso productivo supondría un cambio estratégico radical. La producción de un producto textil de alto valor añadido y la búsqueda de la diferenciación, que hasta ahora constituía una ventaja competitiva de la entidad y había moderado los impactos de la agresiva competencia exterior existente, pasaría a ser sustituida por una producción de producto textil básico y homogéneo.

Teniendo consciencia de la fuerte competencia exterior existente vía precios, desde el presente trabajo, no se considera conveniente ni adecuado que la empresa abandone su estrategia competitiva de diferenciación. Las garantías de lograr y/o mantener un nivel de competitividad que le permita competir en los mercados globalizados, son mayores si focaliza sus esfuerzos en la preservación de dicha diferenciación que en alcanzar bajos niveles de coste. Finalmente, del conjunto de razones identificado por el que la ejecución de dicha alternativa se descarta, es posible diferenciar entre inconvenientes generales del propio proceso de deslocalización y otros particulares para la empresa en cuestión, dadas sus propias características.

Tabla 4.4. Inconvenientes de la Deslocalización del Proceso Productivo de BETA, S.A.

	DESCRIPCIÓN
Generales	<ol style="list-style-type: none">1. Ejecución compleja y costosa, el éxito y obtención de competitividad no está asegurado. La estrategia competitiva basada en un producto textil básico a bajo precio es mayor y muy fuerte.2. Dada la frecuente práctica, el acceso y obtención de bajos niveles de coste cada vez menos sencillo, la reacción ante dicha invasión mostrada por determinados estados (aquellos en los que se concentran los recursos baratos), es la de mayor protección dificultando el acceso a empresas extranjeras y la localización de sus procesos productivos en los mismos.3. Importante esfuerzo inversor, en términos económicos y de tiempo, no es algo inmediato.
Particulares	<ol style="list-style-type: none">4. Elevado coste de oportunidad: inviabilidad en la producción de sus productos más técnicos y especializados. Cambio radical es su estrategia competitiva que no se considera oportuno dado el panorama en términos de competencia que hay en el exterior.5. Falta de racionalización y control en la gestión patrimonial sigue presente y dada la incertidumbre de éxito de dicha medida junto a la inversión y esfuerzo que requiere su ejecución, el relevante patrimonio de la misma atentaría mayores riesgos.

Fuente: *Elaboración propia.*

Descartada la opción de deslocalizarse, la recomendación y propuesta que se le hará a BETA, S.A. de cara a la mejora y mantenimiento de su competitividad, atenderá al factor diferenciación. A priori se ha de advertir de la relevancia que tanto sus dimensiones, como instalaciones disponibles han tenido para el desarrollo de su modelo de negocio y el posicionamiento obtenido. BETA, S.A. es una empresa que ha venido experimentando tendencias de crecimiento muy positivas durante las cuales, apostó fuertemente por la innovación, calidad y diferenciación de sus productos.

El valioso patrimonio hasta entonces acumulado, atendiendo la situación coyuntural existente y las previsiones de futuro de la misma, da lugar a un problema de ineficiencia organizativa dentro de la entidad. Con objeto de racionalizar la gestión patrimonial, se exponían dos alternativas de actuación, por un lado la reducción de dimensiones (desinversión) y por otro lado, llevar a cabo una limitación de actividades a través de la separación del patrimonio inmobiliario de aquel otro afecto al proceso productivo (reestructuración patrimonial). Teniendo presente que, en el horizonte temporal analizado, la entidad no llega a encontrarse en una situación económico-financiera de excesiva preocupación, ante las alternativas de comprometer su crecimiento o reorganizar su patrimonio, ambas con objeto de agilizar la gestión, es posible estimar la prioridad que atenta cada una de ellas para la entidad.

Pese a que la opción de desinvertir permita agilizar la gestión y tener un mayor control, de momento, para BETA, S.A. no se considera adecuada, ni necesaria. La importancia que adquieren en la industria textil el continuo cambio, las constantes actualizaciones, el estar modernizado y el ser innovador, dado el grado de madurez del sector y la competencia exterior existente, potencian el descarte practicar una política desinversionista. La desinversión en activo por parte de BETA, S.A. provocaría 2 efectos opuestos, por un lado permitiría agilizar la gestión patrimonial, pero por otro, además de estar sacrificando y/o comprometiendo su crecimiento, su nivel de competitividad productiva, su capacidad y/o recursos también se verían limitados y afectados desfavorablemente al desprenderse de determinados activos. Por tanto, puesto que la situación de partida de la entidad todavía no es excesivamente grave ni comprometedor, se le dará prioridad a otras alternativas posibles que también permitan racionalizar la gestión, sin tener que renunciar al crecimiento empresarial ni a inmovilizado que le permite obtener un producto de alto valor añadido.

Como se puede apreciar, finalmente, la decisión tomada sobre la actuación a proponer a BETA, S.A. es razonada y argumentada en gran parte por la falta de adecuación que muestran las restantes opciones. Para concluir con la justificación de la elección, cabe puntualizar que, en el grado de prioridad atribuido a esta alternativa de actuación, son también tenidos en cuenta determinados beneficios (organizativos, fiscales, económicos) asociados a tal estructura empresarial, además de otros aspectos como costes, efectos, incertidumbre y complejidad. La propuesta de llevar a cabo un plan de reestructuración empresarial consistente en una separación patrimonial, será desarrollada y evaluada en los próximos capítulos.

5. DESARROLLO DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL.

Una vez determinada la actuación a proponer a BETA, S.A., en este nuevo capítulo se procede a detallar las pautas de desarrollo del *Plan de Reestructuración* finalmente presentado. La operación de reestructuración que desde el presente trabajo se propone, contempla una reorganización patrimonial de la empresa que le permita lograr una mayor racionalización y control en la gestión de su patrimonio. Como se determinaba en el capítulo anterior, desvinculando el patrimonio inmobiliario de aquel otro afecto al proceso productivo, se obtendría la independencia de la actividad productiva textil y de la explotación de inmuebles. Por tanto, la separación patrimonial planteada, además de permitir una gestión diferenciada por actividad que favorecería al funcionamiento de la entidad, también da lugar a una limitación de responsabilidades que, dada la situación sectorial existente, dejaría protegida y fuera de compromiso la parte de patrimonio inmobiliario de la entidad.

En definitiva, la finalidad de la separación patrimonial planteada es que la entidad pueda rentabilizar los recursos, racionalizar al máximo sus actividades independizándolas y consiguiendo limitar el riesgo empresarial que ostenta cada una, mejorar la planificación estratégica y tener acceso a financiación ajena en mejores condiciones. A continuación se describe el proceso de reorganización que, desde el presente trabajo, se confecciona y propone a BETA, S.A. y que la misma, finalmente, acepta y procede a llevar a cabo.

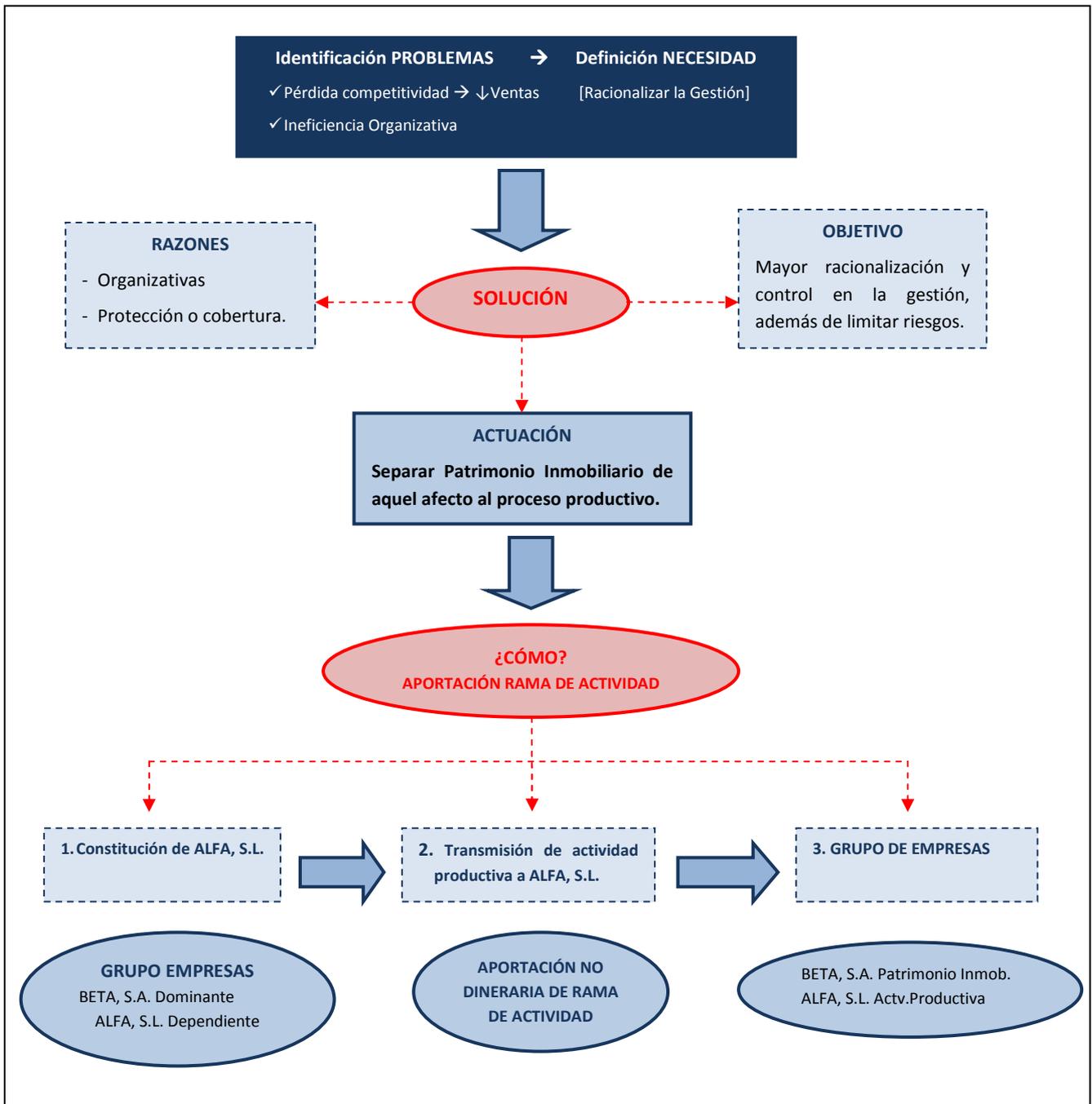
Hasta ahora sólo se ha estado haciendo mención de la intención y propósito de la separación patrimonial definida, sin detallar otros aspectos a considerar en la completa ejecución de la misma como, a quién transmitir dicha parte del patrimonio que configura la rama de actividad textil. La entidad puede sentirse atraída por la mejora organizativa que se asocia y espera de dicha reorganización, pero la pérdida de control de una parte de su patrimonio, así como de la actividad textil, serían razones suficientes para rechazarla. Por tanto, desde el presente trabajo, lo que se propone a BETA, S.A. es que proceda a realizar una determinada transmisión patrimonial a otra entidad que, bien antes o bien tras la aportación de rama de actividad, junto a ella configure un grupo societario en el cual, la entidad aportante, finalmente, tenga una relación de dominio sobre la beneficiaria.

Atendiendo a la situación de partida de BETA, S.A., la entidad debe promover y participar en la constitución de una nueva entidad a la cual aportará aquella parte de su patrimonio objeto de transmisión y de la que recibirá, en contraprestación, valores representativos de su capital. Cabe puntualizar que el detalle de la constitución societaria propuesta y el de la operación de aportación de rama de actividad, será reflejado a lo largo del presente capítulo. Realizada la correspondiente transmisión patrimonial de una entidad a otra, la participación que BETA, S.A. finalmente obtendrá en el capital de la nueva entidad, sí que será casi totalitaria y por tanto, con independencia de tener separadas las actividades, el control de la dominante (BETA, S.A.) sobre la dependiente será, prácticamente, absoluto. El grupo societario que resultaría definido estaría de constituido, de momento, sólo por 2 entidades. La nueva entidad concentraría y desarrollaría la actividad productiva textil y BETA, S.A. pasa a limitar su patrimonio a inmuebles y participaciones en empresas de grupo. En base a la división patrimonial y limitación de actividades proyectada, el grupo societario definido queda estructurado como un *Holding de Empresas*.

Con la creación del *Holding* se conseguiría que el patrimonio empresarial quedase organizado de forma eficiente. Como se detallará más adelante, la *Holding Familiar* que se propone realizar, en principio, con fines de reestructuración patrimonial, a su vez, permite acogerse a ventajas tanto de tipo organizativo (gestión racionalizada y mayor control), como de tipo fiscal (reducción de costes fiscales) con las que conseguir beneficios económicos.

Hecha una breve introducción del contenido del Plan de Reestructuración a proponer, en todo este quinto capítulo se contempla por separado, la **constitución de la nueva sociedad**, la **operación de aportación de rama de actividad** a través de la cual queda separado el patrimonio y los **efectos o especialidades** que la definición de un grupo societario conlleva. A continuación, a modo resumen y con objeto de servir de guía, se muestra un esquema en el que quedan reflejadas las principales fases y operaciones que recoge el desarrollo del plan de reestructuración previsto.

Ilustración 5.1. Esquema resumen del Plan de Reestructuración de BETA, S.A.



Fuente: *Elaboración propia.*

5.1. El Grupo de Empresas DELTA: Constitución de una Nueva Sociedad.

Como se ha comentado, la operación proyectada implica la creación de una nueva entidad a la cual, BETA, S.A. aporte su rama de actividad textil, obteniendo a cambio títulos representativos de su capital social que, finalmente, den lugar a una participación financiera prácticamente total (100% del capital social) y con ello, una relación de control casi absoluto. A priori, cabe puntualizar que en el presente trabajo, en la elaboración del Plan de Reestructuración propuesto, ha sido tenida en cuenta para la ejecución de las diferentes operaciones que el mismo contempla, una planificación temporal estratégica concreta.

Iniciado y transcurrido gran parte del ejercicio económico de 2006, se aconseja a BETA, S.A. esperar, hasta el comienzo del nuevo ejercicio, para proceder a hacer efectiva la operación de aportación de su rama de actividad. De esta manera las nuevas especialidades, efectos y cambios que la operación de reestructuración conlleva coincidirán con ejercicios económicos completos. No obstante, estando a mitad de 2006, ya es posible proceder a dejar simplemente constituida la nueva entidad lo que, considerando la posterior transmisión patrimonial que va recibir de BETA, S.A., implica tener llevar a cabo una ampliación de su capital equivalente al valor de la rama de actividad aportada. Por otro lado, la aprobación de dicha ampliación de capital que deriva de la previa constitución societaria, atendiendo a los plazos máximos establecidos para la inscripción registral de su escritura (6 meses desde la suscripción de los valores emitidos), se debe prolongar hasta tener más próxima la fecha de cierre del ejercicio y así, poder hacer la operación de reorganización patrimonial efectiva al inicio del ejercicio económico de 2007.

En relación a estas fechas que, bajo un punto de vista estratégico, se proponen para seguir el desarrollo de la operación proyectada, se determinan ciertas peculiaridades que a lo largo del presente capítulo se irán detallando. A priori, cabe diferenciar entre la constitución de la nueva entidad en 2006 y la aportación de rama de actividad que se hace efectiva al inicio de 2007 siendo entonces cuando, a efectos legales, quedaría separado el patrimonio inmobiliario de aquel otro afecto al proceso productivo entre ambas entidades, limitándose las actividades y creándose un *Holding*.

5.1.1. Empresa de Nueva Creación: ALFA, S.L.

La constitución societaria que desde este trabajo se propone, es proyectada considerando lo anteriormente comentado. La creación de esta nueva entidad se hace con objeto de que BETA, S.A. pueda proceder a dividir su negocio, transmitiendo la rama de actividad textil y consiguiendo que cada actividad pase a ser gestionada por una empresa diferente, con órganos de administración propios y específicos. A continuación se detallará la constitución recomendada, pero a priori, cabe puntualizar que la participación inicial de BETA, S.A. en la constitución de la nueva entidad no, necesariamente, debe ser mayoritaria ya que, tras la efectividad de la aportación de rama de actividad, su participación financiera final será prácticamente totalitaria. No obstante, comenzar la operación de reestructuración patrimonial con una significativa participación y consecuente control sobre la entidad beneficiaria de la aportación, facilita el proceso y evita sorpresas de último momento.

Atendiendo al eje temporal recomendado para la ejecución de las diferentes operaciones, en el momento en el que el presente Plan de Reestructuración es aprobado en BETA, S.A. (mitad de 2006), se inicia y deja constituida la nueva entidad, quedando a la espera de la correspondiente transmisión patrimonial que define su negocio y le permite comenzar a desarrollar la actividad productiva textil. Puesto que la efectividad de la aportación de rama de actividad se hará coincidir con el inicio del ejercicio subsiguiente (2007), en lo que queda de este ejercicio, a efectos legales, únicamente se tendrá una nueva entidad meramente constituida, sin desarrollo de actividad ni funcionamiento.

Atendiendo al carácter familiar de la empresa y del negocio, en la propuesta de la nueva sociedad a constituir se tiene presente la intención, preferencia y conveniencia de seguir preservando dicho control familiar, evitando la participación en la misma de terceros ajenos. Por tanto, en base a esto y considerando la conveniente participación de BETA, S.A. en la nueva entidad, se recomienda que dicha entidad de nueva creación sea promovida y participada por la propia BETA, S.A. y dos personas físicas más, los cabeza de familia de ambas ramas familiares propietarias de ésta, dando lugar a un número reducido de socios.

Cabe recordar que, dada la preexistencia de la entidad beneficiaria de la aportación patrimonial (constitución societaria previa a la aportación de rama de actividad), la participación que BETA, S.A. adquirirá sobre ésta, tras la efectiva transmisión, será prácticamente totalitaria al suscribir todos los nuevos títulos emitidos por la ampliación de capital requerida. Por tanto, en el momento de la constitución, el capital a suscribir y desembolsar por BETA, S.A. no necesariamente debe ser mayoritario ni total. La inversión total a realizar de la mera constitución societaria quedaría repartida entre la propia BETA, S.A. que ya adquiriría la condición de socio, y 2 personas físicas más que, siendo miembros de la familia, en principio, facilitarán el resto del proceso. No obstante, aprovechando la situación económica de BETA, S.A. también se le recomienda que, con su participación inicial adquiera ya una relación de control sobre la entidad creada, permitiendo con ello dejar definido el grupo de empresas.

➤ ***Procedimiento de fundación y constitución de ALFA, S.L.***

Previo al procedimiento de constitución, determinados aspectos deben ser considerados y acordados por el grupo de fundadores que, con posterioridad, suscribirá la totalidad del capital emitido para la constitución societaria. Por un lado, determinar el ***nombre de la nueva entidad*** y obtener el correspondiente certificado de denominación social que acredita la exclusividad del mismo. Y por otro lado, la elección del ***tipo social*** a adoptar que, atendiendo a los requisitos y necesidades que a priori se estiman que presentaría esta nueva entidad, desde el presente trabajo, se recomienda crear una ***Sociedad de Responsabilidad Limitada***.

Con independencia de haber estado tratando con una sociedad anónima, el cambio en el tipo societario de la nueva entidad se considera más adecuado por diversas razones. Esta forma societaria se muestra más personalista con respecto a la sociedad anónima y dado que la entidad a crear es una pyme familiar con un número reducido de socios, este tipo social implica cierta confianza de cara a la gestión del negocio. Otros aspectos que también avalan la forma jurídica propuesta pueden ser, los menores requerimientos de capital exigidos, la limitación de responsabilidades, la existencia de mayores restricciones en la transmisión de participaciones consiguiendo con ello adecuar mejor la transmisión de poderes y finalmente, su rápida y barata forma de administración ya que, cualquier modificación futura a realizar no requerirá de modificación de estatutos.

Determinada la forma societaria, queda concretado tanto el régimen jurídico por el se regulará la nueva entidad (Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, disposiciones comunes del Código de Comercio y demás complementarias, así como los estatutos), como determinadas peculiaridades que, consecuentemente, se darán en el procedimiento de constitución. No obstante, cabe puntualizar y advertir que, atendiendo al horizonte temporal para el que se confecciona y se proyecta desarrollar este Plan de Reestructuración (2006-2007), se hace referencia a la normativa reguladora por entonces vigente y de aplicación pese a ser conocedores de que, actualmente, esté derogada a favor del *Real Decreto Legislativo 1/2010*, de 2 de julio, por el que se aprueba *el Texto Refundido de la Ley de Sociedades de Capital* (en adelante, TRLSC) y la *Ley 3/2009*, de 3 de abril, *sobre Modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles* (en adelante, LME).

Los socios fundadores deberán reunirse ante notario y a través de la correspondiente escritura pública de constitución, dejarán meramente constituida esta nueva sociedad a la que, de ahora en adelante, se denominará ALFA, S.L. Como se indicó con anterioridad, al ser una sociedad limitada, el **método de fundación** que consecuentemente se ha seguir será el de **fundación simultánea**. En un solo acto, por convenio entre los socios-fundadores, queda elaborada la escritura pública de constitución y suscrito además de desembolsado en su totalidad, el capital social acordado para la constitución de la entidad. Acto seguido, deberá inscribirse en el Registro Mercantil competente la copia de la escritura de constitución, obteniendo con ello el código de identificación fiscal (CIF) y por tanto, naciendo la nueva mercantil ALFA, S.L.

➤ **Características Societarias de ALFA, S.L.**

Con ALFA, S.L. queda creada la entidad receptora de la actividad productiva textil que, hasta entonces, había explotado BETA, S.A. En base a la razón de la creación de dicha entidad y a la actividad que desarrollará, el **objeto social** a definir en sus estatutos es claro y ello requerirá que, de manera simultánea, se lleve a cabo una modificación en el de BETA, S.A. definiéndose así su nueva actividad. A continuación se definen cada uno de los objetos sociales a considerar:

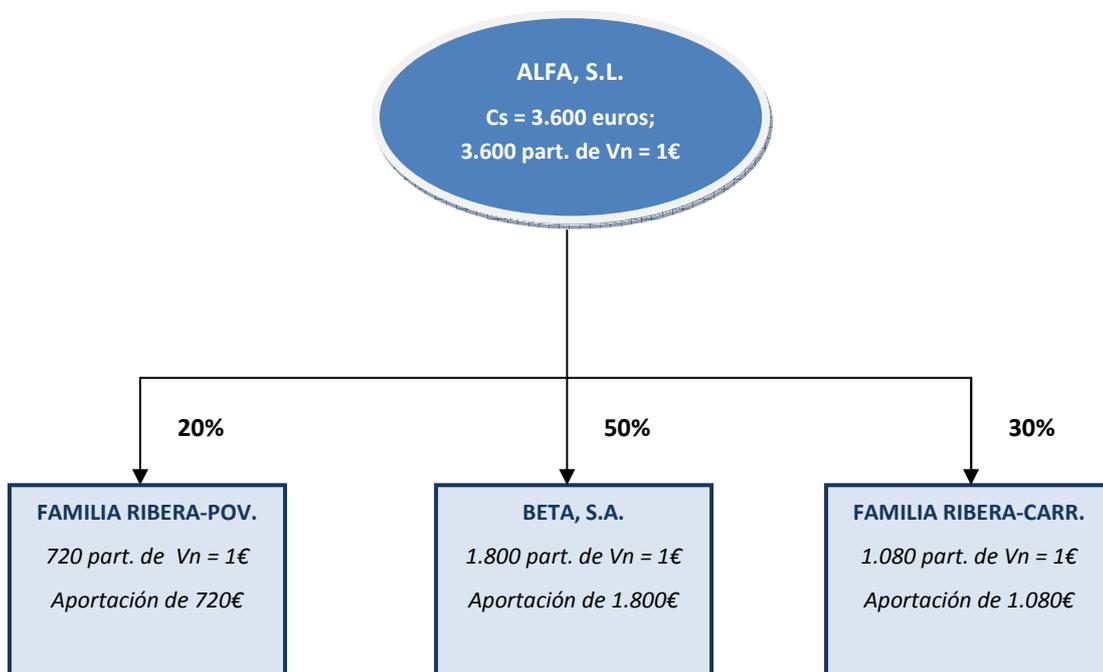
- **Objeto Social de ALFA, S.L.** *Fabricación y comercialización de todo tipo de tejidos destinados al Hogar y Decoración; Fabricación y comercialización de todo tipo de tejidos destinados a uso industrial; Fabricación y comercialización de todo tipo de tejidos destinados a cualquier uso; Tintura, estampación y acabados de todo tipo de tejidos destinados a los usos mencionados anteriormente,*
- **Objeto Social de BETA, S.A.** *Explotación de inmuebles (objeto de arrendamiento para la otra entidad); Gestión de participaciones sociales que ostente (presta asesoramiento financiero a la mercantil dependiente).*

Puesto que los inmuebles (afectos o no afectos al proceso productivo) no son contemplados en la aportación patrimonial a realizar entre las entidades, la ubicación de ALFA, S.L. será común a la de BETA, S.A., figurando en ambos estatutos idéntico **domicilio social** (Carretera de Caudete Km 1; Villena – Alicante). El patrimonio inmobiliario de BETA, S.A. se va a separar de la actividad productiva textil a través de la transmisión de esta última a ALFA, S.L. y por tanto, los inmuebles continuarán concentrados y gestionados por BETA, S.A. No obstante, para que la explotación económica del conjunto de elementos patrimoniales transmitidos pueda seguir produciéndose en condiciones análogas, se plantea a BETA, S.A. que arriende a ALFA, S.L. aquellos inmuebles afectos y necesarios para el desarrollo de la actividad productiva textil.

Finalmente cabe entrar en el detalle del **capital social** con el que, desde el presente trabajo, se recomienda y considera conveniente dejar constituida la nueva entidad. Pese a que la decisión sobre el montante de capital con el que constituir la entidad, así como sobre las aportaciones y participaciones de cada socio dependerá del acuerdo común al que lleguen los socios fundadores, en el presente trabajo, se propone la siguiente cuantía y distribución de capital a seguir. Considerando que con posterioridad se deberá proyectar una ampliación de su capital, consecuencia de la rama de actividad textil que recibirá, así como que se hubiese optado por la recomendada sociedad de responsabilidad limitada, ALFA, S.L. se podría constituir con la cuantía mínima de capital que exige dicha forma jurídica o, en el caso de querer redondear, con un montante ligeramente superior. Teniendo presente que BETA, S.A., bajo su ya condición de socio, suscribirá la totalidad de los nuevos títulos que se emitan en la correspondiente ampliación de capital, se propone y aconseja que la aportación dineraria de BETA, S.A. para la constitución de la nueva entidad sea aproximadamente de un 50% del capital social.

El resto de capital que quedaría pendiente de suscripción y desembolso (50%) se repartiría entre los 2 cabezas de ambas ramas familiares propietarias de BETA, S.A. atendiendo a los porcentajes de participación que ya tienen en el capital de dicha entidad. En relación a estos porcentajes de participación establecidos y con objeto de redondear el número de participaciones de cada socio, la mercantil se podría constituir con un capital social inicial de 3.600 euros. La suscripción y desembolso íntegro del capital social acordado se producirá en un mismo acto a través de las correspondientes aportaciones dinerarias (moneda euro) de los distintos socios. El capital social quedaría dividido en 3.600 participaciones de valor nominal de 1 euro cada una. En la siguiente imagen (Imagen 5.2) se muestra la distribución de capital propuesta para la constitución de la nueva entidad la cual, tras la aportación de rama de actividad, se verá modificada.

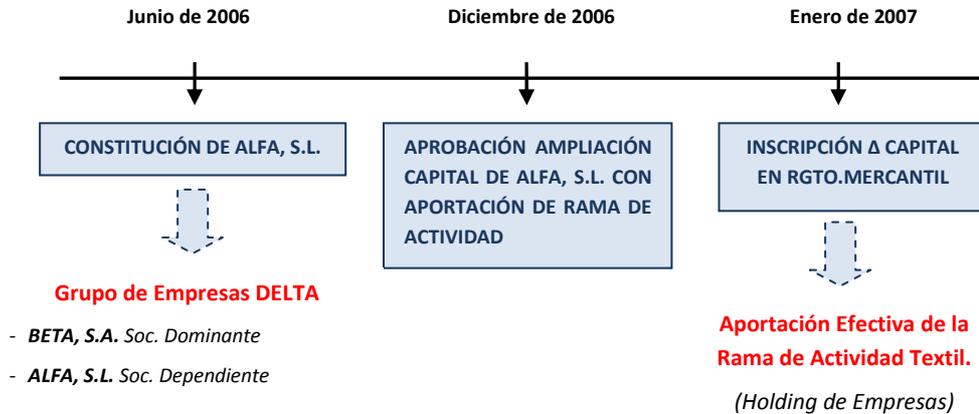
Imagen 5.2. Distribución del Capital Social de ALFA, S.L. (en momento de constitución).



Fuente: *Elaboración propia.*

Visto el detalle con el que se propone constituir ALFA, S.L. se obtendría una nueva entidad preparada para proceder a explotar la actividad productiva textil a transmitir. No obstante, como ya se argumentó, desde aquí se propone esperar a tener más próximo el cierre del ejercicio para proceder a realizar la aportación de rama de actividad y conseguir así que la misma, respetando los plazos de los requisitos legales, se haga efectiva coincidiendo con el inicio de un nuevo ejercicio económico. A continuación se muestra un eje temporal donde queda ubicada la preparación y ejecución de los diferentes actos a contemplar. En base a la distribución de tiempo proyectada, se derivan determinadas peculiaridades respecto a los efectos y cambios que, finalmente, ocasionaría la operación de reestructuración presentada.

Ilustración 5.3. Eje Temporal del desarrollo de las Operaciones Societarias.



Fuente: *Elaboración propia.*

Siguiendo el eje temporal mostrado, la constitución societaria de la nueva entidad podría ser llevada a cabo de manera inmediata, dejándola meramente constituida y sin desarrollar actividad alguna. Con posterioridad, los socios de ALFA, S.L. procederían a acordar y aprobar la necesaria ampliación de capital a realizar con vistas a la aportación de la rama de actividad textil que proyecta BETA, S.A. Esta operación, al igual que el resto de operaciones societarias, es efectiva una vez la escritura de ampliación de capital es inscrita en el Registro Mercantil. Considerando la comodidad que supondría empezar a aplicar los cambios y efectos de dicha reestructuración (principalmente, en materia de contabilidad y fiscalidad) atendiendo a ejercicios completos y no empezados, la aprobación de la operación de ampliación de capital con aportación de rama de actividad se ha de prolongar en el tiempo para que, respetando el plazo máximo legalmente establecido para realizar la inscripción registral (6 meses desde la suscripción de los valores emitidos), la efectividad de dicha operación y por tanto sus efectos, coincidan con el inicio del nuevo ejercicio económico. Por tanto, a fecha de cierre del ejercicio de 2006, a efectos legales, únicamente se habrá producido la mera constitución de una nueva entidad, sobre la que BETA, S.A. posee inicialmente una participación del 50% del capital social. A tal fecha, la operación de aportación de rama de actividad ya deberá estar acordada y aprobada, pero pendiente de inscribir en el Registro Mercantil y por tanto, BETA, S.A. seguiría, a efectos legales, manteniendo la titularidad de la totalidad de su patrimonio a fecha de cierre de 2006.

No obstante, tal y como se comenta a continuación, en el momento en el que la nueva mercantil queda constituida, atendiendo a la participación inicial que BETA, S.A. ostenta sobre su capital social, es posible presumir la existencia de una unidad de decisión y por tanto, definir un grupo de empresas. Este grupo societario posible de definir con la constitución de la nueva entidad, por el momento quedará caracterizado por una relación de dominio no muy fuerte y por tener a una de las 2 mercantiles que lo integra, concretamente la dependiente, sin desarrollo de actividad alguna. Ante esta peculiaridad cabe especificar que, por entonces, el control que la sociedad dependiente soportará por parte de la dominante será un control puramente jurídico y que determinadas especialidades asociadas a los grupos de empresas, de momento, podrán ser omitidas.

5.1.2. Definición del Grupo de Empresas DELTA: BETA, S.A. – ALFA, S.L.

Con la constitución planteada de ALFA, S.L. se define el **grupo societario familiar DELTA**, el cual quedaría integrado por BETA, S.A. como sociedad dominante y como dependiente, la nueva mercantil. En la definición de grupo de empresas empleada es necesario puntualizar que, atendiendo al período de tiempo en el que se constituiría la nueva entidad (2006) y por tanto, a la falta de la entrada en vigor de la modificación actual del artículo 42 del Código de Comercio, la delimitación para el concepto de grupo de empresas resalta el concepto de unidad de decisión y deja en segundo plano el de control efectivo.

En base a la normativa de referencia y aplicación, se entiende que existe grupo cuando **varias entidades constituyen una unidad de decisión**, lo que a su vez implica **que una de éstas controle o pueda controlar, directa o indirectamente, las decisiones de las demás**. El grupo DELTA bien quedará limitado a 2 entidades y a fecha de cierre del ejercicio 2006 (último de los períodos en el cual premia el concepto de unidad de decisión en contra del de control efectivo), una de ellas, a efectos legales, simplemente habrá quedado constituida, sin desarrollar actividad alguna y con una estructura patrimonial limitada a las aportaciones realizadas por los socios para su constitución.

Pese a la modificación y cambio que se produce en la delimitación del concepto de grupo de empresas, los mecanismos que pasan a emplearse para entender que existe control son los mismos que cuando se hablaba de unidad de decisión. Haciendo uso en el presente trabajo de tales mecanismos, es posible **presumir la existencia de unidad de decisión en el momento en el que ALFA, S.L. queda constituida** y por tanto, definir el grupo DELTA. En 2007 entra en vigor la identificación de control efectivo para la delimitación de un grupo societario no obstante, este hecho modificador, como se verá, no supondrá alteración alguna en el grupo DELTA definido. Al inicio de 2007, el grupo DELTA al verse efectiva la operación de aportación de rama de actividad proyectada, la relación de dominio quedará notoriamente reforzada, dándose un control por parte de la sociedad dominante prácticamente total sobre la única dependiente. Además, este control dejará de ser meramente jurídico ya que la sociedad dependiente comenzará el desarrollo y explotación de una actividad.

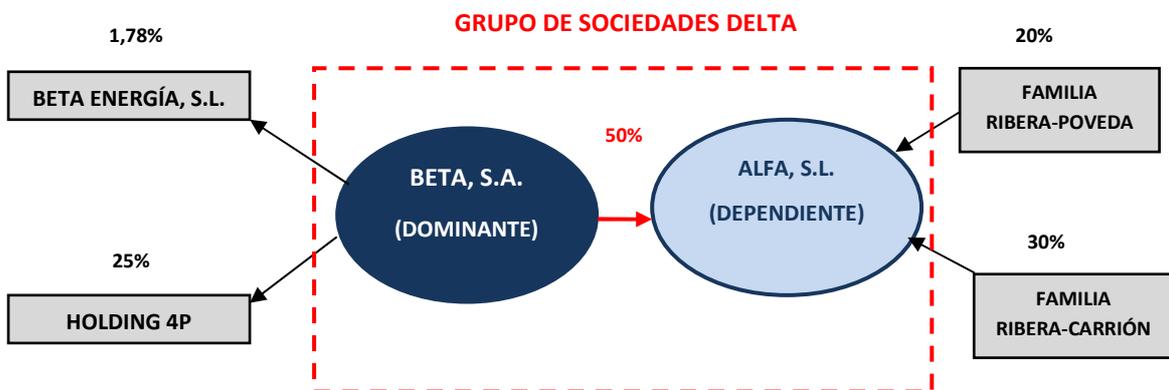
➤ **Composición del Grupo DELTA: Identificación de Sociedad Dominante.**

Teniendo la definición de este grupo societario origen en la fecha de constitución de la nueva entidad, cabe diferenciar 2 etapas o fases en cada una de las cuales, éste mostrará unas determinadas características y relaciones distintivas, así como efectos y especialidades asociadas a su definición.

Atendiendo a la distribución del capital social con el que se propone constituir ALFA, S.L., por un lado se identificaría a BETA, S.A. como uno de sus socios y por otro, en base al porcentaje inicial de participación de ésta (50%), pese a no poseer directamente la mayoría de los derechos de voto, sería posible presumir la existencia de un “control” (control jurídico) sobre la nueva entidad. Por tanto, estaría quedando ya definida BETA, S.A. como sociedad dominante y ALFA, S.L. como única dependiente del grupo de empresas. La participación financiera mayoritaria (>50%) es la forma más evidente de presumir que existe control, pero no es la única. Atendiendo a las situaciones en las que la sociedad dominante se ha de encontrar en relación a las dependientes para poder presumir la existencia de una unidad de decisión (artículo 42 del Código de Comercio), a partir de la constitución societaria proyectada ya es posible detectarla. Con los socios a participar en la constitución societaria y la distribución de capital planteada, a **BETA, S.A. le sería posible disponer, a través de acuerdos, de la mayoría de los derechos de voto**. El que el resto de propietarios que se proponen para ALFA, S.L. sean a su vez socios de la propia BETA, S.A., facilitará y evidenciará dicha situación.

Como características de mayor relevancia del grupo DELTA en esta fase previa a la efectiva aportación de rama de actividad cabe destacar en primer lugar, la innecesaria mayoritaria participación financiera inicial de BETA, S.A. en la sociedad dependiente y en segundo lugar, que la nueva entidad simplemente queda constituida, sin desarrollar actividad alguna. De momento, BETA, S.A. continúa concentrando la actividad productiva textil y ALFA, S.L. queda limitada a las aportaciones de capital desembolsadas por sus socios-fundadores. Con el diferimiento temporal propuesto hasta ejecutar y hacer efectiva la operación de aportación de rama de actividad, a fecha de cierre del ejercicio en el que el grupo DELTA ya queda definido (2006), ALFA, S.L. queda exenta de la obligación de auditar sus cuentas anuales, las cuales serían muy básicas y simples dada la situación patrimonial registrada.

Ilustración 5.4. Grupo de Empresas DELTA: BETA, S.A. –ALFA, S.L. (31/12/2006)



Fuente: *Elaboración propia.*

➤ **Efectos y Especialidades de los Grupos de Sociedades: Consolidación Contable y Fiscal.**

Definido el grupo DELTA a fecha de cierre del ejercicio, cabe hacer mención de los efectos y especialidades asociados a la propia definición de grupo societario y para las cuales, dadas las características iniciales de las entidades que lo integran, se presentaban determinadas peculiaridades de carácter temporal. Algunas de las **características comunes y básicas** de un grupo societario, son:

- *Bajo el punto de vista económico, el grupo es configurado como una unidad.*
- *Control de unas sociedades sobre otras y las decisiones dependerán de la dirección del Grupo.*
- *Existe grupo y obligación de consolidar, cuando exista sociedad dominante y dependiente/s.*

La definición de un grupo societario ocasiona ciertas especialidades, principalmente, en materia contable y fiscal. Como bien dice una de las características básicas, el grupo societario es configurado como una única compañía aunque carezca de personalidad jurídica propia y por tanto, debe mostrar una visión del conjunto y no individual de cada una de las sociedades que lo integran. A continuación se ven los efectos que implicaría la definición del grupo DELTA en materia contable y fiscal, detallándose las circunstancias específicas que se producirían dada la espera a guardar desde que éste se define hasta que, finalmente, se hace efectiva la aportación de rama de actividad.

1) Contabilidad: Cuentas Anuales Consolidadas. La definición de un grupo de empresas conlleva la obligación de presentar una contabilidad especial para el mismo con objeto verse como una unidad. Esta contabilidad especial es la **Contabilidad Consolidada** cuya razón de ser está en que la información contable individualizada de las empresas no permite tener una visión del conjunto y a través de ella se consigue presentar al grupo como una sola compañía. A través del artículo 42.1 del Código de Comercio se establece que toda sociedad dominante estará obligada a formular las cuentas anuales e informe de gestión consolidados, quedando así establecida la obligación de proporcionar esa información contable pero agregada respecto de todas las entidades que forman el grupo. Esto no exime al resto de sociedades del grupo de la obligación de confeccionar y presentar su información contable individual.

BETA, S.A. como sociedad dominante, mercantil y española del grupo societario existente, tendrá la obligación de consolidar las cuentas del mismo conforme a las normas de consolidación españolas, sin que por ello dicha entidad y ALFA, S.L. se eximan de tener que formular sus propias cuentas anuales individuales, de acuerdo a sus regímenes específicos (Plan General Contable). No obstante, como se ha comentado en párrafos anteriores, al cierre del ejercicio de 2006 y de acuerdo a la constitución societaria proyectada, ya existiría un grupo societario pero en el que, a efectos legales, la sociedad dependiente no desarrolla ninguna actividad. El efecto que se consigue con ello es que, con independencia de que haya quedado definido el grupo DELTA, la sociedad dominante llegada la fecha de cierre queda libre de formular las cuentas anuales consolidadas del grupo, limitándose a elaborar las suyas propias individuales en las cuales, todavía, no hará reflejo alguno de la aportación de rama de actividad. Por tanto, la inmediata constitución societaria de ALFA, S.L. y consecuente definición del grupo de empresas, llegada la fecha de cierre del ejercicio, no supondría ningún efecto o adaptación contable de especial relevancia.

A efectos contables, en la fecha de cierre del ejercicio en el que ALFA, S.L. es constituida, pese a estar definiéndose el Grupo DELTA, todo continuaría como hasta entonces. Por un lado, BETA, S.A. terminaría de formular sus cuentas anuales individuales referentes al completo ejercicio en cuestión, eso sí, registrando por su valor contable, en el activo fijo del Balance y como Inversión Financiera (*Participación en Empresas del Grupo*), la participación realizada en el capital de la nueva entidad. Por otro lado, atendiendo a la simple estructura económico-financiera que ALFA, S.L. presentaría al cierre del ejercicio en el que se crea, el balance individual a confeccionar por la misma sería el correspondiente a una sociedad que ha quedado meramente constituida (Ilustración 5.5) y que está pendiente de recibir una determinante aportación patrimonial con la que comenzará el desarrollo de su actividad. Dada la proyección temporal predeterminada para ejecutar y hacer efectiva la aportación de la rama de actividad textil, sí será necesario que en la memoria a formular por BETA, S.A. en ese ejercicio se deje constancia, bajo el concepto de *Acontecimientos Posteriores al Cierre*, de lo que ocurrirá.

Ilustración 5.5. Balance de Situación de ALFA, S.L. (31/12/2006)

ACTIVO (euros)	PASIVO (euros)
Inmovilizado:	Fondos Propios:
(200) Gastos de Constitución ¹	(100) Capital Social
	(129) Pérdidas y ganancias ²
Activo Circulante:	
(57) Tesorería	

1. Gastos de Constitución: PGC-90 INMOVILIZADO, aquellos necesarios para llevar a cabo la operación de constitución (notaría, registro, etc.). Norma de Valoración nº 6: Precio de adquisición. Amortizados en plazo < 5 años.

2. Pérdidas y Ganancias: Cantidad que se activa en dicho ejercicio del importe total de los gastos de constitución incurridos.

Fuente: Elaboración propia.

En materia contable, atendiendo al horizonte temporal en el que se proyecta la completa ejecución de la operación de reestructuración patrimonial propuesta, es necesario hacer mención de la regulación a seguir tanto a nivel individual, como a nivel del grupo de empresas. Por un lado, ante la entrada en vigor del nuevo Plan General Contable de 2007 (en adelante PGC-07), pasado el ejercicio económico de 2007 como período de adaptación, las cuentas anuales individuales que cada sociedad integrante del grupo formule pasan a regirse por este nuevo plan. Y por otro lado, una vez quede inscrita la escritura de la ampliación de capital proyectada para ALFA, S.L. en el Registro Mercantil correspondiente y por tanto, efectiva la aportación de rama de actividad, a la sociedad dominante BETA, S.A. le aparecerá la obligación de formular las cuentas anuales consolidadas del grupo. Con vistas a la reestructuración patrimonial planteada, no se espera que el grupo DELTA, finalmente, atienda a alguna de las razones existentes que permiten a las sociedades dominantes eximirse de su obligación de confeccionar y presentar la contabilidad consolidada de su grupo (por tamaño del grupo o por existencia de subgrupos). En cuanto a la normativa reguladora válida a aplicar en la elaboración de las consolidadas, a falta de la llegada de la reforma, es la del RD/1991 junto a la “nota de actualización” sobre los criterios de elaboración, que elabora el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (en adelante ICAC) con objeto de saber qué hacer en los casos en los que entren en posible conflicto las normas de consolidación y lo establecido en el nuevo PGC-07.

Localizado el comienzo de la obligación de BETA, S.A. de consolidar las cuentas anuales del grupo, se prescinde aquí de entrar en mayor grado de detalle con respecto a la consolidación contable, será en el siguiente capítulo referente al análisis de grupo DELTA donde se procederá a analizar la consolidación contable realizada. Por tanto, la consolidación contable se iniciará cuando ya se ha hecho efectiva la aportación de rama de actividad, logrando así que abarque y haga referencia un ejercicio económico completo.

2) Fiscalidad: Régimen Tributario Consolidado. En materia fiscal el grupo también puede ser tratado como una sola entidad (Grupo Fiscal). Hay normas específicas para que el grupo haga declaraciones únicas y proceda al pago de impuestos como una única persona jurídica, de lo que pueden derivarse importantes ventajas fiscales. Los Grupos de Sociedades, voluntariamente, pueden **tributar en el Impuesto de Sociedades mediante un régimen fiscal específico (Régimen de Consolidación Fiscal)** por el cual se considera al grupo como único sujeto pasivo del impuesto, en razón del resultado conjunto obtenido por todas las sociedades que lo integran.

Los conceptos de consolidación mercantil y consolidación fiscal, pese a estar íntimamente relacionados, no son asimilables. En materia fiscal el grupo de empresas también es tratado como una unidad, pero es el artículo 67 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades el que delimita el concepto de Grupo Fiscal, difiriendo este del de Grupo de Sociedades mercantil dado. En base a dicho artículo, se entenderá por Grupo Fiscal el conjunto de sociedades anónimas, limitadas y comanditarias por acciones residentes en el territorio español, que no estén exentas del Impuesto de Sociedades y no se encuentren en situación de suspensión de pagos o quiebra, formado éste por una sociedad dominante y todas las sociedades que sean dependientes de aquella. Otra diferencia a considerar entre estos 2 conceptos de Grupo es que el dominio a efectos fiscales atiende sólo a control accionarial y no a “control efectivo”, determinándose que una sociedad dominante en un grupo fiscal será aquella que tenga una participación directa o indirecta de al menos el 75% del capital de las dependientes, el primer día del período impositivo en que sea aplicable el régimen de tributación consolidada, lo mantenga durante todo el período impositivo y no dependa a su vez de otra sociedad residente en España.

Vistos los requisitos que exige la consolidación fiscal y analizando el caso del presente trabajo, en el ejercicio en el cual tiene origen la definición del grupo DELTA, dadas las características previstas para el mismo (control accionario inicial < 75%), no será todavía posible acogerse a este régimen fiscal específico. Tras la efectiva aportación de rama de actividad entre las entidades que integran dicho grupo societario, BETA, S.A. pasará a disponer de un control accionario sobre la dependiente suficiente (>75%) y por tanto, el grupo DELTA cumpliría con los requisitos para ser un grupo fiscal. En ese instante, los órganos de ambas entidades deberán decidir de mutuo acuerdo si el grupo, para el período impositivo del ejercicio subsiguiente, tributará en el Impuesto de Sociedades por este régimen fiscal específico o si por el contrario, no se aplica consolidación fiscal alguna.

En el caso de llegar de decidir y optar por la tributación consolidada, la sociedad dominante deberá comunicar dicho acuerdo a la Administración Tributaria en el período impositivo inmediato anterior al que es de aplicación el régimen. Ejercitada la opción, el grupo DELTA quedaría vinculado a dicho régimen de forma indefinida durante los períodos impositivos siguientes y mientras no se renuncie a través de la correspondiente declaración censal.

Algunas de las ventajas o atractivos que se pueden asociar al régimen de consolidación fiscal son, la posibilidad de compensar beneficios de unas sociedades con las pérdidas de otras, la de aplicar deducciones de la cuota y el diferimiento por reinversión a nivel de grupo. Todo ello podría conllevar al logro de una eficiencia fiscal que permitiría reducir costes fiscales y a su vez, ser reinvertido en el propio crecimiento empresarial. Dados los tiempos y nuevos restos económicos existentes, ante la complejidad y voracidad de la fiscalidad, ésta a menudo actúa como un elemento desincentivador y por tanto, el posible acogimiento al régimen de consolidación fiscal puede ser especialmente atractivo.

5.2. Aportación de Rama de Actividad.

En el presente punto se procede a describir con detalle la operación de aportación de rama de actividad que se proyecta y la consecuente ampliación de capital a programar, operaciones las cuales son el principal objeto del presente trabajo y plan de reestructuración. En base a la transmisión patrimonial planteada, se derivan determinados efectos o actos previos y posteriores a la ejecución de la misma como, la constitución de la nueva sociedad receptora o beneficiaria (ALFA, S.L.), la consecuente definición del grupo de empresas DELTA y la diferenciación e independencia de 2 actividades que, finalmente, quedarán especializadas, por separado, en cada una de las entidades integrantes del grupo. Atendiendo a la composición final del grupo, así como a las características de las entidades que lo integran, el plan de reestructuración concluirá con la disposición de una *Sociedad Holding* que gestione las participaciones de la entidad que por entonces ostente o que, en un futuro, pudiese adquirir.

La reorganización de la empresa familiar BETA, S.A., en base a las ineficiencias que se han podido identificar en su gestión, tiene una finalidad de mejora organizativa interna. No obstante, a través de dicha figura de reestructuración patrimonial, también se lograría compartimentar el elevado riesgo identificado y asociado a la producción y comercialización textil. La segregación de aquellos activos afectos a la actividad textil (a excepción de los Inmuebles) permite reestructurar la actividad de BETA, S.A. especializando su gestión y además, una valiosa parte de su patrimonio, como son los inmuebles, quedaría protegida del elevado riesgo que ostenta la actividad textil.

La operación de transmisión patrimonial planteada consiste en una ***aportación de rama de actividad de una sociedad (BETA, S.A.) a otra sociedad preexistente (ALFA, S.L.) y perteneciente al mismo grupo de empresas.*** Una vez la operación ha quedado algo más concretada, se citan determinadas peculiaridades que presentará el proceso de desarrollo de dicha operación, así como efectos u operaciones intermedias. Como características más relevantes de la operación, se citan los siguientes aspectos:

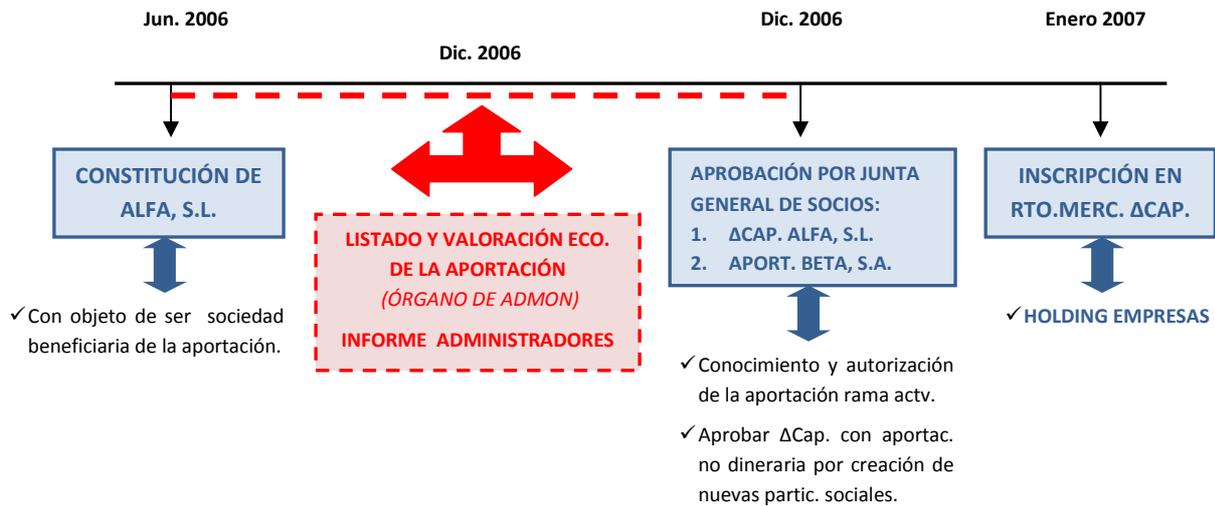
1) La beneficiaria de la aportación es una sociedad nueva, pero preexistente ya que su constitución se proyecta con anterioridad y de manera inmediata con objeto de que, BETA, S.A. previo a la transmisión patrimonial a realizar, ostente ya la condición de socio. Esta entidad preexistente y receptora de la rama de actividad, entonces, deberá proyectar y aprobar la correspondiente ampliación de su capital social con la que emitirá nuevos títulos en contraprestación. La emisión se hará por un valor nominal total equivalente a la valoración económica que obtenga la rama de actividad recibida.

2) La aportación patrimonial es llevada a cabo por BETA, S.A. (persona jurídica) y con ella, una vez sea autorizada y aprobada su participación total en la ampliación de capital que, consecuentemente, debe proyectar ALFA, S.L., se conseguiría segregar los activos y pasivos relacionados con la actividad productiva de productos textiles, a excepción de los inmuebles afectos que seguirán quedando en la entidad. Estos inmuebles serán objeto de arrendamiento a la beneficiaria para que ésta pueda continuar con el desarrollo de la actividad productiva textil en condiciones análogas.

3) En contraprestación a la aportación realizada, se acuerda que la sociedad transmitente suscriba la totalidad de los nuevos títulos emitidos en concepto de la ampliación de capital. Efectiva la aportación de la rama de actividad (inscripción registral de la escritura de ampliación), la participación financiera final de BETA, S.A. sobre la entidad beneficiaria queda notoriamente reforzada, consiguiéndose una relación de dominio o control prácticamente absoluto (casi 100% del capital final).

Concretada algo más la operación de reestructuración patrimonial a realizar, es necesario ubicar temporalmente las diferentes fases y operaciones del procedimiento a seguir (Ilustración 5.6), determinándose con ello el desarrollo requerido para la completa ejecución del Plan de Reestructuración propuesto. A continuación, se muestra una breve síntesis de las diferentes operaciones requeridas las cuales, con posterioridad, serán detalladas por separado.

Ilustración 5.6. Proyección Temporal de las Operaciones del Plan de Reestructuración de BETA, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del eje temporal mostrado, los ítems a contemplar en el presente punto estarán relacionados en primer lugar, con la **determinación y descripción de la transmisión patrimonial** que BETA, S.A. realizará a la otra nueva mercantil que ya habrá sido creada con vistas a la división patrimonial a realizar. Determinado y confeccionado el listado del conjunto de los diferentes elementos de activo y pasivo objeto de transmisión, en base al contenido mostrado, se **verificará el cumplimiento del concepto legal de rama de actividad** establecido por parte del mismo y con ello, dejar definida la **operación proyectada como una Aportación de Rama de Actividad**. Además de atender al cumplimiento de las definiciones legales dadas, considerando el período de tiempo para el cual se proyecta la operación, ha de quedar determinado y concretado tanto el **régimen jurídico** (*Aportaciones No Dinerarias*), como el **fiscal** (*Régimen Fiscal Especial de Fusiones, Escisiones, Aportaciones de Activos y Canje de Valores*) a los que dicha operación de reestructuración patrimonial se sujetará.

Una vez la aportación patrimonial a realizar queda definida y regulada como una aportación no dineraria especial de rama de actividad, se ha de proceder a **determinar su valoración económica** a través de los pertinentes **informes de valoración** a elaborar. Ambas entidades partícipes en la operación de reestructuración convocarán y celebrarán su correspondiente Junta General de Socios donde los informes de valoración obtenidos deberán ser presentados y la aportación de rama de actividad proyectada se dará a conocer. En estas Juntas Generales de Socios se procederá a aprobar y autorizar en la celebrada por los socios de BETA, S.A., la participación de esta en la ampliación de capital de ALFA, S.L. y en la celebrada por los socios de ésta última, el aumento de su capital con aportación no dineraria de la rama de actividad presentada.

Finalmente, aprobadas y autorizadas ambas operaciones en la respectiva Junta General de Socios, respetando los plazos legalmente permitidos, se esperará hasta el inicio del nuevo ejercicio para inscribir la escritura de la ampliación de capital de ALFA, S.L. en el Registro Mercantil competente. Cumplido el último de los requisitos legales exigidos para que la ampliación de capital quede constituida, la operación de aportación de rama de actividad, bajo el punto de vista legal, se hace efectiva y por tanto, se obtiene la reestructuración patrimonial planteada. La mercantil BETA, S.A. habrá logrado separar su patrimonio inmobiliario de aquel otro afecto al proceso productivo, convirtiéndose en una *sociedad holding* encargada de gestionar todas las participaciones que ostente o pueda ostentar en un futuro.

5.2.1. Delimitación de la Transmisión Patrimonial: Concepto de Rama de Actividad.

Atendiendo a la finalidad de la transmisión patrimonial proyectada de ***separar el patrimonio inmobiliario de aquel otro afecto al proceso productivo*** aportando la rama de actividad textil de BETA, S.A. a la nueva entidad creada, dicha aportación ha de quedar delimitada y concretada. El Órgano de Administración de la nueva entidad constituida y receptora de la rama de actividad, deberá confeccionar un ***listado con los elementos de activo y pasivo que la integrarán***. Este listado junto a la valoración económica global que se le atribuya al mismo, se presentará en las comentadas Juntas Generales de Socios a celebrar en ambas entidades, dando con ello conocimiento a sus socios.

La delimitación de la transmisión patrimonial a realizar contemplará aquella parte del patrimonio de BETA, S.A. afecta al proceso productivo (excepto inmuebles afectos) y para la determinación concreta de la misma, será necesario que el órgano de administración de la propia entidad transmitente formule y presente un Balance cerrado de la misma referente a la fecha o momento en cuestión. Atendiendo a la proyección temporal a seguir propuesta en el presente trabajo y que dicho listado deberá ser presentado en las correspondientes Juntas Generales, los administradores de BETA, S.A. deberán formular y cerrar un Balance referente a un momento de tiempo lo más próximo posible a la fecha en la que dichas Juntas Generales serán celebradas y por tanto, algo anterior a la fecha de cierre del ejercicio en cuestión. En dicho Balance quedaría reflejada la situación patrimonial de la entidad, previa a la reestructuración, más actual y de ahí se determinará el conjunto concreto de elementos patrimoniales objeto de transmisión.

A continuación, en base a la composición de la situación patrimonial que ha venido presentando BETA, S.A. y para la cual no se espera ninguna alteración de especial relevancia de cara a la fecha cierre del ejercicio económico en el que se ubica, en la siguiente tabla (Tabla 5.7) se recoge el listado de los elementos de activo y pasivo que, desde el presente trabajo, se estima como el conjunto patrimonial a tener que transmitir.

Tabla 5.7. Contenido de la Aportación Patrimonial de BETA, S.A. (Diciembre 2006).

CUENTA	TÍTULO DE LA CUENTA	MASA PATRIMONIAL
221	Edificios y Otras Construcciones	Activo Fijo (Inmov.Material)
223	Maquinaria, Instalac. y Utilaje	Activo Fijo (Inmov.Material)
225	Otras Instalaciones	Activo Fijo (Inmov.Material)
226	Mobiliario y Enseres	Activo Fijo (Inmov.Material)
227	Equipos para proc. información	Activo Fijo (Inmov.Inmaterial)
229	Otro Inmovilizado Material	Activo Fijo (Inmov.Material)
239	Anticipos para Inmov.Materiales	Activo Fijo (Inmov.Material)
241	Participaciones Empresas Asoc.	Activo Fijo (Inmov.Financiero)
282	Amort. Inmovilizado	Activo Fijo (-Inmov.Material)
294	Prov. Deprec. Partic. Emp. Asoc.	Activo Fijo (-Inmov.Financiero)
310	Materias Primas	Activo Circulante (Existencias)
340	Pdtos. Semiterminados	Activo Circulante (Existencias)
350	Pdtos. Terminados	Activo Circulante (Existencias)
400	Proveedores	Pasivo corto plazo
408	Fras. Pendientes de recibir	Pasivo corto plazo
410	Acreedores	Pasivo corto plazo
430	Clientes	Activo Circulante (Realizable)
431	Clientes efectos a cobrar	Activo Circulante (Realizable)
440	Deudores diversos	Activo Circulante (Realizable)
474	Impto. s/beneficio anticipado	Activo Circulante (Realizable)
480	Gtos. Anticipados	Activo Circulante (Realizable)
520	Anticipos Exportación	Pasivo corto plazo
521	Deudas a corto plazo (efectos)	Pasivo corto plazo
523	Proveed. Inmov. corto plazo	Pasivo corto plazo
572	Bancos	Activo Circulante (Tesorería)

Fuente: Elaboración propia a partir de los anexos de la memoria de BETA, S.A. de 2006.

De este conjunto de elementos patrimoniales establecido, en relación a las características de la aportación y división patrimonial que se proyecta realizar, cabe hacer las siguientes puntualizaciones:

- **Grupo 2:** Se transmitirá la totalidad de los elementos de los subgrupos (222), (223), (224), (225), (226), (227), (229) y (239), con sus respectivas amortizaciones. Los subgrupos (220) *Terrenos y bienes naturales* y (228) *Elementos de Transporte* permanecerán en BETA, S.A. y del (221) *Edificios y Otras Construcciones* únicamente se transmitirá la depuradora y el embalse. De manera paralela a la transmisión patrimonial, la entidad transmitente suscribirá con la beneficiaria determinados **contrato de arrendamiento** a través de los cuales esta última podrá hacer uso de los inmuebles en los que se desarrolla la actividad, de la flota de transporte, así como de las marcas existentes. Las participaciones en otras entidades (entidad francesa HOLDING 4P y BETA ENERGÍA, S.L.) también serán objeto de transmisión, pasando a ser propiedad de la entidad beneficiaria. La transmisión de este elemento de activo (inversión financiera) se argumenta en base a la vinculación identificada entre dichas participaciones y la actividad de fabricación y comercialización textil que, en definitiva, es la que se va a transmitir a la nueva mercantil.

• **Grupo 4:** Serán transferidas la totalidad de las cuentas con proveedores (400 y 408), las de Acreedores (a excepción de la deuda con sus auditores), la de clientes (430), efectos a cobrar (431) y parcialmente la de deudores diversos (440). También se contempla la cuenta de impuesto anticipado (474) que genera la provisión de la entidad francesa, cuya participación se ha visto que también quedará transferida. En contra, no serán objeto de transmisión las cuentas de personal, seguridad social o hacienda pública, así como tampoco los deudores de dudoso cobro y sus correspondientes provisiones.

• **Grupo 5:** Además de los anticipos a la exportación (520) y proveedores de inmovilizado a corto plazo (523), será transferida una determinada parte del saldo de tesorería procedente de cuentas bancarias específicas (572).

Este conjunto de elementos patrimoniales finalmente definido que, de momento, es titularidad y está en pleno dominio de BETA, S.A., atiende a aquellos elementos destinados a la fabricación y comercialización de sidos, lonetas, arpilleras, contras, colchas, tapetes y todo tipo de tejidos de forrería y artículos textiles, así como tapicerías variadas incluyendo también la fabricación y comercialización de hilos de reprocesado acrílico e hilaturas de todas clases, en definitiva, el negocio hasta ahora explotado por BETA, S.A. Por tanto, en base a esto y atendiendo a la **definición legal del concepto de Rama de Actividad¹** (art. 83.4 del Real Decreto Legislativo 4/2004, que aprobó el Texto refundido de la Ley de Impuesto sobre Sociedades), es posible determinar la existencia de una explotación económica en la sede de la sociedad transmitente que se segregará y transmitirá a otra sociedad la cual, podrá continuar con el desarrollo de la misma actividad en condiciones análogas.

Del concepto legal de *rama de actividad* se desprende que, la delimitación de ésta no estará condicionada por el hecho de no incluir dentro del patrimonio segregado algún elemento que pudiera estar afecto en la entidad transmitente a la correspondiente explotación económica, siempre que dicha actividad se desarrolle en condiciones análogas antes y después de la transmisión. Hechas las correspondientes puntualizaciones, el conjunto de elementos patrimoniales que conformarán la aportación de BETA, S.A., pese a que los inmuebles de uso necesario para la explotación de la actividad no sean transmitidos, sino arrendados, sí atendería a la definición legal dada.

Concretado el contenido de la aportación patrimonial, con la ejecución de la operación proyectada BETA, S.A., sin disolverse, estaría logrando dejar separado su patrimonio inmobiliario de aquel afecto al proceso productivo que pasaría a ser concentrado y gestionado por ALFA, S.L. En contraprestación a la transmisión patrimonial realizada, esta entidad recibiría la equivalencia al valor económico que se le atributa a la rama de actividad aportada, en títulos representativos del capital social de la entidad beneficiaria. ALFA, S.L. como entidad preexistente receptora, en el momento en el que la aportación de rama de actividad es aprobada, paralelamente, ha de proyectar y aprobar la consecuente y equivalente ampliación de su capital la cual, será atendida íntegramente por la rama de actividad que se le transmite, es decir, que la totalidad de nuevos títulos a emitir quedarían suscritos en su totalidad por el socio BETA, S.A. y desembolsados a través de la efectiva aportación de rama de actividad. Por tanto, se afirmaba que la operación de aportación de rama de actividad aquí descrita se proyecta para ser efectuada en los términos establecidos en *el artículo 83.3 del Real Decreto Legislativo 4/2004, que aprueba el Texto Refundido de la Ley de Impuesto sobre Sociedades* (en adelante TRLIS), teniendo la consideración de una “*Aportación No Dineraria de Ramas de Actividad*”, de una *Sociedad a otra Sociedad preexistente*.

Art. 83.4. TRLIS: “Se entenderá por rama de actividad el conjunto de elementos patrimoniales que sean susceptibles de constituir una unidad económica autónoma determinante de una explotación económica, es decir, un conjunto capaz de funcionar por sus propios medios. (...)”.

5.2.2. Regulación de la Aportación de Rama de Actividad: Marco Jurídico y Fiscal.

En relación a la exacta definición dada de la operación proyectada, es posible determinar el tanto el **régimen jurídico** al que se sujetaría dicha operación de reestructuración patrimonial, como el **régimen fiscal** de la misma. No obstante, aquí es necesario volver a advertir y puntualizar que, en base al horizonte temporal en el que se proyecta llevar a cabo el plan de reestructuración propuesto, todavía no cabe hablar de la Ley de Modificaciones Estructurales de las Sociedades Mercantiles (LME) de 2009.

En el presenta apartado se procede a establecer y detallar el **régimen jurídico y fiscal de aplicación a la figura de reestructuración patrimonial** contemplada. Como ya se pudo advertir, a priori, la descripción de la operación de aportación de rama de actividad podría llegar a confundirse con una escisión parcial dada la similitud que ambas guardan. Siendo conscientes de la **LME de 2009** y del nuevo concepto de **Segregación** como **posible modalidad de la Escisión** (artículo 71 de LME), a partir de su entrada en vigor, sí cabría hablar de una completa equiparación conceptual entre ambas operaciones consideradas. No obstante, atendiendo al período de tiempo en el que se proyecta el desarrollo de la operación y a las normativas y regulaciones vigentes (2006-2007), en el desarrollo del presente trabajo, no es posible hablar de una completa equiparación conceptual entre ambas. Por tanto, la operación de aportación de rama de actividad, bajo el punto de vista jurídico y fiscal, será tratada y considerada como una **aportación no dineraria**.

A modo de introducción, cabe puntualizar que la legislación tributaria fue pionera en dar una definición específica a dicha operación y asociarle unas consecuencias legales. Tanto la derogada Ley 29/1991 de Impuesto sobre Sociedades, como la actual, equiparan y aplican analogía al concepto de escisión parcial y al de aportación de rama de actividad, dando a ambas operaciones un mismo tratamiento fiscal (neutralidad fiscal). Por otro lado, a diferencia de lo que sucede en el ámbito fiscal, en el mercantil es posible identificar 3 diferentes fases en las cuales, el tratamiento de dicha operación es distinto. La última etapa o fase es la actualmente vigente y deriva de la LME a la que ya se ha hecho mención y no será de aplicación en el desarrollo del presente trabajo.

➤ **Régimen Jurídico: Aportaciones No Dinerarias (artículos 20-21 de la LSRL).**

En el horizonte temporal en el que se está proponiendo a BETA, S.A. proceder a realizar la reestructuración patrimonial (2006-2007), la **Dirección General de Registros y Notariado** (en adelante DGRN) ya había estimado que en materia de modificaciones estructurales regía el principio de tipicidad y no cabía analogía entre ambos conceptos contemplados. Se aceptó que **la operación de rama de actividad quedase sujeta al régimen de aportaciones no dinerarias** (con algunos matices) y no al idéntico régimen jurídico de las escisiones (10 de Junio de 1994).

Artículos 20-21 de la LSRL. La aportación a realizar queda definida como un tipo de aportación al capital no consistente en dinero, sino en una **contribución en natura susceptible de valoración económica**. Por tanto, en la escritura de la consecuente ampliación de capital a realizar por la entidad beneficiaria deberá figurar, la **descripción de la aportación no dineraria**, la **valoración económica** (en euros) de la misma y la **numeración de las participaciones asignadas en pago** (art. 20.1 LSRL). Por otro lado, aplicando el principio de efectividad del capital y dados los riesgos que las aportaciones en especie implican en su transmisión y adecuada valoración, con objeto de quedar bajo control, se prevé una serie de cautelas tendentes a garantizar la correspondencia entre el valor de las aportaciones efectuadas y el valor nominal de las participaciones adjudicadas. No obstante, dichas cautelas varían en función de la forma societaria de la entidad receptora de la aportación no dineraria y su regulación.

La normativa referente al régimen de aportaciones no dinerarias, en el caso de las **sociedades anónimas**, establece mecanismos de salvaguardia para reforzar la responsabilidad del transmitente por el saneamiento de lo aportado exigiendo un **informe de valoración de uno o varios expertos independientes designados por el registrador mercantil** (artículo 38-39 LSA). Con esto, la aportación no dineraria a realizar requeriría de 2 informes de valoración diferentes a comparar, uno de los administradores de la entidad y del experto independiente designado (sistema de control). En contra, en el caso de **las sociedades de responsabilidad limitada** es suficiente con un único informe de valoración expedido por los administradores que, sin necesidad de asignación de experto independiente, quedarían establecidas las correspondientes cautelas a través de una **responsabilidad solidaria por parte de socios y administradores**. Las personas (físicas y/o jurídicas) que ostentan la condición de socio cuando se acuerda el aumento de capital y quienes adquieran participación desembolsada mediante aportaciones no dinerarias, son los que responderán solidariamente de la realidad de dichas aportaciones y del valor que se les haya atribuido en la escritura ante la sociedad y los acreedores sociales. Además, también responderán solidariamente los administradores por la diferencia entre la valoración que hubiesen realizado en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 74.3 de LSRL y el valor real de las aportaciones no dinerarias. La responsabilidad solidaria que se contempla en dicho artículo prescribe a los 5 años, a contar desde el momento en el que es realizada la aportación (art. 21.4 LSRL). Finalmente, en base al artículo 21.5 de la LSRL, cabe puntualizar que *“quedan excluidos de responsabilidad solidaria los socios cuyas aportaciones no dinerarias sean sometidas a valoración parcial conforme a lo previsto en el art. 38 LSA”* y por tanto, en las sociedades de responsabilidad limitada también existirá la posibilidad de confeccionar un informe de valoración por parte de un determinado experto independiente.

Vistos los diferentes mecanismos de control, bajo la hipótesis de que se acepte y adopte la forma societaria aquí propuesta para la nueva entidad a crear que recibirá la aportación en especie (sociedad de responsabilidad limitada) y además, considerando el carácter y vínculo familiar existente entre las mercantiles partícipes en la operación (transmitente y beneficiaria), desde el presente trabajo se recomienda optar por la confección de un único informe de valoración a cargo del órgano de administración de la sociedad receptora. Con posterioridad, en este mismo capítulo, se dedica un apartado al informe de valoración (5.2.3. *Valoración de la Aportación de Rama de Actividad*).

➤ **Régimen Fiscal: Régimen Especial de Fusiones, Escisiones, Aportac. de Activos y Canje de Valores.**

Como se comentaba, la legislación tributaria fue pionera en definir la operación de aportación de rama de actividad (artículo 97.3 LIS). La fiscalidad de la reestructuración empresarial es de por sí una materia en continuo cambio y atendiendo al período de tiempo en el que esta operación se proyecta, cabe hacer referencia al régimen fiscal especial establecido para las fusiones, escisiones, aportaciones de activos y canje de valores. Éste queda regulado en el capítulo VIII, del título VII y disposición 2ª del Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, que aprueba el Texto Refundido de la Ley de Impuesto sobre Sociedades.

La legislación fiscal aplica analogía entre el concepto de aportación de rama de actividad y el de escisión (parcial), quedando ambas operaciones sujetas al mismo régimen fiscal especial. La finalidad de dicho régimen especial es que, ante el cumplimiento de determinados requisitos, la fiscalidad tenga un papel neutral (neutralidad fiscal) y conseguir en estos casos que la ejecución de una reestructuración societaria no determine una carga tributaria. La idea es que el coste fiscal ni obstaculice, ni estimule las operaciones de reestructuración empresarial. Por tanto, el principio básico que sustenta este régimen fiscal de reorganizaciones empresariales es el de **neutralidad fiscal**, basándose en la conservación de los valores fiscales teniendo siempre como límite el valor normal de mercado.

Atendiendo a ambas sociedades involucradas en la operación (transmitente y beneficiaria), ALFA, S.L. receptora de la aportación es residente en el territorio español y no quedaría exenta del impuesto, ni sujeta a un régimen de entidades parcialmente exentas o cualquier otro de carácter especial, sino que el tipo de gravamen que le será de aplicación será el mismo que a BETA, S.A. Por otro lado, la entidad transmitente, considerando su participación inicial en ALFA, S.L., tras la correspondiente transmisión ésta será bastante superior al 5%, es más, será prácticamente totalitaria dado el valor que desde ya se le puede asociar a la rama de actividad textil. Partiendo de dicho grado de **homogeneidad fiscal** entre ambas entidades, se contempla la posibilidad de aplicar a la operación proyectada el régimen especial de neutralidad fiscal cuya opción, la entidad transmitente debería comunicar al Ministerio de Hacienda (artículo 96 TRLIS) ya que existe la posibilidad de renuncia total o parcial con efecto en el Impuesto sobre Sociedades.

No obstante, la homogeneidad fiscal entre las sociedades no es la única condición exigida para la aplicación del mismo. Atendiendo al artículo 96.2 TRLIS *“No se aplicará el régimen establecido en el presente capítulo cuando la operación realizada tenga como principal objetivo el fraude o la evasión fiscal. En particular, no se aplicará cuando la operación no se efectúe por motivos económicamente válidos, tales como la reestructuración o la racionalización de actividades de las entidades participantes en la operación, sino con la mera finalidad de conseguir una ventaja fiscal”*, es necesario hacer mención de la motivación económica que promueve dicha operación y alejar pensamientos de que la misma se realice teniendo como principal objetivo el fraude fiscal o un ahorro en Impuestos. En base a esto, queda explicada la insistencia que desde los inicios del presente trabajo se lleva haciendo sobre las principales causas que impulsan o promueven el planteamiento de dicha operación de reestructuración. Primero se detectaba el problema de ineficiencia organizativa y después, como posible solución a ello, se proponía proceder a realizar la correspondiente operación.

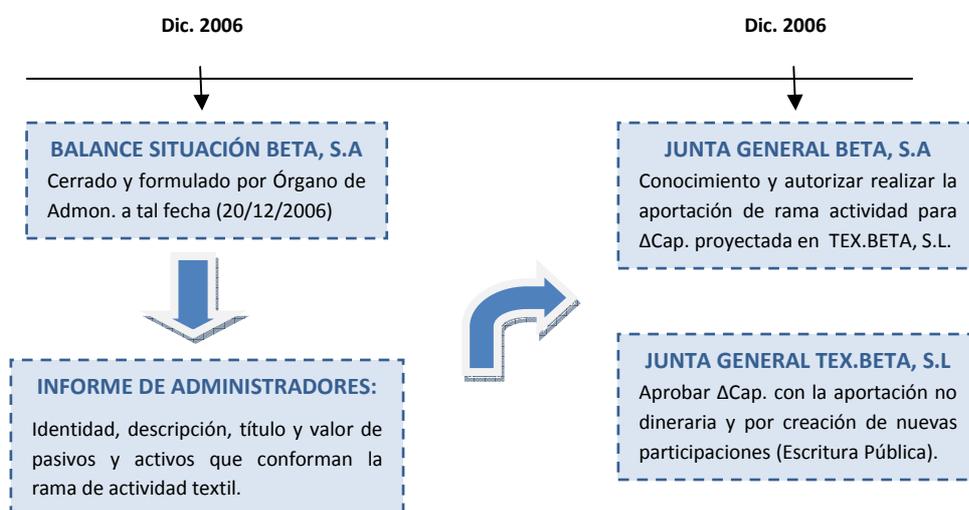
Ante las exigencias formales establecidas para la aplicación de dicho régimen, desde el presente trabajo, atendiendo al artículo 107 de la Ley 230/1963, de 28 de Diciembre, General Tributaria, se le recomienda a BETA, S.A. que, como entidad transmitente, realice previamente una **consulta a la Administración Tributaria sobre la aplicación y cumplimiento de este régimen en la operación que se proyecta**. En dicha consulta deberán quedar resaltados los motivos que incitan la realización de la operación de reestructuración de la empresa a través de la aportación no dineraria especial de rama de actividad a otra entidad preexistente. La adecuada exposición de los mismos será fundamental para asegurarse la aplicación del régimen fiscal especial. Desde el presente trabajo se recomienda y propone a BETA, S.A. que en el escrito de consulta que elabore indique que la operación proyectada se realiza con la finalidad de separar el patrimonio inmobiliario en otras entidades, del patrimonio afecto al proceso productivo, para disponer de una sociedad holding que gestione todas las participaciones que actualmente ostenta la entidad, así como las que pudiese adquirir en un futuro, efectuar una gestión especializada y diferenciada de la explotación de los inmuebles respecto de la actividad productiva, con la finalidad de rentabilizar recursos, racionalizar al máximo la actividad de la empresa, independizando las actividades y limitando el riesgo empresarial de cada actividad, mejorar la planificación estratégica y acceder a financiación externa en mejores condiciones.

A efectos del artículo 96.2 del TRLIS, se estima que estos motivos serían considerados económicamente válidos y por tanto, la entidad obtendría una contestación afirmativa y con carácter vinculante para la sujeción de la operación al régimen fiscal especial del impuesto sobre sociedades obteniéndose así, una neutralidad fiscal. No obstante, el acogimiento final de la operación a dicho régimen, el cual se recomienda desde el presente trabajo, deberá ser acordado y aprobado en Junta General por ambas mercantiles partícipes.

5.2.3. Valoración de la Aportación de Rama de Actividad: Responsabilidad Solidaria.

En relación lo mencionado en el apartado referente al régimen jurídico de las aportaciones no dinerarias (para una SRL), en el siguiente punto se procede a detallar y determinar la valoración económica de la aportación no dineraria a realizar. Como se ya se indicó, en el presente caso, sería necesario y suficiente un único informe de valoración a cargo del órgano de administración de la entidad receptora de la aportación no dineraria. Si además, el órgano de administración de dicha entidad tuviese representación de la propia BETA, S.A. como por ejemplo, un administrador único en ALFA, S.L. que a su vez también fuese miembro del consejo de administración de BETA, S.A., las posibilidades de adecuación y aceptación del informe de valoración obtenido, serían mayores. Atendiendo al eje temporal confeccionado sobre el que, desde aquí, se propone proyectar el completo desarrollo de la reestructuración patrimonial, cabe determinar el momento en el que ésta deberá ser llevada a cabo.

Ilustración 5.8. Actuaciones previas a las Juntas Generales de Socios.



Fuente: *Elaboración propia.*

El listado de activos y pasivos constituyentes de la rama de actividad de fabricación y comercialización textil se aportará en pleno dominio y libre de carga o gravamen, arrendamiento o responsabilidad. La valoración económica a realizar y que deberá presentarse en las correspondientes Juntas Generales a celebrar por ambas entidades, debe por tanto, ser llevada a cabo en un momento de tiempo anterior, pero lo más próximo posible a la fecha de celebración de éstas para así, garantizarse la máxima transparencia y equidad a la hora de asegurar la realidad de la aportación y la integridad del capital social de la entidad.

Dada la ausencia en la legislación vigente de criterio alguno respecto a la valoración a realizar, el Órgano de Administración de la entidad beneficiaria deberá tomar como base el valor por el que la entidad aportante, en ese momento, tenga contabilizados los correspondiente elementos patrimoniales objeto de transmisión. Por tanto, los administradores de BETA, S.A. con vistas a la valoración económica a realizar y la fecha que se establezca para la convocatoria de las juntas, deberán formular y facilitar el Balance cerrado de la entidad previo a la fecha de cierre del ejercicio en cuestión. La **valoración global** que finalmente se dé a la **rama de actividad textil** se determinará en **base al valor neto contable de cada uno de los elementos del activo y pasivo que la integran** y figuren en el correspondiente Balance.

Elaborando el único informe de valoración lo más próximo posible a la fecha de celebración de las respectivas Junta Generales, se consigue un menor margen de tiempo para posibles variaciones a darse entre, el momento en el que se acuerda y aprueba la operación de aportación no dineraria de rama de actividad y aquel otro en el que, finalmente, se hace efectiva la transmisión. Recuérdese la intención buscada de hacer coincidir la efectividad de la reestructuración con el inicio del siguiente ejercicio con vistas a que los efectos derivados atiendan a ejercicios económicos completos. A fecha de cierre del presente ejercicio, quedaría todo preparado para que al comienzo de ejercicio subsiguiente, tras la correspondiente inscripción registral, se hiciese efectiva la reestructuración societaria emprendida. No obstante, ante dicha demora de tiempo que se produciría para hacer efectiva la transmisión patrimonial y considerando que la mercantil transmitente es una empresa en funcionamiento, sin perjuicio de la composición y valoración que se hubiese obtenido, conviene que ambas entidades lleguen a un acuerdo para compensar posibles variaciones que pudieran producirse en alguno de los elementos integrantes de la aportación y así, mantener el valor global de la misma.

Obtenida la valoración global de la rama de actividad textil descrita y titularidad de BETA, S.A., aprobado y aceptado el montante resultante, se proyectará la ampliación de capital de ALFA, S.L. La entidad beneficiaria de la aportación no dineraria debe acordar y definir la modificación de su capital, operación la cual se detalla a continuación y también tendrá que ser aprobada por sus socios. Por un lado, los accionistas de BETA, S.A. deberán aprobar y por tanto, autorizar la participación de la entidad en la ampliación de capital de ALFA, S.L. mediante la aportación de su rama de actividad textil. Y por otro lado, los socios de la mercantil beneficiaria deberán acordar y aprobar la modificación de su capital social en relación a la aportación no dineraria definida y valorada, emitiendo nuevos títulos. Obtenidas las respectivas aprobaciones en las Junta Generales, comenzaría el desarrollo de las operaciones proyectadas, la ampliación de capital por parte de ALFA, S.L. y la aportación no dineraria de rama de actividad de BETA, S.A. a través de la cual, la totalidad de los nuevos títulos emitidos, quedaría íntegramente suscrita por parte de dicha entidad que ostentando ya la condición de socio, vería incrementada notoriamente su participación financiera sobre la misma.

5.2.4. Ampliación Capital de ALFA, S.L.: Emisión nuevas participaciones sociales.

Si bien los puntos anteriores de este apartado se focalizaban principalmente hacia la aportación de rama de actividad de BETA, S.A., este punto tiene un enfoque más detallado hacia la operación de ampliación de capital que la entidad preexistente debe proyectar con vistas a la transmisión patrimonial que recibirá. Atendiendo a la clasificación que se daba a la operación de reestructuración tratada (*aportación no dineraria especial de rama de actividad a otra sociedad preexistente*), queda concretado el **procedimiento de ampliación de capital** a seguir (*por emisión de nuevos títulos*) y la **contraprestación a recibir** (*aportación no dineraria de rama de actividad*).

De forma análoga al procedimiento visto para la constitución de la mercantil ALFA, S.L. aquí se plantearán los acuerdos sociales que los socios de dicha entidad deberán adoptar, así como el procedimiento a seguir para la ampliación de su capital social donde se requiere la emisión de una serie de nuevos títulos en concepto de contraprestación a la rama de actividad. Por tanto, la relación que guardará la valoración económica global que se obtenga de la rama de actividad y el valor nominal total de la ampliación de capital a realizar, es evidente. El importe de la valoración económica determinará la modificación de capital a proyectar y salvo que ALFA, S.L. opte por una ampliación de capital con prima, dicho montante será el equivalente al valor nominal total de los nuevos títulos a emitir.

➤ **Procedimiento de Ampliación de Capital por Emisión de Nuevos Títulos.**

Hay una serie de **requisitos generales** y comúnmente válidos para cualquier procedimiento de ampliación de capital: **Requisitos Legales** y **Requisitos Económicos**. Sin embargo, en función del procedimiento seguido y la contraprestación que tiene la ampliación proyectada, se aplican ciertas exigencias características al respecto.

1) Requisitos Legales

- Aprobación en Junta General y elaboración de escritura de la ampliación.
- Inscripción de la escritura de ampliación en el Registro Mercantil (plazo de 6 meses desde el momento de la suscripción de los títulos emitidos)

2) Requisitos Económicos

- Ampliación comprometida completamente (suscripción íntegra).
- Desembolso íntegro de la aportación en el mismo acto en el que se suscriben y adjudican los títulos (si empresa emisora es una Sociedad de Responsabilidad Limitada).

En la Junta General Universal de ALFA, S.L. deberá aprobarse la ampliación de capital proyectada y la adopción de acuerdos sociales complementarios que se hayan acordado. De dicha reunión se obtendrá un informe con la completa descripción y justificación de la modificación de capital a realizar. Aprobada los socios, en la misma fecha de celebración de la Junta General, la ampliación de capital proyectada se elevará a público mediante escritura pública, leída y otorgada ante notario. No obstante, tal y como se ha venido indicando a lo largo del presente capítulo, dicha modificación de capital carecerá de carácter constitutivo y sus efectos puesto que, hasta no comenzar el nuevo y subsiguiente ejercicio económico, la escritura pública de la ampliación no deberá inscribirse en el correspondiente Registro Mercantil. Tras la inscripción registral de la escritura de ampliación de capital acordada y aprobada, a efectos legales, quedará constituida y efectivamente realizada la operación de ampliación de capital con aportación de rama de actividad proyectada, por emisión de nuevos títulos.

➤ **Acuerdos Sociales Adoptados: Descripción de la Ampliación de Capital proyectada.**

En la Junta General Universal de ALFA, S.L. a celebrar habrá representación de BETA, S.A. (persona física designada por los socios que actúe en nombre y representación de la entidad) y dado que el resto de propietarios que desde aquí se proponían son, a su vez, algunos de los propietarios de la propia BETA, S.A., la toma de decisiones y la adopción de acuerdos, en principio, debería ser sencilla y rápida, sin producirse malentendidos ni desaprobaciones de última hora.

Los socios de ALFA, S.L. mostrando conformidad con la composición de la rama de actividad textil definida y con el informe de valoración global de la misma que haya elaborado el órgano de administración de la misma entidad receptora, aprobarían el proceder a llevar a cabo una determinada ampliación de capital con aportación no dineraria de rama de actividad por parte de uno de sus socios, la empresa BETA, S.A. Conforme se avanza en el desarrollo del presente trabajo, van viéndose las ventajas y la conveniencia de que BETA, S.A., con carácter previo a la ejecución del plan de reestructuración propuesto, ostente ya la condición de socio o sea propietaria de la otra entidad partícipe y a su vez, que ambas entidades involucradas mantengan y preserven el vínculo o participación familiar. Como ya se comentó, la cuantía de ampliación de capital a proyectar guardará relación con la valoración económica global de la aportación no dineraria aprobada y con la decisión que tome ALFA, S.L. sobre si emitir con prima o no. Además del detalle del importe de ampliación y de los nuevos títulos a emitir, los socios reunidos deberán proceder a aprobar los *Acuerdos Sociales Complementarios* a adoptar los cuales, también deberán constar en la escritura de ampliación.

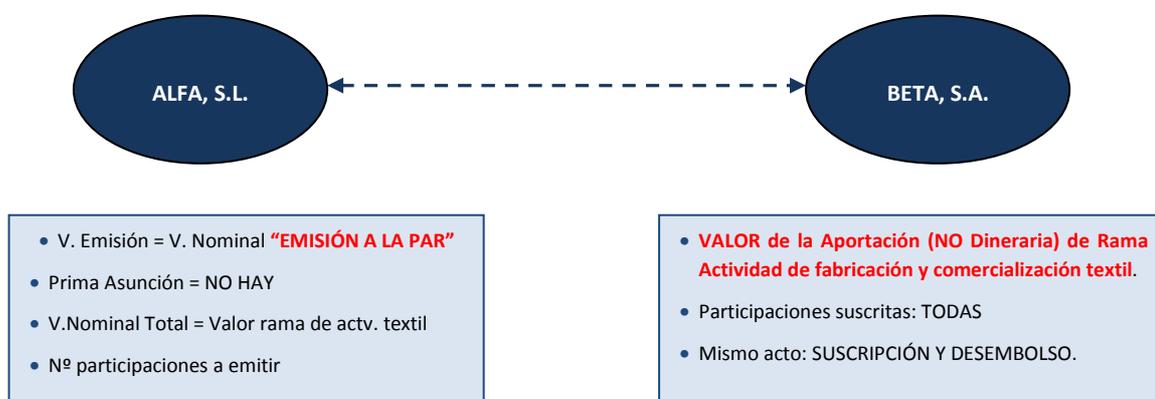
I) Ampliación del Capital Social. El capital social con el que inicialmente se deja constituida ALFA, S.L. pasa a verse incrementado en una cuantía determinada y dependiente de la valoración económica que, finalmente, se haya aprobado atribuir a la rama de actividad textil. Desde el presente trabajo, considerando que la totalidad de los nuevos títulos deberán ser suscritos y desembolsados por el socio BETA, S.A. a través de su aportación de rama de actividad y que dicha operación de modificación de capital es proyectada con una finalidad organizativa, se recomienda a la entidad emisora que realice una emisión a la par. Por tanto, el montante en el que el importe del capital de ALFA, S.L. se vería incrementado sería el equivalente a la cuantía obtenida en la valoración económica de la aportación no dineraria que se contempla.

Para llevar a cabo el incremento del capital en dicha determinada cuantía que resulte, en base al valor nominal que se decida atribuir a cada título, deberán crearse y emitir un número concreto de nuevos títulos. Estos nuevos valores representativos del capital a emitir podrían ser de la misma clase y serie que los que se hubiesen emitido con anterioridad para la constitución de la propia entidad. Estos nuevos títulos creados en concepto de ampliación de capital, desde el momento en el que sean emitidos, deberán quedar en su totalidad comprometidos por el socio BETA, S.A. que los desembolsará íntegramente a través de la correspondiente transmisión patrimonial. Volviendo a considerar que se aceptase la forma social de sociedad de responsabilidad limitada para ALFA, S.L., la adjudicación y desembolso íntegro de las nuevas participaciones emitidas, se llevaría a cabo en el mismo acto.

La titularidad se hará constar en el Libro-Registro de Socios y en la escritura de ampliación quedarán incluidos la certificación de los datos sociales de dicha entidad aportante, la numeración de participaciones que se le asignen a ésta y la expresión de aquellas que atienden a la aportación de rama de actividad. Si bien BETA, S.A., con carácter previo a la ampliación, ya tenía cierta participación en el capital social de ALFA, S.L., tras su acordada y aprobada suscripción del total de los nuevos títulos que se emitirán ahora, su participación se verá fuertemente incrementada, siendo ésta prácticamente totalitaria dado el valor que se puede prever de la aportación patrimonial contemplada.

II) Aportación No Dineraria Especial de Aportación de Rama de Actividad. No cabe entrar en mayor nivel de detalle puesto que con anterioridad quedó identificada y descrita. Aquí se limita a recordar que su certificación tras ser aprobada y autorizada en la Junta General, deberá ir unida a la escritura de la ampliación de capital.

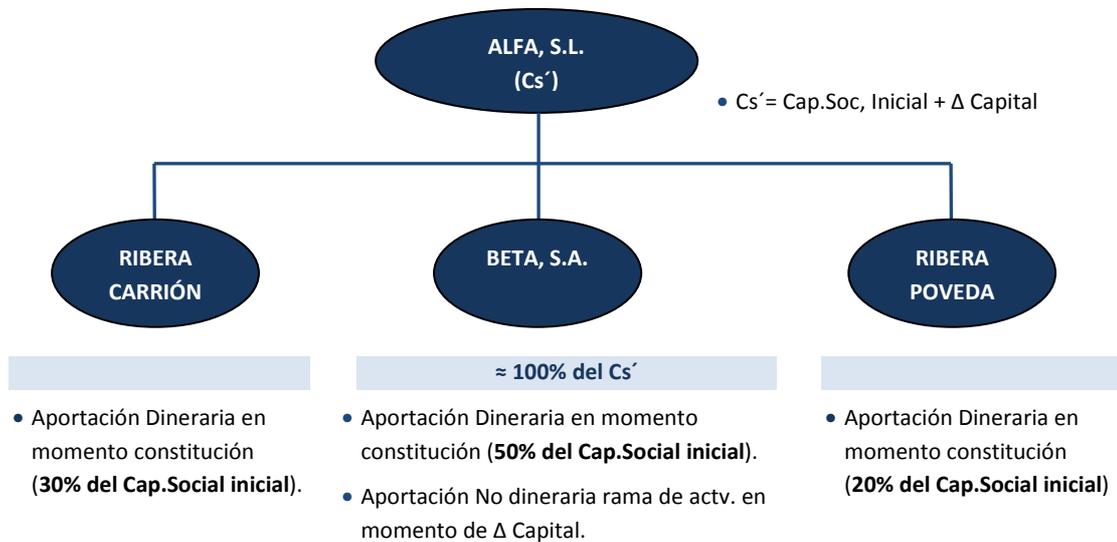
Ilustración 5.9. Ampliación de Capital proyectada por ALFA, S.L.



Fuente: *Elaboración propia.*

III) Modificación de Estatutos. Consecuencia de la variación del capital social que se proyecta derivará la necesaria modificación del artículo de los estatutos referente al capital social con el que se dejaba constituida dicha entidad. La modificación de dicho artículo deberá ser aprobada, figurando en él la nueva cifra de capital resultante, los títulos numerados en los que finalmente queda dividido y el reflejo de las participaciones financieras que, tras la ampliación, registre cada uno de los socios. En base a las participaciones que desde aquí se proponían para constituir la nueva entidad, la distribución del capital social a la que, tras la efectividad de la operación, se podría esperar llegar queda representada a continuación (Ilustración 5.10) pudiéndose destacar de la misma, la participación casi totalitaria ($\approx 100\%$) que conseguirá BETA, S.A. a cambio de desprenderse de la parte de su patrimonio afecta al proceso productivo (excepto Inmuebles).

Ilustración 5.10. Capital Social de ALFA, S.L. tras Ampliación de Capital.



Fuente: *Elaboración propia.*

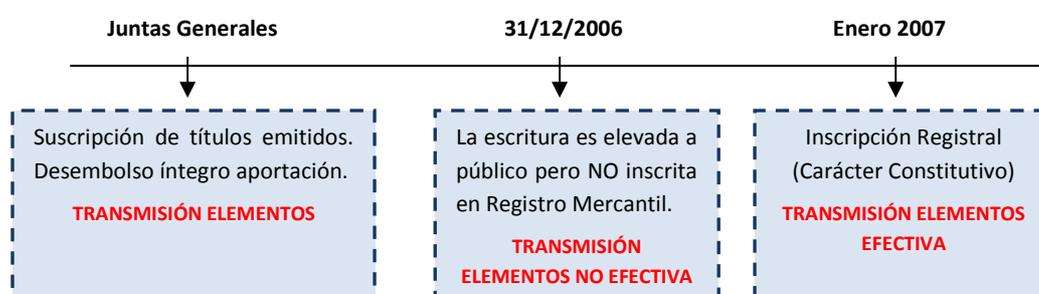
IV) Régimen Fiscal Aplicable. Con anterioridad se hizo mención y explicación de la existencia de un régimen fiscal especial para determinados casos de operaciones de reestructuración, argumentándose además el posible cumplimiento de los requisitos establecidos para su aplicación por parte de la operación aquí desarrollada. No obstante, bajo el supuesto de que se hubiesen seguido todas las indicaciones aquí dadas y por tanto, se estuviesen cumpliendo los motivos económicamente válidos establecidos para poder acogerse al **régimen fiscal especial de fusiones, escisiones, aportación de rama de actividad y canje de valores**, serán los socios de ambas entidades, transmitente y receptora, quienes deberán decidir de mutuo acuerdo si ejercitan la opción de acogerse al mismo o no. Desde el presente trabajo, se aconseja la sujeción de la operación a este régimen especial de neutralidad fiscal.

5.3. La Transmisión de Elementos Patrimoniales.

Concretada la operación de ampliación de capital a proyectar y la correspondiente aportación no dineraria de rama de actividad, con objeto de tratar la **transmisión patrimonial**, se da paso al análisis de la **suscripción y desembolso simultáneo e íntegro de los nuevos títulos emitidos** por parte de la mercantil aportante, BETA, S.A. La totalidad de nuevo títulos a emitir en concepto de la ampliación de capital han de quedar comprometidos única y exclusivamente por BETA, S.A. que, a su vez, procederá a desembolsar a través de la mencionada aportación no dineraria, es decir, transmitiendo aquellos elementos patrimoniales configurantes de la determinada rama de actividad textil. No obstante, recordando la demora de tiempo propuesta hasta inscribir la escritura de la ampliación en el Registro Mercantil, nuevamente se distinguirán 2 fases en la transmisión patrimonial producida.

En el momento en que se celebren y desarrollen las respectivas Juntas Generales a convocar por cada una de las entidades (próximo a la fecha de cierre del ejercicio), los socios reunidos acordarán las diferentes actuaciones a emprender en relación a la operación de reestructuración objeto del presente plan. Aquí también se llevaría a cabo la elaboración y el detalle de la correspondiente escritura pública de ampliación de capital que, aprobada, quedaría determinada y autorizada la ampliación de capital de ALFA, S.L. con la aportación no dineraria de rama de actividad de fabricación y comercialización textil de BETA, S.A. En dicho instante, la modificación de capital a realizar se inicia pero, a efectos legales, carecerá de carácter constitutivo y efectividad puesto que, respetando los plazos máximos legalmente permitidos, la inscripción registral de dicha escritura no se hará hasta el comienzo del nuevo ejercicio económico. A continuación, se muestra un eje temporal (Ilustración 5.11) con las diferentes fases por las que pasaría la transmisión patrimonial hasta que se haga efectiva.

Ilustración 5.11. Fases de la Transmisión Patrimonial efectuada.



Fuente: *Elaboración propia.*

Como bien se describía en el apartado anterior, el desembolso del total de los nuevos títulos emitidos implica la transmisión de unos determinados y acordados elementos patrimoniales, pero en base a la completa formalización de la ampliación de capital, a efectos legales, ésta será efectiva ya para el inicio del nuevo ejercicio. La demora de tiempo intencionada que desde el presente trabajo se está proponiendo, daría lugar a determinadas peculiaridades que, en definitiva, permiten que a fecha de cierre del ejercicio empezado todo siga manteniéndose como hasta ahora y que los correspondientes cambios que derivarían de la modificación estructural proyectada coincidan con el inicio de un nuevo ejercicio y por tanto, atiendan a ejercicios económicos completos.

La transmisión por parte de BETA, S.A. se realizará materialmente en el momento en el que las correspondientes operaciones quedan aprobadas en las Juntas Generales. Continuando con la hipótesis de que la nueva entidad hubiese adoptado la forma social de sociedades de responsabilidad limitada, ante la emisión y suscripción íntegra de los nuevos títulos acordados, su desembolso íntegro y por tanto, la determinada transmisión patrimonial, se produciría en el mismo acto. Esta transmisión deberá ser efectuada por la persona física que designen los socios de la propia entidad transmitente como podría ser su consejero delegado. Éste a su vez, sería también quien asistiera a la Junta General Universal de ALFA, S.L. en nombre y representación de la propia BETA, S.A. A priori, dado el vínculo familiar existente entre ambas mercantiles partícipes, transmitente y beneficiaria, es posible anticipar una transmisión patrimonial sencilla, con independencia de los requisitos y formalidades legales que la misma exige.

En la transmisión patrimonial a realizar, la entidad transmitente se deberá comprometer a llevar a cabo todas las actuaciones pertinentes, así como a otorgar cuantos documentos públicos y/o privados se requieran para la formalización del pleno cumplimiento de aquellas obligaciones que deriven de la transmisión de la propiedad de la rama de actividad y de los elementos que la integran. Además, se deberá tener presente la **obligación legal de saneamiento**² a partir de la cual, BETA, S.A. asumiría la obligación de completar la aportación no dineraria realizada con cualquier elemento (bienes, derechos u obligaciones) de dicha rama de actividad que, por error u omisión, no se hubiese contemplado en el listado a adjuntar en la escritura de la ampliación elaborada y aprobada. En relación al plazo de espera que se guardará hasta hacer efectiva la operación y transmisión patrimonial, considerando que el objeto de la transmisión lo constituye una empresa en funcionamiento y que la descripción y valoración de la rama de actividad será efectuada en base a un balance anterior al cierre del ejercicio, en cumplimiento de la obligación mencionada, ambas partes (BETA, S.A. y ALFA, S.L.) deberán acordar un modo de actuar ante posibles variaciones que pudieran producirse sobre el valor de la rama como consecuencia de operaciones ordinarias realizadas entre la fecha del Balance empleado para la determinación y valoración de la aportación y la de su efectiva recepción.

En el cierre del ejercicio en cuestión (31/12/2006) todavía no cabrá hablar de una efectiva aportación de rama de actividad, bien se estaría dejando todo preparado para que cuando comience el nuevo ejercicio (2007), se vaya al correspondiente Registro Mercantil, se inscriba la escritura pública elaborada y aprobada para dicha ampliación de capital y por tanto, la operación de reestructuración proyectada adquiriera la efectividad. En base a esto y remitiéndose a lo que se mencionó en los inicios del presente capítulo (5.1.2. *Definición del Grupo Alfa; Efectos y Especialidades de Grupos Societarios*), los efectos y especialidades que derivarían de dicha reestructuración patrimonial se retrotraerían y tendrían su aparición en 2007, atendiendo así a ejercicios económicos completos.

Realizada la inscripción registral de la ampliación de capital, ALFA, S.L., ésta se subrogaría a todos los efectos en todos los derechos, obligaciones y contratos de BETA, S.A. correspondientes a la rama de actividad de referencia. En este acto, BETA, S.A. cederá a favor de la entidad receptora la cual, aceptará su posición contractual en todos los contratos y obligaciones que conformen la rama de actividad transmitida, subrogándose así a todos los efectos en la posición contractual que ostentaba la entidad transmitente. Esta cesión ya habría quedado consumada en la escritura de la ampliación y se haría en relación con aquellos contratos u obligaciones con los que las partes contratantes tuviesen, a tal fecha, prestado el oportuno consentimiento a la subrogación, así como aquellos otros para los cuales no se requiera consentimiento alguno para la subrogación. No obstante, en relación a aquellos contratos u obligaciones para los que, de momento, no se tuviese consentimiento, serían asumidos por la entidad beneficiaria de manera cumulativa y conjunta con la entidad aportante, frente a terceros.

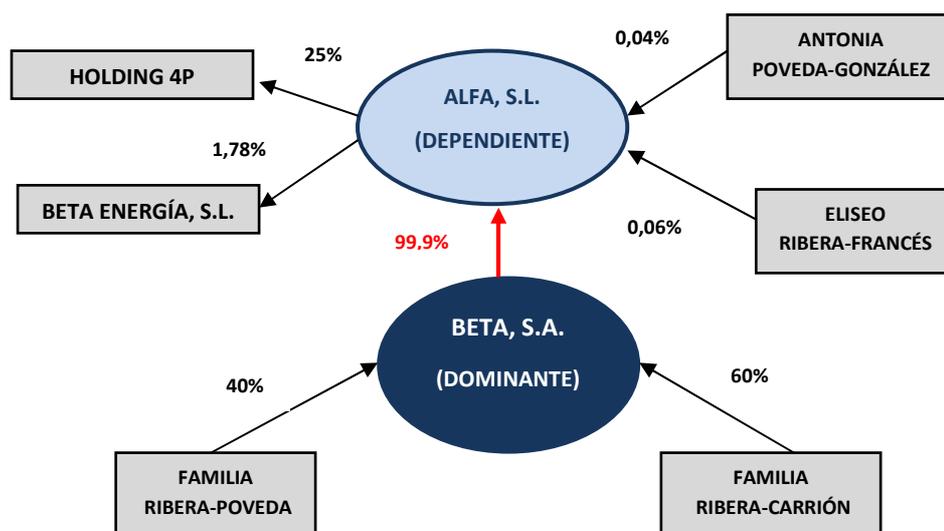
Obligación de Saneamiento: *Una de las obligaciones esenciales de un vendedor. El vendedor está obligado a proporcionar al comprador la posesión pacífica y las características aparen.*

6. RESULTADO Y EFECTOS DEL PLAN DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL.

Visto y descrito el Plan de Reestructuración Empresarial que desde el presente trabajo se confeccionaba para el caso concreto de BETA, S.A., a continuación, considerándose su aceptación, así como su íntegro seguimiento y su completa ejecución por parte de la entidad mencionada, en este sexto capítulo se contempla el **análisis y resultado de la reestructuración patrimonial finalmente realizada**, tras la efectividad de la transmisión de rama de actividad propuesta. Por tanto, ubicándose en el momento de tiempo en el que tiene lugar la inscripción registral de la escritura de ampliación de ALFA, S.L. (inicio del nuevo ejercicio económico, Enero 2007), la reestructuración societaria y organizativa de BETA, S.A. queda completamente formalizada y concluida, produciéndose ya la aplicación efectiva de una serie de cambios y efectos consecuentes. La proyección temporal que desde aquí se propuso atendía al fin de prolongar en el tiempo la aplicación de cambios derivados, haciéndose coincidir ésta con el inicio del nuevo ejercicio y así, atender a ejercicios completos. A lo largo del presente capítulo se van a ver las modificaciones a las que, finalmente, la efectividad de las operaciones societarias antes contempladas y ahora ya realizadas, han conllevado.

En primer lugar, el **grupo societario DELTA** queda alterado con respecto a la **relación de dominio** inicialmente identificada y que derivaba de la participación de BETA, S.A. en la constitución de la nueva entidad. Independientemente de que con carácter previo BETA, S.A. ya suscribe y desembolsa el total de nuevas participaciones emitidas por ALFA, S.L. en concepto de la ampliación de su capital requerida, hasta la completa formalización de dicha operación (inscripción registral de la escritura pública), ni la modificación de capital, ni la correspondiente inversión financiera realizada son efectivas. Por tanto, con el inicio de este nuevo ejercicio, ambas operaciones pasan a tener reflejo contable en las cuentas individuales de las respectivas mercantiles partícipes. BETA, S.A. pasa a tener una participación financiera casi totalitaria (99,9%) sobre ALFA, S.L., viéndose reforzada la relación de dominio inicial. En la siguiente ilustración (Ilustración 6.1) queda representada la estructura del Grupo DELTA una vez las correspondientes operaciones societarias descritas se hacen efectivas.

Ilustración 6.1. Estructura del Grupo DELTA tras la efectiva aportación de rama de actividad.



Fuente: *Elaboración propia.*

Atendiendo a las recomendaciones dadas, la propia BETA, S.A. junto a los cabezas de ambas ramas familiares promueven la constitución de la nueva entidad para la cual, aceptan tomar la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada. Considerando el planteamiento que desde el presente trabajo se daba a la proyección temporal y a las inversiones requeridas, los socios-promotores aprueban las argumentaciones y razonamientos dados al respecto. Siendo conscientes del importante valor monetario que desde un inicio ya se le podía atribuir a la rama de actividad objeto de aportación, constituyen la nueva entidad con un capital inicial ligeramente superior al mínimo exigido, 3.600 euros para redondear. La distribución del mismo atiende a las indicaciones que desde aquí se daban, BETA, S.A. desde ese momento ostenta ya la condición de socio con una participación financiera del 50% en la nueva entidad que, dada la posibilidad de obtener la mayoría de los derechos de voto, resulta suficiente para definir ya al Grupo de Empresas DELTA.

Próximo a la fecha de cierre de dicho ejercicio (2006), el administrador único de ALFA, S.L. llevó a cabo, a partir del balance cerrado y facilitado por los administradores de BETA, S.A, la valoración económica de la rama de actividad textil delimitada. El informe único de valoración a cargo del administrador de la entidad receptora fue presentado y aprobado por unanimidad en ambas Juntas Generales celebradas, acordándose con ello por un lado, en BETA, S.A. la aportación de la rama de actividad textil valorada en 14.770.812 euros y por otro, en ALFA, S.L. una ampliación de capital a la par de 14.770.812 nuevas participaciones de valor nominal 1 euro cada una y la cual quedaría íntegramente suscrita y desembolsada por el ya socio BETA, S.A. Al inicio del nuevo ejercicio (2007), momento en el cual se inscribe en el Registro Mercantil la correspondiente escritura pública de la ampliación de capital, se hace efectiva la participación financiera casi totalitaria de BETA, S.A. sobre el capital social final de ALFA, S.L. (99,9%), dejándose un insignificante porcentaje de participación (0,1%) repartido entre los cabezas de familia de ambas ramas (personas físicas).

Además de la modificación que se produce en la relación de dominio entre ambas entidades del grupo, con la efectividad de la aportación de rama de actividad de fabricación y comercialización textil, a efectos legales, se produce la **efectiva separación y concentración de actividades** en cada una de las sociedades. En el inicio del nuevo ejercicio, ALFA, S.L. comienza con su puesta en funcionamiento y con el desarrollo de la actividad de fabricación y comercialización textil mientras que, BETA, S.A. sin desarrollar actividad productiva alguna y modificado su objeto social inicial, se limita a la explotación de los inmuebles cuya titularidad ha conservado, siendo aquéllos afectos al proceso productivo objeto de arrendamiento para la otra mercantil. Además, la propia sociedad matriz comienza también a prestar un servicio de asesoramiento financiero a la única sociedad dependiente. En base a la intención final de que el mismo grupo societario adopte una estructura organizativa de tipo *holding*, la titularidad de las participaciones sociales que finalmente ha conseguido concentrar BETA, S.A., sociedad dominante del grupo, es llevada a cabo con la finalidad de dirigir y gestionar, convirtiéndose dicha entidad matriz en una *Sociedad Holding*. No obstante, en este sexto capítulo van a ser analizados todos y cada uno de los requisitos exigidos para la adopción de una *Holding de Empresas*, así como el cumplimiento de los mismos por parte del grupo de empresas DELTA.

Como bien se mencionaba en párrafos anteriores, ante la efectividad de las nuevas características presentadas por el grupo DELTA y por cada una de las 2 mercantiles que lo integran, por un lado se tiene la **constitución de un holding de empresas** y por otro, la efectiva aplicación de las **especialidades propias de los grupos societarios** (contabilidad y fiscalidad). A partir de la fecha de cierre del ejercicio económico en cuestión y subsiguientes, ALFA, S.L. incurrirá en la obligación de auditar sus cuentas anuales individuales y BETA, S.A., como sociedad dominante, además de la elaboración de sus estados contables individuales, pasa a tener la obligación de formular las cuentas anuales consolidadas del grupo. En este capítulo figura un sencillo análisis de los primeros estados consolidados del grupo, pudiéndose obtener una primera idea sobre el efecto y resultado de la separación patrimonial realizada.

6.1. Análisis Descriptivo del Grupo de Empresas DELTA: Holding de Empresas.

Al inicio del ejercicio económico de 2007, tras el cumplimiento del último de los requisitos (legales) exigidos para la efectividad de la correspondiente ampliación de capital realizada, se formalizó y se hizo efectiva la operación de reestructuración patrimonial proyectada. BETA, S.A. que había adquirido la totalidad de las nuevas participaciones sociales emitidas por ALFA, S.L. mediante la aportación de la rama de actividad de fabricación y comercialización textil, a efectos legales, pasa a convertirse en el socio mayoritario y la sociedad receptora de dicha rama hace efectiva la absorción de todos los activos, pasivos, derechos y obligaciones que integran a la misma, continuando con su explotación. Como quedaba representado en la Ilustración 6.1, considerando la nueva participación financiera, ahora mayoritaria, que BETA, S.A. pasa a adquirir sobre el nuevo capital de ALFA, S.L. la finalidad de la titularidad de dichas participaciones sociales y el desarrollo efectivo de la actividad textil por parte de la sociedad receptora de la aportación patrimonial, es posible identificar de manera clara la existencia de un control efectivo y casi totalitario de la sociedad dominante sobre la única dependiente, dejando ya el mero control jurídico.

Diferenciadas y concentradas las actividades en cada una de las entidades integrantes del grupo, comienza la gestión más racionalizada y diferenciada de las mismas por los órganos de administración específicos de cada entidad en cuestión, en busca de alcanzar una mayor especialización en la gestión y en el control de las mismas. A continuación, se describe individualmente a cada una de las mercantiles partícipes en base a las características empresariales y estructura patrimonial que pasan a presentar tras la efectiva reorganización patrimonial realizada.

➤ **La Sociedad Dominante o Matriz: BETA, S.A.**

Esta entidad deja de ser una empresa industrial textil y pasa a desarrollar una actividad totalmente distinta. Su objeto social consecuentemente se redefine modificándose el correspondiente artículo de sus estatutos. Ante el cambio que se produce en su funcionamiento, en sus características empresariales y en la actividad que pasa a desarrollar, BETA, S.A. tiene un importante impacto y modificación en su estructura económico-financiera. Esta entidad pasa a limitar su patrimonio acumulado a aquella parte referente a elementos patrimoniales no afectos al proceso productivo y a la totalidad de los inmuebles, afectos o no afectos. Su objeto social redefinido queda constituido por:

- La **tenencia por cuenta propia de acciones o participaciones en otras mercantiles** mediante la correspondiente organización de medio materiales y personales y las **prestación de servicios de consultoría estratégica, técnica, financiera y/o contable**, así como **servicios de mera gestión administrativa, apoyo económico-financiero** a sus entidades participadas y, en general, todos aquellos **servicios necesarios para la efectiva dirección y gestión** de las entidades participadas.
- El **arrendamiento, compraventa, adquisición, transmisión e intermediación**, por cualquier título o causa, de **toda clase de inmuebles** urbanos o rústicos.
- El **arrendamiento, cesión, adquisición y transmisión**, por cualquier título, **de toda clase de derechos de propiedad intelectual** que pudieran ser o proporcionar **alguna utilidad a la sociedad dependiente del grupo DELTA, "ALFA, S.L."**

La **nueva actividad** que comienza a desarrollar BETA, S.A. consiste por un lado, en el **arrendamiento de sus inmuebles** de los cuales continúa conservando titularidad y suscribe contratos de arrendamiento con la propia sociedad dependiente del grupo en concepto de aquellos afectos y necesarios para el desarrollo del proceso productivo. Por otro lado, también incluye la **prestación de servicios de consultoría y de gestión administrativa**, nuevamente, para la mercantil ALFA, S.L.

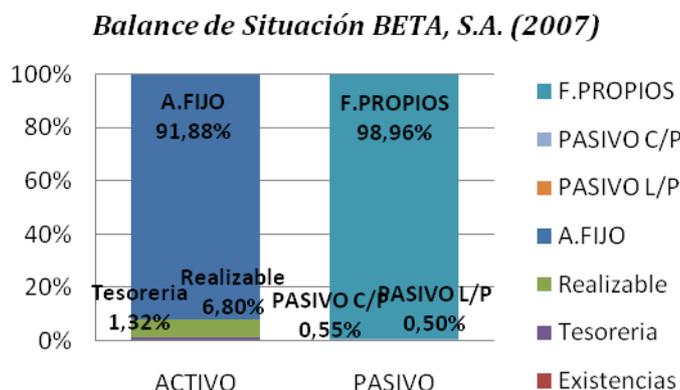
Comentado el cambio de actividad y consecuente redefinición del objeto social, la **modificación estructural** de BETA, S.A. es evidente, esta entidad ha dejado de ser una empresa industrial textil y ahora concentra y gestiona un patrimonio de menor dimensión integrado, básicamente, por inmuebles y participaciones sociales que posee en otras entidades. La rama de actividad textil que ha transmitido a la otra sociedad del grupo contempla una serie de elementos patrimoniales tanto de su activo, como de su pasivo lo que implica un desprendimiento y cambio de titularidad de una mercantil a otra, la anulación de derechos y bienes (activo), así como de obligaciones y deudas (pasivos) que, hasta entonces, habían sido propiedad de BETA, S.A. y ahora, ALFA, S.L. se subroga. No obstante, en contraprestación a dicha aportación, BETA, S.A. recibía la totalidad de las nuevas participaciones sociales que la entidad beneficiaria emitía paralelamente en concepto de ampliación de su capital. Pese a que con posterioridad se detalle la naturaleza y las características de una estructura organizativa tipo *Holding*, a partir de estas nuevas definiciones dadas para el objeto social y la actividad de la sociedad dominante, considerándose la relación de dominio existente y la intención de la misma, es ya posible ver cierta aproximación y cumplimiento por parte de la misma a las notas características y propias de las *Sociedades Holding* (Sociedad de Cartera o Control).

A continuación se detallan los principales cambios producidos en la estructura patrimonial de BETA, S.A. tras la completa formalización y efectividad de la separación patrimonial realizada. A su vez, se van a ir identificando aquellos rasgos característicos que, desde los inicios de esta nueva etapa, pasa a presentar su composición patrimonial, en relación a la nueva actividad que concentra y desarrolla dicha mercantil. A priori, en relación a la definición dada de la nueva actividad que pasa a realizar la entidad y atendiendo a la composición de aquella parte del patrimonio que continúa conservando, es posible tener una primera aproximación del resultado a obtener.

Al desvincular la parte patrimonial afecta al proceso productivo (a excepción de Inmuebles) y considerando la participación financiera que obtiene sobre el capital de ALFA, S.L., es posible prever la existencia de un importante volumen de Activo Fijo, concretamente, en la cuenta de Inversiones Financieras en relación a la inversión realizada en la otra mercantil del grupo. En lo que a la situación financiera se refiere, si ya se caracterizaba por un nivel de endeudamiento mínimo en el que, básicamente, predominaban deudas relacionadas con la actividad de explotación (anticipos a la exportación, efectos descontados, acreedores comerciales, etc.), hecha efectiva la transmisión patrimonial, el nivel de endeudamiento quedaría todavía más reducido dando lugar a una estructura financiera (fuentes de financiación empleadas) basada, principalmente, en los fondos propios de la entidad.

A partir del primer balance de situación formulado y referente a la nueva etapa de BETA, S.A. que se vuelve a reorganizar por masas patrimoniales básicas (Gráfica 6.2), es posible identificar a primera vista el impacto y los principales rasgos característicos de la estructura patrimonial concentrada. Dicho estado contable hace referencia a la fecha de cierre del primer ejercicio de funcionamiento. No obstante, bien podría equipararse al Balance de Situación inicial o de partida puesto que, durante el desarrollo de este primer ejercicio, no se produce ninguna alteración de especial relevancia sobre las estructuras patrimoniales iniciales.

Gráfico 6.2. Balance de Situación Individual de BETA, S.A. (2007).



Fuente: Elaboración propia a partir del Balance Individual de BETA, S.A. (2007)

Estructura del Activo. Los protagonismos que hasta entonces venía presentando la estructura de Activo de BETA, S.A. son invertidos. El elevado volumen de Activo Circulante acumulado, dada su relación con la actividad textil, queda en su práctica totalidad transferido a la otra entidad como parte de la transmisión patrimonial realizada. Ahora, en BETA, S.A. hay ausencia de actividad textil productiva y/o comercial y la importancia relativa de dicha masa patrimonial sobre el total de Activo pasa a ser poco significativa. En contra, las Inversiones en Activo Fijo pasan a cobrar un especial protagonismo, representando la mayor parte del Activo Total de BETA, S.A.

Entrando en el detalle de la composición de este importante Activo Fijo, se destaca el mayor protagonismo que las **Inversiones Financieras** pasan a adquirir con respecto al Inmovilizado Material, que pasa a un segundo plano tanto por las bajas producidas en concepto de la transmisión realizada, como por el valor de la participación de BETA, S.A. en el capital social de la entidad dependiente del grupo. El protagonismo ganado por las Inversiones Financieras deriva de la **inversión realizada en la empresa del grupo** puesto que, con la transmisión de la rama de actividad textil, se desprendería también de sus participaciones sociales en HOLDING, 4P y BETA ENERGÍA, S.L.

En cuanto al **moderado volumen de Activo Circulante**, dadas las características de la actividad que comienza a desarrollar la entidad, hay una ausencia de Existencias y un leve Realizable. En este volumen de Realizable figuran, Inversiones Financieras que tenía registradas y no han sido objeto de transmisión y en concepto de Deudores, derechos de cobro con Administraciones Públicas (Hacienda Pública deudora) y/o con la otra empresa del grupo por posibles servicios de consultoría y/o gestión administrativa prestados además de, las cuotas acordadas en concepto de aquellos inmuebles objeto de los contratos de arrendamiento suscritos.

Situación Financiera (Pasivo). El exceso de capitalización sigue presente en BETA, S.A. tras desprenderse de la parte patrimonial afecta al proceso productivo (excepto Inmuebles). La principal razón del incremento producido en el protagonismo de los Fondos Propios está en la reducción que registra el volumen de deuda (pasivo), principalmente, la de corto plazo. El moderado nivel de deuda a corto derivaba en su mayor parte de préstamos u otras partidas a pagar de operaciones comerciales, al transmitir la actividad textil, tales pasivos y obligaciones son absorbidos por la entidad beneficiaria desapareciendo de la estructura financiera de BETA, S.A. y fomentando el peso relativo de sus fondos propios.

Partiendo desde el primer ejercicio con una excesiva capitalización cabe puntualizar que, pese a que BETA, S.A. siga manteniendo las políticas conservadoras de distribución de resultados hasta ahora practicadas (resultado íntegro a reservas), el ritmo de crecimiento de los fondos propios de la entidad se ve reducido. La nueva actividad explotada genera unos resultados de menor envergadura. En relación a esto, es posible hablar también de una menor deuda con las Administraciones Públicas en concepto tanto de impuesto sobre el beneficio, como de cuotas de la seguridad social en base la menor plantilla de personal que pasa a disponer BETA, S.A. Por otro lado, en relación al moderado protagonismo del Activo Circulante sobre la estructura de Activo, se estima que las necesidades de financiación que puedan surgirle a la entidad de ahora en adelante, no serán muy significativas y se mantendrán prácticamente constantes, teniendo su origen en deudas con las Administraciones Públicas. En definitiva, la estructura económico-financiera que pasa a presentar y a caracterizar a BETA, S.A. sufre un cambio radical, siendo representativa de la actividad que ha pasado a concentrar y desarrollar.

➤ **La Sociedad Dependiente o Filial: ALFA, S.L.**

Esta mercantil quedaba constituida con carácter previo y con el propósito de que ser la única receptora de la transmisión de rama de actividad que se proyectaba y se realizaría con posterioridad. En base a ello, las características empresariales iniciales con las que se constituye, así como su objeto social, quedan concretados. Previo a la efectividad de la operación de reestructuración patrimonial, esta nueva entidad queda meramente constituida, con domicilio social en Villena (Alicante) y sujeta al régimen legal de las Sociedades Limitadas. El objeto social que constituye su actividad es:

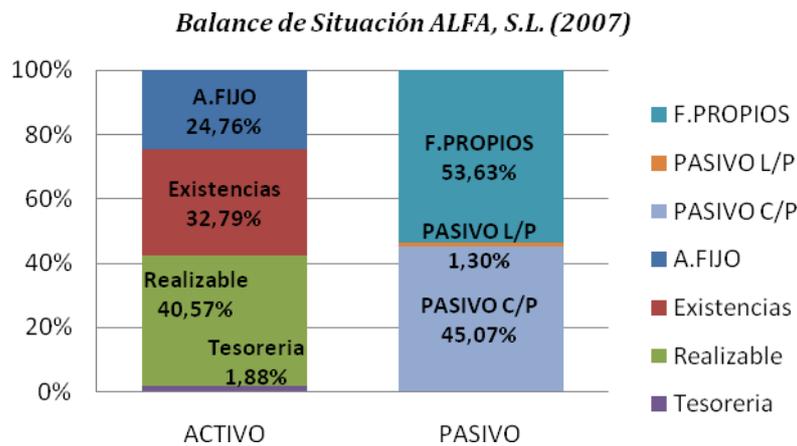
- **Fabricación y comercialización** de todo tipo de tejidos destinados a hogar y decoración y a uso industrial, así como la **estampación, tintura y acabados** de todo tipo de tejidos destinados a los usos mencionados anteriormente.

Con independencia de su creación, a efectos legales, esta entidad no comienza a funcionar ni a desarrollar la actividad productiva textil hasta el inicio del siguiente ejercicio económico. Como se proponía en el Plan de Reestructuración Empresarial presentado, ALFA, S.L. pasaba por dos etapas. En la primera (momento de su constitución-efectividad de su ampliación de capital), queda simplemente constituida, sin funcionamiento alguno y a la espera de la efectividad de la rama de actividad de fabricación y comercialización textil que BETA, S.A. le transmite. Su dotación patrimonial inicial queda limitada a las aportaciones realizadas y desembolsadas por sus socios, para su creación. La segunda etapa llega en el momento en el que se hace efectiva la transmisión patrimonial (inscripción registral), es decir, al inicio del nuevo ejercicio y, desde ese momento en adelante, ALFA, S.L. comienza a funcionar y desarrollar la actividad que constituye su objeto social definido. Su estructura patrimonial pasa a verse incrementada, su capital social es ampliado y absorbe todos los activos, pasivos, derechos y obligaciones relativos a la citada rama de actividad textil, continuando la explotación de la misma.

Por tanto, al comienzo de este nuevo ejercicio, la sociedad dependiente, a efectos legales, se convierte en la empresa industrial del grupo DELTA desarrollando la actividad económica que, hasta entonces, venía siendo el negocio explotado por la propia BETA, S.A. Pese a contar con una estructura patrimonial carente de inmuebles en propiedad, esta guarda cierto grado de similitud con respecto a las características que la estructura económico-financiera de BETA, S.A. presentaba en los ejercicios previos a la realización efectiva de la separación patrimonial de la actividad textil. Los inmuebles afectos al proceso productivo necesarios para el desarrollo de la actividad textil adquirida, son objeto de arrendamiento con la propia sociedad dominante del grupo y lo mismo para el caso de los posibles derechos de propiedad intelectual a usar (marcas). De esta manera se consigue el desarrollo de la actividad en condiciones homólogas a las de la previa reestructuración patrimonial realizada.

A continuación, del mismo modo que en párrafos anteriores, se hace mención de las principales características a destacar de la estructura patrimonial que, finalmente, adquiere ALFA, S.L. Nuevamente se puede tener una primera idea del cambio producido, pasa de reflejar una mera constitución societaria a registrar una estructura patrimonial más rica y propia de una empresa industrial en funcionamiento. En los comienzos, la influencia y condicionamiento que tiene la aportación de rama de actividad sobre la misma es fuerte. Por tanto, la estructura económico-financiera de la etapa inicial de ALFA, S.L. viene determinada en su mayor parte por la composición de la propia rama de actividad que le ha sido transmitida (patrimonio afecto al proceso productivo, a excepción de inmuebles afectos).

Gráfico 6.3. Balance de Situación Individual de ALFA, S.L. (2007).



Fuente: Elaboración propia a partir del Balance Individual de ALFA, S.L. (2007)

Haciendo de nuevo uso de la reorganización del Balance por masas patrimoniales básicas, se detectan e identifican a primera vista los principales rasgos característicos de la situación económico-financiera de ALFA, S.L. en sus comienzos. La similitud que guarda la misma con respecto a la que se identificaba en BETA, S.A. en el último de sus ejercicios como entidad industrial, es clara y evidente. A partir de la gráfica anterior (Gráfica 6.3) se analiza la composición del Activo y la situación financiera de la sociedad dependiente, a fecha de cierre de su primer ejercicio de funcionamiento.

Estructura del Activo. Guardando similitud con los protagonismos que registró BETA, S.A. en el ejercicio de 2006, desde el comienzo de la puesta en funcionamiento de ALFA, S.L., continúa el claro **predominio del Activo Circulante** sobre la estructura de su Activo. Esta mayor importancia relativa observada deriva, en gran parte, de la **pérdida de protagonismo de las inversiones a largo** (Activo Fijo). La rama de actividad que le es transmitida no contempla los inmuebles afectos al proceso productivo (edificio de oficinas y naves industriales donde se desarrolla el proceso productivo) y ello justifica inicialmente las variaciones observadas en los valores de los protagonismos atribuidos. Esta **ausencia de inmuebles** en la estructura del Activo queda suplida con determinados **contratos de arrendamiento** suscritos con la sociedad dominante.

El **Activo Fijo** que registra ALFA, S.L. en sus inicios queda limitado por un lado, a los **elementos patrimoniales integrantes de la rama de actividad** recibida. Entre estos, en concepto de **inmovilizado material** es posible identificar maquinaria, instalaciones, mobiliario y utillaje, e integrando la cuenta de **inversiones financieras**, las participaciones sociales en otras entidades que poseía BETA, S.A. y que se incluían en la rama de actividad textil aportada. Por otro lado, aplicando en el ejercicio analizado (2007) todavía el PGC-90, figuran como parte del Activo Fijo los **gastos de establecimiento**, en relación a los gastos incurridos en lo que a la constitución y ampliación de capital realizada se refiere.

Considerando la etapa del ciclo de vida en la que se ubica dicha mercantil, las características identificadas hacen referencia a su reciente puesta en funcionamiento y explotación del negocio. En relación a ello y atendiendo a los pesos relativos registrados, de momento, no cabe hablar de una dotación de inmovilizado ineficiente, obsoleta o escasa. A medida que se avance en el tiempo, se estima que continúe creciendo y desarrollando políticas inversionistas a largo con el fin de estar actualizada y seguir produciendo productos de alto valor añadido.

El **Activo Circulante** que vuelve a ser el **principal protagonista** ya en los inicios de ALFA, S.L., es una importante parte de la **herencia recibida de BETA, S.A. por la rama de actividad textil transmitida**. Las partidas integrantes del Activo Circulante eran, prácticamente en su totalidad, elementos patrimoniales objetos de transmisión dada la vinculación de los mismos con la actividad objeto de aportación. Por tanto, las características y consecuencias que ya se detectaron en el elevado volumen de inversiones a corto registrado por BETA, S.A. en el período previo al desarrollo de este plan de reestructuración, vuelven a estar presentes en la mercantil que pasa a concentrar y explotar la actividad textil. Vuelve a verse reflejada la notoria influencia que genera la aportación de rama de actividad sobre la estructura económico-financiera de partida de ALFA, S.L. El **exceso de inversiones a corto plazo** con el que parte dicha entidad deberá ser **objeto de control y supervisión** por parte de la gestión y funcionamiento de la misma. La complicada e incierta situación del sector y mercados textiles, potencia efectos y tendencias desfavorables tanto para la gestión, como para el funcionamiento o marcha de la empresa (pérdida de rentabilidad, aumento de necesidades de financiación, etc.). No obstante, la **mayor racionalización en la gestión** conlleva a estimar unas **mayores posibilidades de éxito en el logro de un mayor control sobre el exceso de existencias y realizable**.

Situación Financiera (Pasivo). ALFA, S.L. en sus inicios refleja una situación financiera más equilibrada con respecto a la que registraba BETA, S.A. El exceso de capitalización identificado, tras la separación patrimonial efectuada, deja de estar presente en la estructura de pasivo de ALFA, S.L. La nueva mercantil que ahora concentra y explota la actividad textil está en la fase inicial de su ciclo de vida (comienzo su funcionamiento) y ello conlleva unas mayores necesidades de financiación que, en esta ocasión, se cubren con fuentes de financiación ajenas (deudas). De esta manera se ha conseguido incrementar el nivel de endeudamiento y por tanto, reflejar un mayor equilibrio entre los Fondos Propios (Financiación Propia) y el Pasivo Exigible (Financiación Ajena: Deudas) de dicha entidad.

Transcurrido el primer ejercicio de explotación económica del negocio de ALFA, S.A., dentro de sus **Fondos Propios** únicamente destaca de manera significativa el **Capital Social** el cual, recuérdese que tras la efectiva ampliación, pasa a ser de 14.774.412 euros. El reciente funcionamiento de la mercantil todavía no da lugar a acumulaciones significativas de resultados. En base a todo esto, la entidad parte con una adecuada capitalización y un consecuente nivel de endeudamiento moderado.

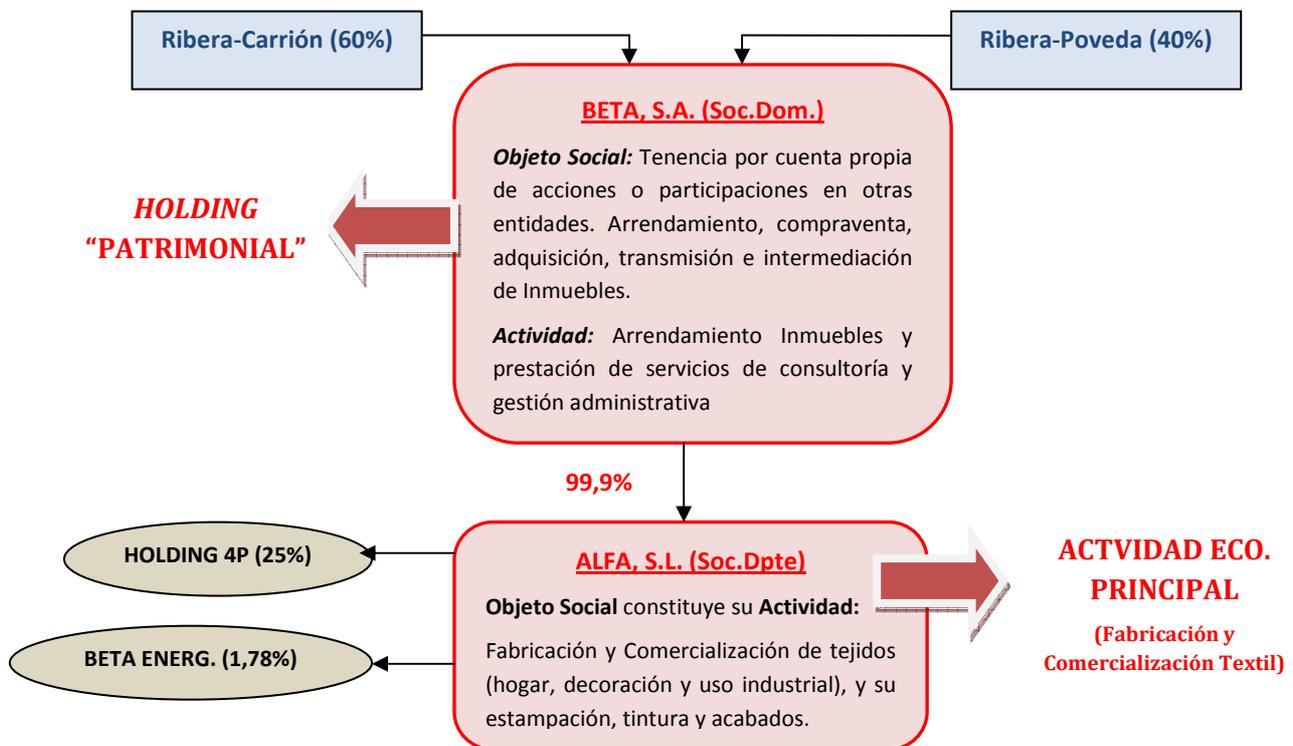
Dentro del **Pasivo Exigible Total** (deudas) registrado en los primeros inicios, cabe diferenciar por un lado, aquellos **pasivos y obligaciones con origen en la rama de actividad textil** que ha absorbido. El nivel de endeudamiento en BETA, S.A. era moderado y por tanto, el valor de la transmisión, pese a que ALFA, S.L. parta con unos menores fondos propios, continúa siendo moderado. Por otro lado, en base a los significativos volúmenes de Existencias y Realizable (Activo Circulante) que, desde un primer momento, le son transmitidos y pasa a registrar, sus **necesidades de financiación se ven ampliadas**. Con objeto de equilibrar la situación financiera, esta nueva entidad **opta por fuentes de financiación ajena** tanto a corto, como a largo plazo, consiguiendo **incrementar ese mínimo nivel de endeudamiento** y a su vez, contrarrestar la posible pérdida de rentabilidad del elevado volumen de Activo Circulante. En cuanto a la composición de la deuda, se sigue respetando el predominio de la exigida a corto plazo lo que, considerando la continuidad del protagonismo del Activo Circulante, es coherente.

Finalmente, puntualizar que, en base al moderado peso que tiene Activo Fijo en los comienzos de la actividad de ALFA, S.L., la necesidad futura de potenciar políticas inversionistas a largo plazo a medida que la mercantil se va sentando, es evidente. Consecuentemente, ello requerirá la contracción de deudas a largo plazo para su financiación, contribuyendo nuevamente a la sostenibilidad de una situación financiera equilibrada.

➤ **La Estructura del Grupo DELTA: “Holding de Empresas”.**

Realizada una descripción individual e independiente de cada mercantil del grupo DELTA, tras el efectivo desarrollo del plan de reestructuración patrimonial contemplado en el presente trabajo, cabe centrar la atención en el **tipo de estructura** que, consecuentemente, se crea con el **grupo societario**. Atendiendo a los objetos sociales y actividades que concentran cada una de las entidades partícipes, así como a la relación de dominio identificada entre ambas, se observa que el Grupo de Empresas DELTA ha quedado reorganizado adoptando una estructura **Holding**, la sociedad dominante del grupo se ha convertido en una **Sociedad Holding** (Sociedad de Cartera). La reestructuración del grupo societario en sí es el resultado y efecto final de la división patrimonial realizada con la que se ha conseguido desvincular al patrimonio afecto al proceso productivo (a excepción de inmuebles) de aquel otro no afecto y así, la consecuente disociación entre la actividad productiva y otra que asume la dirección y gestión de dicha actividad, además del arrendamiento de los inmuebles necesarios para el desarrollo del proceso productivo. Por tanto, cada una de las entidades configurantes del grupo DELTA, con la estructura patrimonial resultante de la reestructuración y división patrimonial realizada, pasa a concentrar y realizar una de estas actividades. La dirección y control de la actividad empresarial (fabricación y comercialización textil) se centraliza en la sociedad dominante y la producción y comercialización textil pasa a ser llevada a cabo por la sociedad participada.

Ilustración 6.4. Estructura del Grupo DELTA: “Holding de Empresas”.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de la ilustración (Ilustración 6.4) queda representada la **estructura holding** creada con el grupo de empresas objeto de estudio. A priori cabe destacar la participación directa por parte de los socios (personas físicas), únicamente, en BETA, S.A. (sociedad matriz) y no en cada una de las entidades configurantes del grupo. Este tipo de estructura es considerado un **buen instrumento de gestión patrimonial familiar**, conllevando ya no sólo ventajas en el ámbito fiscal como más adelante se verá, sino que también bajo el punto de vista de la organización y gestión del negocio. Siendo uno de los principales objetivos, así como argumentos para la ejecución del plan de reestructuración diseñado, la **optimización de la estructura empresarial con el fin de obtener una mejor eficiencia organizativa**, la *Sociedad Holding* se perfila como la **mejor estructura para el desarrollo de una gestión dentro de una empresa de naturaleza familiar**, como es el caso. Este tipo de estructura organizativa permite el reparto de dividendos dentro de las sociedades operativas, evita confusión entre aquel patrimonio afecto y aquel otro no afecto a la actividad empresarial y aumenta el servicio entre las sociedades configurantes del grupo societario en cuestión.

A partir del propósito que tenía la constitución de ALFA, S.L., la posterior separación patrimonial a través de la aportación de la rama de actividad textil definida y la consecuente participación final obtenida por la entidad aportante sobre el capital de la entidad del grupo beneficiaria, ya era posible identificar la intención inherente a ello de crear con el grupo societario una estructura *Holding*. No obstante, definidas y descritas las características empresariales y estructuras patrimoniales de cada una de las sociedades involucradas, una vez la operación proyectada se hacía efectiva, se procede a hacer mención de las peculiaridades de dicho tipo de estructura, así como a **verificar el cumplimiento de requisitos exigidos** y por tanto, la creación del *Holding* en el Grupo DELTA.

El ordenamiento jurídico no contempla el concepto de *Holding*, no obstante, bajo el punto de vista del derecho mercantil, una *Sociedad Holding* es considerada una **Sociedad de Cartera** y por tanto, su **objeto social principal** es la **tenencia de acciones o participaciones sociales en otras entidades**, así como la gestión y control de las actividades desarrolladas por las entidades dependientes. En relación a lo mencionado, otras notas características de la *Sociedad Holding* son:

- Existencia de una **relación de control** que permita a la sociedad ejercer una influencia dominante, efectiva y con mayor o menor grado de centralización sobre las sociedades restantes integradas en la unidad de gestión.
- Realiza **actividades financieras de control y gestión del grupo** en el que ejerce su dominio.
- **Activo** formado, en su totalidad o en su mayor parte, por **acciones o participaciones sociales en otras entidades**.
- Posible **prestación de determinados servicios de apoyo a la gestión a todas las entidades filiales participadas** y configurantes del grupo, obteniendo la correspondiente prestación por parte de las beneficiarias. Son servicios de carácter administrativo, relacionados con actividades financieras y con servicios de asesoramiento jurídico y fiscal.

Hecha esta primera puntualización, recuérdese la redefinición que sufría el objeto social de BETA, S.A. y la nueva actividad que, a partir de la efectividad de la transmisión de rama de actividad efectuada, comenzaba a realizar. No obstante, como se citaba en los párrafos anteriores referentes a la descripción individual de dicha sociedad, una de las peculiaridades que se puede apreciar en este caso es que, en su objeto social y actividad, también se contempla el arrendamiento de ciertos inmuebles, los afectos al proceso productivo que no fueron objeto de transmisión (edificio de oficinas y naves industriales). El Activo de dicha sociedad está protagonizado por las participaciones sociales que tiene de la otra sociedad del grupo y en menor proporción, por inmuebles.

Tabla 6.5. Composición del Activo de BETA, S.A. (Inicio de 2007)

	Euros	% sobre Activo Total
ACTIVO TOTAL	23.024.319,85	100
INVERSIONES FINANCIERAS:	14.775.182,96	64,17
- Empresas del Grupo	14.772.812,00	64,16
INMOVILIZADO MATERIAL:	6.574.614,85	28,56
- Terrenos	637.440,52	2,77
- Inmuebles	5.091.160,12	22,11
- Instalaciones y Maquinaria	616.566,35	2,68

Fuente: Elaboración propia a partir del Balance y Memoria individual de 2007 de BETA, S.A.

En la Tabla 6.5 se refleja la composición del Activo inicial de BETA, S.A. la cual ha sido establecida de forma aproximada a partir del Balance de la entidad a fecha de cierre del ejercicio de 2007 y la información complementaria de la memoria de este mismo ejercicio. A través de ambos estados contables se han identificado y practicado las modificaciones oportunas (bajas por la aportación realizada sobre el saldo a fecha de cierre del ejercicio de 2006) consiguiéndose así establecer una estimación del volumen y composición de activo con el que BETA, S.A. iniciaba el primero de sus ejercicios económicos. A partir de esta tabla (Tabla 6.5) se puede ver como el **activo de BETA, S.A., sociedad dominante, está en su mayor parte compuesto por valores** (Inversión en Empresa del Grupo). Además, siguiendo la Ilustración anterior (Ilustración 6.4), dicha entidad **pertenece a un número reducido de socio**. Pese a que durante el desarrollo del presente trabajo se ha limitado a la mera citación de las 2 ramas familiares existentes sin entrar en mayor nivel de detalle en lo que a la composición societaria se refiere son, concretamente, un total de **9 socios** repartido entre ambas ramas. En relación a estas 2 características mostradas ($\geq 50\%$ Activo son valores y < 10 socios), a priori, ALFA, S.A. podría ser calificada de Sociedad Patrimonial (art. 61 Texto Refundido de la LIS) y por tanto, mostrar ciertas peculiaridades propias y de aplicación a dicho tipo de sociedades mercantiles.

A diferencia de lo que ocurre en el ámbito mercantil, la legislación fiscal sí contempla y hace referencia a las *Sociedades Holding*, aunque sin usar el término en cuestión. En el **artículo 75 de la LIS** se recogen los **requisitos** a cumplir por determinados valores para que la sociedad que los posee **no sea considerada Sociedad Patrimonial** desde el punto de vista fiscal (antes del 1 de Enero de 2003, Sociedades Transparentes). Atendiendo a estos requisitos, una *Sociedad Holding* bajo el punto de vista fiscal, será aquella que:

1. Posea al menos el 5% de los derechos de voto (y no votos) de las correspondientes Sociedades participadas.
2. Posesión con la finalidad de dirigir y gestionar la participación.
3. Disponer para ello de los correspondientes medios materiales y personales.
4. Que las entidades participadas no sean Sociedades Patrimoniales.

Citados los requisitos que recoge la legislación fiscal (art.75 LIS), a continuación se verifica el cumplimiento íntegro de los mismos por parte de las sociedades partícipes. En relación a lo establecido en el primero de ellos, **BETA, S.A. posee directamente un 99,9% del capital social** de ALFA, S.L., atribuyéndose con dicha participación casi totalitaria más del 5% de los derechos de voto. Por la **finalidad de dirigir y gestionar la participación** que ha de ostentar dicha posesión según lo establecido en el segundo de los requisitos, se entiende **ejercitar los derechos de socio y cumplir con las obligaciones que la Ley impone a los socios de una sociedad** (asistencia y votos en Juntas Generales, cobro de dividendos, informarse periódicamente sobre la marcha de la sociedad, etc.) y que la participación en cuestión no se posea de forma pasiva (limitada a la recepción de dividendos). Para el cumplimiento de esta condición, BETA, S.A. cuenta con un **empleado a jornada completa y un despacho** dedicado exclusivamente a la gestión y desarrollo de su actividad. En él se encuentra toda la documentación relacionada con la participación que ostenta en la otra entidad del grupo (copias de las convocatorias de juntas, de los acuerdos adoptados, etc.), así como con la actividad de arrendamiento de inmuebles que la misma realiza.

Además, es posible apreciar **cierto grado de participación de BETA, S.A. en el órgano de administración de la sociedad participada** a través de una persona física designada, el administrador único de ALFA, S.L. es a su vez, uno de los miembros del Consejo de Administración de la propia BETA, S.A. Y para concluir con la verificación de la intención de dirigir y gestionar de la participación poseída, está la **prestación directa de una serie de servicios** (consultoría y gestión administrativa) por parte de la sociedad dominante a la única sociedad dependiente del grupo. La existencia de un **Órgano de Administración** (Consejo de Administración) **bien preparado y organizado**, así como de una **estructura bien dotada de recursos humanos** en BETA, S.A., es suficiente para demostrar el cumplimiento del tercero de los requisitos establecidos. Esta entidad dispone de los medios materiales y humanos necesarios para el desarrollo de las tareas indicadas. Finalmente, el cumplimiento del cuarto y último de los requisitos es evidente, la **sociedad participada** tras la separación y transmisión patrimonial realizada, concentra la actividad económica principal (fabricación y comercialización textil) y por tanto, queda **descartada de ser una sociedad patrimonial**.

Como conclusión final decir que, la sociedad dominante BETA, S.A. como *Sociedad Holding* en la que queda convertida, por definición de la misma, cumple con los requisitos de una Sociedad Patrimonial. No obstante, atendiendo a la definición de dicho tipo de sociedades, la misma cumple como caso de exclusión al régimen especial de sociedades patrimoniales. Por un lado, el **artículo 61 del Texto Refundido de la LIS** califica como **sociedad patrimonial** aquellas en las que se den simultáneamente y durante más de 90 días del ejercicio social, las siguientes características:

1. Más del 50% de su activo compuesto por valores (acciones o participaciones sociales) o que más del 50% de su activo no esté afecto a actividades económicas. No obstante, queda excluido del cómputo referente a los valores aquellas participaciones en las que se tenga más de un 5%.
2. Más del 50% del capital social de la propia entidad pertenezca a 10 o a menos socios o a un grupo familiar (cónyuge y parientes hasta 4º grado)

Por otro lado, por definición, una sociedad *holding* debe ostentar más del 5% de los derechos de voto de las entidades participadas. BETA, S.A. lo cumple con respecto a la única entidad dependiente, representando dicha participación la totalidad de los valores que configuran esa mayor parte de su Activo pero, al quedar ésta excluida del cómputo, el requisito deja de cumplirse. Con el patrimonio inmobiliario que concentra y realiza la actividad de arrendamiento, es posible identificar la existencia de una actividad económica (dispone de un local y un empleado a jornada completa dedicado a ello). De esta manera se excluye la aplicación del régimen especial de sociedades patrimoniales y BETA, S.A., convertida en Sociedad Holding, queda sujeta al régimen general del impuesto sobre sociedades de las sociedades mercantiles, tributando la base imponible resultante a un tipo de gravamen fijo.

Argumentada y justificada la estructura *holding* que se crea con el grupo DELTA como resultado final de la operación de aportación de rama de actividad proyectada y realizada, cabe ahora hacer mención de ciertas peculiaridades específicas de dicho grupo de empresas objeto de estudio. Este modelo de organización empresarial es habitual y frecuente en grupos societarios de mayores dimensiones, es decir, con un mayor número de sociedades configurantes y a través del cual se consigue una mayor integración y control centralizado en la cabecera del mismo, donde está la sociedad matriz. En el presente caso, el grupo se ha limitado a 2 entidades, la sociedad dominante convertida en sociedad holding y una única filial como sociedad operativa que concentrando la totalidad de la actividad textil. Otro rasgo característico de este *Holding* es la doble actividad que ejerce la propia sociedad dominante y es que, además de la dirección y gestión de la participación que ostenta sobre la otra entidad, al seguir concentrando el total patrimonio inmobiliario, arrienda a la entidad operativa del grupo, aquellos necesarios para el desarrollo de la actividad textil

Desde el presente trabajo, se ha podido contemplar la posibilidad de crear una tercera filial la cual, estando también participada por BETA, S.A. y con una relación de dominio que le permitiera a ésta ejercer un control, diera lugar a identificar otra sociedad dependiente en el grupo DELTA que concentrase el total del patrimonio inmobiliario. Para ello se tendría en cuenta, por un lado, la adopción y el cumplimiento de las condiciones exigidas para que esta nueva entidad no fuese una sociedad patrimonial (identificación de la existencia de actividad económica: local y empleado a jornada completa), cuidando así que las ventajas asociadas a dicho tipo de reorganización siguiesen estando presentes. Por otro lado, BETA, S.A. contemplaría en su objeto social y actividad, únicamente, la dirección y gestión de sus participaciones en las otras 2 sociedades creadas, sin dar lugar a ejercicio alguno de actividad en relación a los inmuebles. No obstante, reunidos con la dirección de BETA, S.A. quedó descartada dicha opción argumentándose un mayor coste a incurrir, dada la creación de 2 nuevas sociedades. Como primera medida de reacción por parte del grupo familiar ante las problemáticas identificadas, el plan de reestructuración finalmente adoptado y que se ha venido desarrollando a lo largo del presente trabajo, se adaptaba de buena manera a los objetivos planteados y al factor coste que, sin duda alguna, estuvo muy presente en la decisión final de los socios involucrados.

➤ ***Ventajas de la Estructura Holding.***

Analizada la conversión de la sociedad dominante en una Sociedad Holding, se da paso a la identificación de los beneficios asociados a dicho tipo de estructura y de los que tanto el conjunto del grupo, como los socios pueden optimizar una serie de ventajas en diferentes ámbitos, especialmente, en el fiscal. Nuevamente, se citan razones que dejan constancia de la justificación y adecuación de crear una Sociedad *Holding*. A continuación, se describen las ventajas asociadas al *holding* diferenciándose entre, una óptica organizativa y de gestión, y una perspectiva fiscal.

Bajo un punto de vista organizativo y de gestión, la sociedad holding puede ser útil para:

1) Separar en diferentes sociedades las actividades sometidas al riesgo empresarial, pudiendo así ***diversificar las responsabilidades***. En el caso estudiado en el presente trabajo se ha conseguido separar el patrimonio afecto a la actividad empresarial de aquel patrimonio inmobiliario. De esta manera se ***compartimentan los riesgos*** y el importante patrimonio inmobiliario acumulado la familia Ribera desde los comienzos de su negocio, queda protegido del riesgo que ostenta la actividad textil.

2) La creación de una *sociedad holding facilita la dirección centralizada y coordinada de todas las empresas de la familia*. Pese a que en el grupo DELTA se trata sólo con 2 entidades, a partir de una estructura central bien dotada de recursos humanos y un Consejo de Administración bien preparado y organizado, la estructura *holding* puede resultar útil para dirigir desde la “central” a la única empresa colgante y prestarle diferentes servicios con mayor eficacia y menores costes.

3) Facilita la diversificación y el crecimiento de la empresa mediante la toma de participaciones en otras. Participaciones directas, mayoritarias o no, siempre que otorguen al menos el 5% de los derechos de voto y se gestione de manera independiente al resto de inversiones. La estructura *holding* permite la **extensión a través de la propiedad fraccionada en diversas sociedades** y obtener el control de la compañía sin necesidad de tener el 100% de su capital. En el caso del grupo DELTA, en relación a la fracción realizada y sociedades involucradas, el propósito de la reorganización es el logro de una mayor racionalización en la gestión patrimonial y la búsqueda de cobertura o delimitación de riesgos.

4) La sociedad holding puede **negociar y prestar servicios para el conjunto del grupo societario** de forma que todo él se beneficie de todos los servicios prestados. En este tipo de estructuras es habitual prestar a las filiales, desde la sociedad holding, diversos servicios, bien directamente por la holding o bien mediante la contratación de los mismos con terceros. La prestación de tales servicios se unifica y distribuye desde arriba, de forma coordinada y con criterio uniforme. Ante un mayor número de filiales colgantes, los costes de personal se podrían ver reducidos y obtener ventajas de las posibles economías de escala. Además, la *holding* puede actuar como Banco del grupo recogiendo dinero vía dividendos de las filiales e inyectándolo donde sea necesario, vía préstamo o ampliación de capital.

5) La *sociedad holding* puede ser también **usada como fuente de información para los socios**, así como de **centro comercial y de financiación para las filiales**. De esta manera se pueden conseguir ventajas competitivas al contratar con proveedores, entidades financieras y aseguradoras.

6) Llevar a cabo una **desinversión mediante la enajenación de participaciones en filiales**, con dicho tipo de estructura, se puede hacer **de forma rápida y con limpieza** a través de la venta de la filial en cuestión, sin afectar al resto de inversiones en otras filiales. En el caso concreto del grupo societario DELTA, dada la existencia de una única filial, se recuerda que muchas de las ventajas contempladas y asociadas a dicho tipo de estructura no son de utilidad. No obstante, se hace mención de ellas en base al posible planteamiento, por parte de los socios, de nuevas y futuras reestructuraciones a emprender.

7) La **planificación de la sucesión hereditaria queda facilitada**. El reparto del patrimonio familiar resulta más sencillo de efectuar mediante el reparto de acciones o participaciones de una sola sociedad que, de numerosas sociedades.

Además de estos beneficios que se asocian directamente a la estructura holding, cabe hacer mención de otras ventajas existentes bajo el punto de vista del negocio en relación al grupo societario en sí definido y no en exclusividad del holding. Estos son:

- La posibilidad de elaborar **cuentas anuales consolidadas**, permitiendo dar una imagen real de la auténtica dimensión, capacidad y potencial ante terceros (bancos, clientes y proveedores).
- Posibilidad de tributar, bajo el cumplimiento de ciertos requisitos (grupo fiscal), en el **régimen de consolidación fiscal**, permitiendo la compensación de las bases imponibles de las participadas, con objeto de optimizar la carga impositiva total. Las entidades configurantes del grupo DELTA, tal y como se especificó, han optado por una tributación individual con independencia de cumplir con los requisitos exigidos para la consolidación fiscal.

En definitiva, este conjunto de beneficios de carácter organizativo identificados, en su gran mayoría, atienden a los propósitos que desde un inicio se marcaban como objetivos a cubrir a través de la ejecución de un plan de reestructuración adecuado. Ante la necesidad de una reorganización patrimonial en busca de una mayor racionalización en la gestión, así como de un mayor control y especialización, desvinculando el patrimonio afecto al proceso productivo, finalmente, se ha conseguido un buen instrumento de gestión patrimonial.

Pese a que en ningún momento previo se haya hecho mención alguna de, a través de dicha operación de reestructuración patrimonial, tener intención de obtener ahorros impositivos, cabe puntualizar que la estructura *holding* ostenta beneficios fiscales. A priori, para hacer mención de tales efectos y beneficios fiscales, cabe hacer recordar del horizonte temporal en el que se ubica el origen de esta estructura *holding*, remitiéndose entonces a la legislación fiscal aplicable y vigente en dicho momento. Hecha esta puntualización, se pasa a contemplar los posibles **beneficios a obtener en el ámbito fiscal** los cuales, en definitiva, conllevan una ventaja fiscal (ahorro impositivo) tanto para las sociedades del grupo (impuesto sobre sociedades), como para los socios personas físicas (impuesto sobre patrimonio e impuesto de sucesiones y donaciones).

1) Ahorro en IRPF y Sociedades:

A través del modelo de organización empresarial creado, los socios sólo participan de manera directa en la sociedad holding (la participación de los cabezas de familia en ALFA, S.L. es insignificante) y, cumpliendo dicha entidad con los requisitos señalados por la LIS (no sociedad patrimonial), se consiguen beneficios fiscales para todo el patrimonio empresarial de la familia Ribera. A diferencia de la habitual estructura encontrada en los grupos familiares (“tipo peine”), aquí la sociedad holding se interpone entre los familiares (personas físicas) y la sociedad operativa del grupo.

Por su parte, las diversas compañías integrantes del grupo (BETA, S.A. y ALFA, S.L.) tributan por el Régimen General del Impuesto sobre Sociedades de las sociedades mercantiles que, atendiendo al horizonte temporal en el que se ubica, supone la aplicación de un tipo de gravamen fijo sobre las base imponibles obtenidas. Ninguna tributa por regímenes especiales y además, descartando la consolidación fiscal, lo hacen de manera individual. No obstante, al ser la Sociedad Holding (persona jurídica) quien posee una participación directa en la entidad operativa del grupo y no lo socios (personas físicas), la sociedad matriz es la perceptora de los posibles dividendos a repartir por la entidad filial. Cuando se produce un reparto de dividendos a socios personas físicas se producen 2 consecuencias fiscales, una retención del 18% sobre tales rentas y la tributación de las mismas otra vez en el Impuesto sobre la Renta de Personas Físicas (en adelante IRPF) con un tipo de gravamen progresivo hasta un máximo de 48% y con unas deducciones para evitar la doble imposición inferiores al 100%. Con la reestructuración llevada a cabo y el *holding* resultante, se consigue ahorrar tanto la retención, como el impuesto sobre estas rentas percibidas dado que, en este caso, la deducción por doble imposición es totalitaria (100%).

- Los dividendos que la *sociedad holding* recibe desde las filiales quedan exentos a nivel de la sociedad matriz perceptora. El cumplimiento de determinados requisitos por parte de la matriz (*Holding* sin régimen fiscal especial de sociedades patrimoniales) da lugar a aplicar una deducción por doble imposición total (100%).
- Además, los dividendos repartidos quedan exentos de retención en la fuente a cargo de la sociedad pagadora de los mismos.

Los dividendos que percibe la *sociedad holding* de la sociedad participada (exentos y sin retención) van siendo acumulados o reinvertidos en otras sociedades del grupo con un bajo coste fiscal. El pago del impuesto queda diferido hasta que la *sociedad holding* reparta beneficios hacia sus socios (personas físicas). Una vez los dividendos de las filiales quedan situados en la *sociedad holding*, las personas físicas socias directas de dicha entidad llevarán a su renta lo estrictamente necesario, dejando en la entidad matriz el resto para acometer nuevas inversiones y/o atender necesidades de las sociedades colgantes.

2) Menor coste fiscal en los casos de financiación:

En relación a lo mencionado, la *sociedad holding*, por vía reparto de dividendos de sus filiales, centraliza los recursos financieros excedentes de dichas entidades operativas. Como se ha podido ver, ante los dividendos que se reparten a la matriz, dicha sociedad receptora cuenta con la ventaja de no tributar por su percepción. En este caso, la propia *sociedad holding* es la que, usando esos fondos provenientes de las sociedades operativas, procede a realizar las nuevas inversiones que pudieran resultar necesarias en el conjunto del grupo.

3) Exención en Patrimonio:

Además de este ahorro impositivo a obtener de cara a las sociedades partícipes, este tipo de estructura es también el idóneo para conseguir la exención del Impuesto sobre el Patrimonio (en adelante IP) de cara a cada uno de los socios (personas físicas). Los requisitos exigidos para dicha exención son de fácil cumplimiento, concretamente, en el caso objeto de estudio estos quedan completamente cubiertos desde los inicios.

- La actividad principal de la sociedad matriz no debe ser la mera gestión patrimonial. Hemos visto como por Ley se establecía y descartaba que una *Sociedad Holding*, como ha quedado considerada BETA, S.A., gestionase un patrimonio (sociedad patrimonial), sino que se trataba de una Sociedad de Cartera cuya actividad principal es la dirección y gestión de participaciones en otras entidades. En relación a esto, no ha de ser una sociedad patrimonial.
- El sujeto pasivo debe poseer directamente más del 15% del capital de la *sociedad holding* o el 20% conjuntamente con algún pariente de hasta 2º grado. En el caso del presente trabajo, en las 2 ramas familiares propietarias hay socios de primera y segunda generación (padres-hijos-hermano-primos) por tanto, con independencia de que individualmente ninguno ostente más del 15% del capital de la sociedad matriz, la permitida combinación entre los pertenecientes a una misma rama familiar, hace que se cumpla dicho requisito.
- Uno de los componentes del grupo familiar propietario debe ejercer funciones de dirección en la entidad, con una retribución que suponga más del 50% de sus rendimientos empresariales profesionales y de trabajo personal. Si nos remitimos a los inicios del trabajo, el Consejo de Administración de BETA, S.A., el cual tras la reorganización realizada no ha sufrido modificación alguna, continúa compuesto por 4 socios propietarios y con participación de ambas ramas familiares. Por tanto, en base a las remuneraciones establecidas para dichos cargos, este requisito también se cumple.

4) Minimización del coste final de la sucesión y/o donación:

Una de las causas de la difícil supervivencia de las empresas familiares es la elevada carga del Impuesto de Sucesiones y Donaciones. A través de la estructura *holding* se pueden cumplir con facilidad los requisitos exigidos para acogerse a una reducción del 95% de la cuantía de dicho tributo además de, diferir en el tiempo el pago de ese 5% restante. Las condiciones establecidas y exigidas para acreditar dicha reducción son:

- Que en el momento en el que fallezca el propietario se cumplan los requisitos de exención en el Impuesto sobre el Patrimonio.
- Los adquirentes sean el cónyuge, descendientes o adoptantes y que mantengan su participación en la empresa un mínimo de 10 años.

5) Reorganización del grupo sin coste fiscal (Neutralidad Fiscal):

Este beneficio fiscal ya se mencionó en capítulos anteriores donde se detallaba la regulación fiscal a la que se sujetaba la operación de aportación de rama de actividad realizada y a partir de la cual, se creaba el *Holding de Empresas* en el grupo DELTA. Las características con las que se proyectó y aceptó realizar la operación de reestructuración permitían, como quedó argumentado, el acogimiento de la misma al Régimen Fiscal Especial de Fusiones, Escisiones, Aportación de Activo y Canje de Valores, pudiéndose llevar a cabo con un coste fiscal nulo. La sujeción a este régimen fiscal es voluntaria, pero siempre que se cumplan los requisitos exigidos para su aplicación. Es un régimen de neutralidad fiscal cuyas ventajas se citan a continuación de manera breve:

- Impuesto sobre Sociedades e Impuesto sobre Renta de Personas Físicas. Las rentas que se pongan de manifiesto como consecuencia de la operación de reorganización realizada, no se integrarán en la base imponible de la sociedad transmitente, ni en la de sus socios. Por su parte, la sociedad adquirente valorará fiscalmente los bienes recibidos por el mismo valor que tenían en la sociedad transmitente. En definitiva, la tributación se traspa a la sociedad adquirente que habrá de soportarla cuando, a su vez, transmitan los bienes recibidos (diferimiento de la tributación).

- Impuesto de Transmisión Patrimonial y Actos Jurídicos Documentados. La operación societaria que ha sido necesaria ejecutar en cumplimiento de la operación de reorganización (ampliación de capital) está exenta de dicho tributo dado que la aportación de rama de actividad es efectuada por una persona jurídica (la sociedad BETA, S.A.) y no física.

6.2. La Contabilidad Consolidada del Grupo DELTA.

En el quinto capítulo se citaban las especialidades o efectos consecuentes de la definición de un grupo societario detallándose además, las peculiaridades que el grupo DELTA presentaría en base a las fechas seguidas para la completa realización y por tanto, efectividad de la operación de reestructuración patrimonial proyectada. En relación a lo comentado, este apartado se orienta hacia el instante en el que la sociedad dependiente del grupo comienza a funcionar y a desarrollar su actividad, quedando obligada a formular sus estados contables. Consecuentemente y a efectos de grupo, la sociedad dominante comienza a tener que formular y depositar estados contables consolidados. El ejercicio económico de 2007 es el primero en el que el grupo DELTA presenta, a cargo de los administradores de la dominante, sus cuentas anuales consolidadas, con independencia de que éste hubiese quedado definido en el ejercicio anterior, con la constitución de ALFA, S.L. No obstante, en todo momento, ambas sociedades del grupo DELTA continuarán, bajo la responsabilidad de sus respectivos administradores, formulando y depositando en el Registro Mercantil competente sus cuentas anuales individuales. Los administradores de BETA, S.A. (Sociedad Dominante) llevan a cabo el **proceso de consolidación contable**, el cual comprende la completa realización de **4 etapas** diferentes y de orden inalterable:

1. **Homogenización:** temporal, valorativa, por operaciones internas y para hacer la agregación.
2. **Agregación:** Cuentas Anuales Agregadas.
3. **Eliminaciones y Ajustes.**
4. **Cuentas Anuales Consolidadas.**

A efectos de la consolidación contable a realizar, en primer lugar cabe determinar aquellas sociedades que intervienen en la misma. Para poder proceder a hablar de consolidación contable es necesaria la previa identificación de un grupo societario, pero éste no es el único que interviene en ella. Por tanto, con objeto de confeccionar los estados contables consolidados, se identifica el **Perímetro de Consolidación**, quedando delimitadas las diferentes entidades que forman la consolidación contable a realizar y entre las que, necesariamente, está el propio grupo DELTA. En base a estas sociedades intervinientes, queda determinado el **Método de Consolidación** a emplear por los administradores de la dominante. En lo que a aspectos técnicos de la consolidación contable se refiere, no se va a entrar en mayor detalle ya que el objeto de este apartado se limita a un mero análisis económico-financiero del grupo con vistas a obtener un diagnóstico sobre la situación del conjunto del grupo como una unidad.

A modo de introducción se hace mención de una serie de puntualizaciones características que, en base a la coincidencia del horizonte temporal al que atiende el análisis realizado (2007-2008) con la etapa de transición del sistema contable, se han presentado en el caso objeto de estudio. En 2007, ejercicio en el cual se formulan los primeros estados consolidados del grupo, las cuentas anuales individuales de las entidades intervinientes en el proceso de consolidación contable, dado el plazo de adaptación al cambio concedido, todavía se formulaban según los criterios y formatos del PGC-90. Es entonces en el ejercicio de 2008 y subsiguientes, cuando comienzan a tener aplicación los nuevos criterios y formatos del actual plan contable, aprobado por el Real Decreto 1514/2007 (en adelante PGC-07). A continuación se procede por un lado, a **determinar las sociedades que intervienen y son consideradas en la consolidación contable** (perímetro de consolidación) y por otro lado, a realizar un breve **análisis económico-financiero del grupo DELTA** con el que se obtendrá un primer diagnóstico global del funcionamiento y situación del mismo. El diagnóstico hace referencia a la imagen del conjunto del grupo y no a nivel individual de las sociedades partícipes, pero éste derivará del efecto conjunto de las gestiones de ambas actividades diferenciadas y separadas en cada una de las entidades. El horizonte temporal que abarca dicho análisis comprende un corto intervalo de tiempo el cual atiende los primeros ejercicios económicos de funcionamiento.

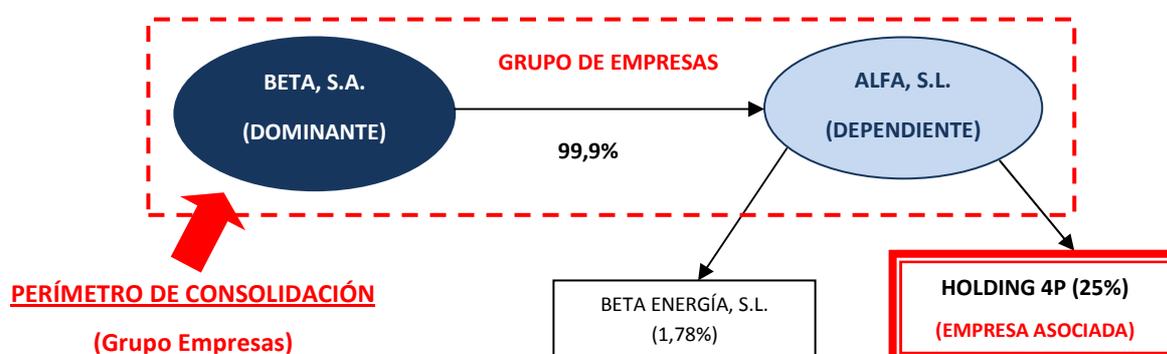
6.2.1. El Perímetro de Consolidación.

En relación a lo comentado en párrafos anteriores, en el momento en el que se hace efectiva la obligación de presentar las cuentas anuales consolidadas del grupo (2007), atendiendo a la influencia notable de la empresa dependiente del grupo en la gestión de la **entidad francesa HOLDING 4P**, esta entidad ajena al grupo DELTA responde a la definición de **Empresa Asociada** (no residente). En principio, ésta quedaría dentro del perímetro de consolidación y se incluiría en la formulación de los estados consolidados a realizar. La influencia notable se identifica en base al cumplimiento de 3 requisitos:

- 1) La **participación de la empresa del grupo (no cotizada) es > 20% e < 50%**. Concretamente la empresa dependiente posee un 25% del capital de la mercantil francesa y esta participación le fue transmitida por la propia sociedad dominante al quedar incluida en la rama de actividad objeto de transmisión.
- 2) BETA, S.L. **contribuye a la gestión** de la entidad francesa. Una persona física, en este caso la misma que figura como Administrador Único de la sociedad dependiente, figura como miembro del comité consultivo de la entidad francesa en representación de la otra mercantil.
- 3) La **participación representa una vinculación duradera**. Si se observa el balance individual, dicha inversión, ni en BETA, S.A. en su día, ni actualmente en ALFA, S.L., forma parte de la cartera de negociación (descartado el corto plazo de la inversión).

Identificada la existencia de una empresa asociada, a efectos de la consolidación contable, cabe puntualizar determinada peculiaridad al respecto. Atendiendo a las cuentas anuales consolidadas facilitadas por los administradores de la sociedad dominante, dicha entidad asociada no residente identificada, en todos los ejercicios económicos que abarca el análisis contable realizado en el presente trabajo, queda excluida del perímetro de consolidación. La razón de su exclusión es la fecha de cierre a la que hacen referencia los estados contables individuales de esta entidad (30 de junio) la cual, imposibilita llevar a cabo la correspondiente homogenización temporal entre los estados individuales a considerar. Los administradores de la sociedad dominante, por parte de la entidad asociada HOLDING 4P, no disponen de la información financiera necesaria homogenizada temporalmente. El resto de sociedades a considerar, las configurantes del grupo DELTA, formulan sus estados individuales atendiendo a ejercicios económicos de 12 meses y con fecha de cierre a 31 de diciembre y por tanto, las cuentas anuales consolidadas quedan referenciadas a dicha fecha de cierre, sin necesidad de realizar homogenización temporal alguna. A continuación, obsérvense las sociedades que finalmente han intervenido en la contabilidad consolidada sobre la que se desarrolla el análisis económico-financiero.

Ilustración 6.6. Perímetro de Consolidación para CCAA Consolidadas del Grupo DELTA (2007-2008).



Fuente: Elaboración propia.

Véase con la Ilustración 6.6 como, con independencia de la empresa asociada (no residente) identificada, el perímetro de consolidación empleado para la formulación de las cuentas consolidadas del grupo, se limita a la intervención de las dos mercantiles integrantes del grupo societario: BETA, S.A. y ALFA, S.L. Con respecto a la delimitación mostrada, cabe puntualizar que, durante todo el horizonte temporal al que atiende el análisis económico-financiero del grupo (2007-20098), se mantiene inalterable sin producirse cambio alguno en la composición del perímetro establecido. En relación a esta composición mostrada, se presentan determinadas peculiaridades a considerar y tener presentes de cara a la contabilidad consolidada. Por un lado, se encuentra una **mayor simplicidad** tanto de cara a la formulación de los estados consolidados, como a la hora de proceder a realizar el análisis de la situación del grupo. Dada la ausencia de intervención en el negocio de terceros ajenos al vínculo familiar, así como a la relación existente entre los administradores de ambas entidades (el Administrador Único de ALFA, S.L. es a su vez miembro del Consejo de Administración de BETA, S.A.), la homogenización de criterios contables ya está presente en la formulación de los respectivos estados individuales. Por otro lado, el **método de consolidación** aplicado para la integración de los estados individuales, en base a la composición del perímetro (empresas del grupo), es el de **Integración Global**, produciéndose con ello una agregación total de los mismos.

Para dar paso al análisis económico financiero, cabe hacer referencia a la **normativa de consolidación contable** de aplicación la cual, hasta la fecha, también ha sido objeto de diversas modificaciones. Considerando el horizonte temporal (2007-2008), el análisis realizado abarca 2 ejercicios económicos que son previos a la aprobación de la última modificación de las normas de consolidación contable, que tiene lugar el 17 de septiembre de 2010, a través del Real Decreto 1159/2010 (en adelante NOFCAC-2010). Por tanto, cabe hacer remisión a las **normas de consolidación contable de 1991** (en adelante NOFCAC-1991), aprobadas por el Real Decreto 1815/1991. Además, considerando que en los ejercicios económicos analizados el nuevo sistema contable (PGC-07) ya era de aplicación, a efectos de la consolidación, se usa la **nota de actualización** elaborada por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas (ICAC) para aquellos casos de posible conflicto que se pudieran dar entre, la normativa de consolidación persistente (NOFCAC-1991) y el nuevo sistema contable (PGC-07).

6.2.2. Análisis Económico-Financiero Grupo DELTA (2007-2008): Diagnóstico del Grupo.

El análisis de los estados consolidados del grupo DELTA muestra una visión y diagnóstico del conjunto del grupo societario en sí como una única unidad y no a nivel individual de las sociedades que han definido el perímetro de consolidación. En relación al **horizonte temporal que se abarca (2007-2008)**, dada su coincidencia con la **transición del sistema contable**, conlleva a que a la hora de obtener un diagnóstico sobre la evolución del grupo, haya una importante **falta de homogeneización en la información financiera a comparar**, siendo imposible realizar un correcto análisis dinámico del grupo.

- **Ejercicio de 2007**, primero en el que el grupo DELTA presenta sus cuentas consolidadas y por tanto, no cabe hablar de información financiera comparable. Fueron confeccionadas a partir de la integración de los estados contables individuales de las entidades intervinientes, de acuerdo a **los criterios y formato del PGC-90** (Balance de Situación Consolidado, Cuenta de Resultados Consolidada y Memoria Consolidada).

- **Ejercicio de 2008 y subsiguientes**, continúa la formulación y depósito de las cuentas anuales consolidadas, pero con la salvedad de que los estados contables individuales pasan a atender a los **criterios y formatos del nuevo PGC-07** (Balance de Situación Consolidado, Cuenta de Resultados Consolidada, Memoria Consolidada, Estado de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado y Estado de Flujo de Efectivo Consolidado). El ejercicio económico de 2008 es el primero en el que las cuentas anuales consolidadas son formuladas siguiendo el PGC-07 y por tanto, estas son consideradas nuevamente cuentas anuales consolidadas iniciales, sin incluir cifras comparativas.

Ante la falta de homogeneidad encontrada en la información financiera objeto de análisis, lo que desde el presente trabajo se hace es ajustar el contenido de dicho apartado a la mera realización de **análisis estáticos o verticales del grupo**, a través de los cuales se obtendrán diagnósticos sobre su situación, pero en momentos de tiempo determinados (fecha de cierre). La heterogeneidad existente entre los formatos y terminologías empleadas, así como en determinados criterios y principios de valoración aplicados, imposibilita el realizar comparativas correctas. No obstante, en base a los diagnósticos estáticos extraídos y considerando los principales cambios contables que implica la aplicación del nuevo plan contable, así como apoyándose en la información adicional disponible en las memorias consolidadas, podría establecerse una **primera idea sobre la evolución del grupo DELTA**.

El **principal objetivo** perseguido con el análisis de los estados consolidados es apreciar la **situación económico-financiera con la que parte el grupo DELTA** en sus inicios. Atendiendo a este propósito, el análisis abarca únicamente 2 ejercicios económicos (2007-2008), siendo suficiente para obtener una primera idea de la situación de partida del grupo. Hechas estas puntualizaciones, se da paso al análisis económico-financiero del grupo siguiendo el mismo procedimiento que se empleó en los análisis individuales, aunque de forma más breve y simplificada. En primer lugar, se analizan verticalmente los **Balances de Situación Consolidados** destacándose por un lado, las características de las estructuras de activo (inversiones) y por otro lado, las de las situaciones financieras (patrimonio neto y pasivos) del grupo. A partir de estos se calculan los diferentes **Fondos de Maniobra** obtenidos por el grupo en cada uno de los ejercicios económicos objeto de análisis y con ello se obtiene un diagnóstico sobre el grado de equilibrio de su situación económico-financiera en cada ejercicio en cuestión. Vista y analizada la situación patrimonial, con el análisis de las **Cuentas de Resultados Consolidadas** se contemplan los resultados económicos globales obtenidos por el grupo DELTA, así como la capacidad del mismo para generarlo y la gestión económica que realiza. En dicho aspecto, cabe analizar la existencia de distintas fuentes de ingresos en base a las actividades que desarrollan cada una de las mercantiles integrantes del grupo.

Los estados contables hasta ahora mencionados (Balance y Cuenta de Resultados Consolidados) eran y son documentos integrantes de las cuentas anuales según lo establecido por el PGC-90 y por el nuevo PGC-07 y por tanto, pese a la falta de homogeneidad contable existente, es posible identificar cambios de notoria relevancia que pudieran haberse producido de un ejercicio a otro. Sin embargo, en el ejercicio 2008 se incorporan al conjunto de cuentas anuales 2 nuevos estados financieros: **Estado de Cambios en el Patrimonio Neto** (en adelante ECPN) y el **Estado de Flujos de Efectivo** (en adelante EFE). Esta ampliación del número de estados contables integrantes de la unidad de cuentas anuales a la que conlleva el PGC-07, da lugar a la primera realización del análisis del ECPN y el EFE, sin tener precedencia alguna y por tanto, limitando el contenido del mismo a la mención de los movimientos producidos durante el ejercicio de 2008.

➤ **Análisis de Balances Consolidados: Situación Económico-Financiera del Grupo DELTA.**

De forma análoga al análisis individual ya efectuado se muestran, siguiendo el mismo formato de análisis, los balances consolidados del grupo reorganizados por masas patrimoniales básicas. Cada uno de los balances mostrados atiende a un plan general contable distinto, de ahí las diferencias en las denominaciones de las masas patrimoniales, en criterios de valoración aplicados en determinadas partidas y en la realización de análisis independientes. Reorganizados estos, se entra en el detalle de su composición a través de los pesos relativos de cada masa patrimonial, así como en el grado de equilibrio de las estructuras. A rasgos generales y atendiendo a los pesos relativos, será posible determinar si se han producido variaciones relevantes en las características de la estructura de activo y/o en las de la situación financiera del grupo. No obstante, dado el breve horizonte temporal contemplado, se puede ya predecir la ausencia de cambios significativos en la estructura patrimonial del grupo en tan corto período de tiempo.

Con carácter previo a la evaluación del grupo societario, existe evidencia suficiente para encontrar un patrón de comportamiento muy similar al que se pudo diagnosticar ya con el análisis inicial de la entonces única sociedad existente, BETA, S.A. Esta entidad, antes de ejecutar la correspondiente división patrimonial, concentraba la totalidad de un patrimonio que, ahora, ha pasado a estar repartido entre 2 sociedades diferentes, pero pertenecientes al mismo grupo de empresas. Por tanto, al analizar al conjunto de entidades en sus primeros ejercicios, se puede anticipar la existencia de cierta relación entre, las características actuales del conjunto del grupo y las que, en su momento, se identificaron en la estructura patrimonial de BETA, S.A. como única entidad existente. A continuación, se recogen y reflejan, de manera separada, los balances de situación consolidados objeto de análisis, agrupados por las masas patrimoniales básicas y con sus correspondientes pesos relativos obtenidos.

Tabla 6.7. Estructura de Análisis del Balance de Situación Consolidado del Grupo DELTA (2007).

ACTIVO		PASIVO	
Masa Patrimonial	% sobre Total Activo	Masa Patrimonial	% sobre Total Pasivo
Activo Fijo	37,91	Fondos Propios	66,03
Activo Circulante	62,09	Socios Externos	0,01
- Existencias	26,64	Pasivo a Largo	1,38
- Realizable	33,05	Pasivo a Corto	32,58
- Efectivo	2,40		
TOTAL ACTIVO	100	TOTAL PASIVO	100

Fuente: Elaboración propia a partir de CCAA Consolidadas Grupo DELTA (2007)

Ejercicio Económico de 2007. Los administradores de la sociedad dominante formulan el primero de los Balances de Situación Consolidados del grupo. En base al período de tiempo al que atiende, su formulación atendía al antiguo PGC-90. Véase en los siguientes párrafos la composición y estructura del Activo y Pasivo del Grupo DELTA.

En la **estructura de Activo** que presenta el grupo a 31 de diciembre de 2007, sigue destacando como principal protagonista el volumen de **inversiones a corto plazo** (Activo Circulante). Si bien la imagen del grupo deriva del efecto conjunto de ambas entidades integrantes, con la ya separación y concentración de la actividad textil en ALFA, S.L., en tan sólo el transcurso de un ejercicio económico, es evidente la inexistencia de cambios de notoria relevancia con respecto a la situación identificada previa a la reorganización. Considerando la fabricación y comercialización de textil como la principal actividad económica desarrollada, su impacto en la situación global del grupo queda reflejado a fecha de cierre en el balance consolidado.

Entrando en el detalle de la composición del Activo Circulante, en relación a los pesos relativos obtenidos para cada una de las masas patrimoniales consideradas, cabe destacar la importancia que sigue conservando en el conjunto del grupo, tanto el volumen de Realizable, como el de Existencias. El activo circulante del grupo se encuentra encabezado por el **Realizable** donde destaca como principal partida el **importe de clientes pendientes de cobro**. Siguiéndole en importancia, en segunda posición se encuentra el volumen de **Existencias** el cual, pese a derivar íntegramente de la sociedad dependiente, sigue siendo de especial relevancia sin mostrar evidencia alguna de mejoras en la gestión de stocks.

En las **inversiones a largo** (Activo Fijo) destaca la dotación de **Inmovilizado Material** disponible la cual, a efectos del grupo, hace reflejo tanto del importante patrimonio de inmuebles, como de aquel otro afecto a la actividad productiva (maquinaria, equipos, instalaciones,...). Le siguen en término de importancia relativa las **Inversiones Financieras**, partida la cual no recoge variación significativa alguna con respecto a ejercicios anteriores y, dada la todavía aplicación del PGC-90, sigue recogiendo la amortización del Fondo de Comercio (plusvalía tácita de la participación en la entidad HOLDING 4P).

En cuanto a la **situación o estructura financiera** del grupo en este primer ejercicio, es posible seguir apreciando cierto grado de equiparación con respecto a la presentada por BETA, S.A. individualmente en sus últimos ejercicios previos a la reorganización patrimonial realizada. El fuerte protagonismo de los Fondos Propios sigue estando presente en el grupo dando lugar a una **fuerte capitalización** y por tanto, a un consecuente **bajo nivel de endeudamiento**. La fuerte dotación de reservas que se había venido practicando en BETA, S.A. tiene su efecto en la situación del conjunto del grupo. Ahora, la participación casi totalitaria de la sociedad dominante sobre la dependiente, ante la generación de resultados positivos de ésta, también contribuye a incrementar los fondos propios del grupo. En relación a esto, cabe destacar la presencia de una nueva partida en la estructura de Pasivo del Balance Consolidado, **Socios Externos**. Atendiendo al plan general contable de aplicación (PGC-90), esta nueva partida no es considerada parte de los Fondos Propios. Si se recuerda la participación de la sociedad dominante sobre el capital de la dependiente no llegaba a ser totalitaria (99,99%), existe un porcentaje insignificante de participación (0,01%) por personas físicas (cabezas de ambas ramas familiares) y en esta partida de Socios Externos se recoge la parte proporcional de los fondos propios de la dependiente que corresponden a estos socios minoritarios.

Del consecuente bajo nivel de endeudamiento del grupo, cabe puntualizar que la mayoría del mismo atiende a **pasivos exigidos en el corto plazo** lo que, en principio, parece coherente dado el predominio mostrado por las inversiones a corto plazo. La composición de la deuda a nivel del grupo no muestra alteración significativa alguna con respecto a lo que se venía observando en BETA, S.A. No obstante, cabe hacer mención de la ayuda reintegrable que en dicho ejercicio el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio concede a la sociedad dependiente para la mejora de su competitividad industrial y la cual tiene un efecto en el **pasivo a largo plazo** del grupo que, continúa siendo mínimo. El resto de dicha masa sigue atendiendo a deudas con administraciones públicas en concepto de impuesto diferido derivado de la amortización acelerada que se practicó. La **deuda a corto plazo** se mantiene en términos de importancia relativa pese a que ahora, sean 2 entidades las que registran deudas con acreedores comerciales y de inmovilizado.

Diagnóstico Situación Económico-Financiera del Grupo DELTA a 31/12/2007: Como se ha podido apreciar, la situación económico-financiera del grupo a fecha de cierre del ejercicio de 2007 guarda cierta similitud con la presentada en el último de los ejercicios (2006) por BETA, S.A. En este primer ejercicio económico transcurrido desde la efectividad de la aportación de rama de actividad, la imagen del grupo en cuanto a su situación patrimonial global no presenta variación significativa alguna, se está viendo fuertemente condicionada por el comportamiento y funcionamiento de la sociedad operativa del grupo (ALFA, S.L.). Se sigue identificando una importante política inversora en activo circulante la cual, es promovida en su mayor parte por la entidad dependiente y provoca un desequilibrio económico-financiero en el grupo con posible pérdida de rentabilidad en su elevado activo circulante. En la siguiente tabla (Tabla 6.8) se recoge el fondo de maniobra aparente obtenido por el grupo en 2007, así como la proporción del mismo sobre el volumen total de activo registrado.

Tabla 6.8. Fondo de Maniobra del Grupo DELTA (2007).

	2007
FONDO MANIOBRA = AC - PC	10.176.822,57 €
FM sobre ACTIVO TOTAL	29,51%

Fuente: Elaboración propia a partir de CCAA consolidadas del Grupo DELTA (2007).

En base a los valores obtenidos, se vuelve a demostrar lo mencionado. Con independencia de que el grupo societario no evidencie la existencia de problemas de liquidez ($FM > 0$), el excesivo nivel de inversiones en activo circulante que continúa registrando, dada la panorámica sectorial existente y las crisis por las que atraviesan los mercados de textil a un nivel supranacional, no es un buen síntoma. Se está potenciando la pérdida de rentabilidad y un desequilibrio económico-financiero en el conjunto de sociedades. No obstante, como reflexión personal sobre lo inicialmente observado, de momento no cabe alarmarse con respecto a la situación presentada. El plan de reestructuración ejecutado conlleva unos objetivos cuyo alcance tiene una proyección a mayor plazo y tras el transcurso de un único ejercicio social desde la efectividad de la reorganización patrimonial, el que el conjunto del grupo DELTA no muestre variación alguna con respecto a las deficiencias identificadas en el negocio durante la fase previa del presente trabajo, no debería ser objeto de preocupación.

Además, considerando los negativos factores externos existentes que condicionan la actividad empresarial principal del grupo (fabricación y comercio textil) y sobre los cuales no se puede ejercer control alguno, con la separación patrimonial realizada y la creación del *Holding de Empresas* a través el grupo DELTA, la familia Ribera consigue dar una cobertura al importante patrimonio inmobiliario que ha conseguido acumular a lo largo de su trayectoria y vida empresarial, limitando los riesgos empresariales e incertidumbre que ostenta la actividad textil, así como compartimentar las responsabilidades.

Analizado el balance consolidado del grupo a fecha de cierre de 2007 y obtenido un diagnóstico concreto sobre su situación económico-financiera en dicho momento, en la siguiente tabla (Tabla 6.9) se recoge y refleja de forma análoga el balance consolidado para 2008, pero atendiendo por primera vez a los términos y criterios contable del nuevo PGC-07.

Tabla 6.9. Estructura de Análisis del Balance de Situación Consolidado del Grupo DELTA (2008)

ACTIVO		Pn Y PASIVO	
Masa Patrimonial	% sobre Total Activo	Masa Patrimonial	% sobre Total Pn y Pasivo
Activo No Corriente	38,38	Patrimonio Neto	72,03
Activo Corriente	61,62	Pasivo No Corriente	2,16
- Existencias	31,08	Pasivo Corriente	25,81
- Realizable	27,95		
- Efectivo	2,59		
TOTAL ACTIVO	100	TOTAL Pn Y PASIVO	100

Fuente: Elaboración propia a partir de CCAA Consolidadas Grupo DELTA (2008)

Ejercicio Económico de 2008. Sin entrar en el detalle de los cambios que implica la transición a la nueva normativa contable, el análisis de situación económico-financiera del grupo a fecha de cierre de 2008, se limita a identificar las principales características mostradas. Observando la estructura del **total de activo** del grupo se vuelve a identificar sobre la misma la continuidad del principal protagonismo por parte de las **inversiones a corto** (Activo Corriente). La importancia relativa de dicha masa patrimonial sigue estando presente en el conjunto del grupo y pasa a estar encabezada por el volumen de Existencias y en segunda posición, por el Realizable del que cabe destacar la cuenta Clientes por Ventas y Servicios. Por el lado del **Stock Total de Existencias**, entrando en mayor nivel de detalle a partir de su desglose, se puede apreciar un mayor control en los volúmenes de materias primas y productos en curso, pero el stock de producto terminado sigue siendo de especial relevancia dada la ralentización constante y progresiva de la salida de este tipo de existencias.

La venta de textil viene, desde tiempo atrás, atravesando una fuerte crisis comercial la cual, en 2008 se ve todavía más acentuada con el inicio de la actual crisis financiera mundial. En base a ello, el significativo volumen de existencias de productos terminados que a fecha de cierre de 2008 registra el grupo, derivaría más que de una mala gestión o falta de control de stocks por parte de la sociedad operativa del grupo, de la grave situación coyuntural y caída de la demanda de textil. Por el lado del **Realizable**, pese pasar a ocupar una segunda posición en términos de importancia relativa sobre el total de Activo, analizando lo producido en dicha masa patrimonial, es posible detectar como causa de ello el incremento de insolvencias firmes por parte de aquellos clientes pendientes de cobro. Se cancela parte de los derechos de cobro y da lugar al registro de pérdidas por efectividad del deterioro. Se identifica a la situación exterior existente como la principal causante del excesivo volumen de Activos Corrientes del grupo, así como de la constante caída de ventas producida a nivel sectorial, llevando con ello a situaciones de difícil supervivencia para las empresas textiles.

Con lo que respecta al **Activo No Corriente** del grupo DELTA, a priori cabe hacer mención de la reclasificación y reubicación de partidas que sufre el mismo con respecto a 2007 (Inversiones Inmobiliarias). En base a la información recogida en la correspondiente memoria consolidada dada la ausencia de información financiera comparable, no es posible de detectar la práctica de una política inversionista a largo plazo. Partiendo de que ambas sociedades del grupo DELTA están dotadas con un **buen y actualizado inmovilizado**, en el ejercicio de 2008, a excepción de la materialización de la ayuda reintegrable percibida en 2007 (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio) a través de la implantación de un nuevo programa de gestión y equipamientos informáticos, cualquier movimiento producido en dicha masa patrimonial ha atendido a necesidades de renovación por deterioro u obsolescencia de antiguos activos. En cuanto a las **Inversiones Financieras** se vuelve a contemplar por un lado, la participación de la sociedad dependiente sobre la entidad francesa asociada HOLDING 4P (valoración: coste adquisición restándole la provisión por deterioro oportuna) y por otro lado, otras inversiones que la sociedad dominante sigue manteniendo (cartera de acciones, fianzas y depósitos).

Analizadas las características de la estructura de Activo se procede a analizar la **estructura financiera** (Patrimonio Neto y Pasivo) del grupo DELTA a fecha de cierre del ejercicio de 2008. A primera vista, atendiendo a los pesos relativos obtenidos para cada masa patrimonial, se vuelve a identificar la presencia de una **fuerte capitalización** en el grupo en contra de un **mínimo nivel de endeudamiento**. Entrando en el detalle y desglose del volumen de patrimonio neto registrado, en primer lugar cabe puntualizar la necesidad de llevar a cabo la correspondiente **conciliación patrimonial** en relación al cambio de la normativa de aplicación producido. Atendiendo al nuevo PGC-07, **la activación o amortización de los gastos de establecimiento** (gastos de constitución y ampliación de capital de la sociedad dependiente) registrados como activo fijo, deja de efectuarse y se debe cancelar el importe pendiente de amortización, con cargo a Reservas. Por otro lado, la partida de **Socios Externos**, con el nuevo plan, teniendo la misma interpretación, pasa a ser **una partida más del neto patrimonial** del conjunto de sociedades.

A partir del constante protagonismo de los Fondos Propios sobre la estructura financiera del grupo y observando el volumen de reservas registrado, queda evidenciada la **persistencia de políticas de distribución de dividendos conservadoras**. Cumplida la **Reserva Legal** (Reservas No Distribuibles), se continúa registrando un importante volumen de **Otras Reservas (Reservas Distribuibles)**. Finalmente, dada la participación casi totalitaria que registra la sociedad dominante sobre el capital de la dependiente (99,9%), la parte atribuible a la sociedad matriz y por tanto, a los Fondos Propios del grupo, en concepto de la variación del neto patrimonial (Reserva en Sociedades Consolidadas) y de los resultados del ejercicio (Resultado del Ejercicio atribuible a la Sociedad Dominante) que registra la sociedad participada, sea casi totalitaria. Todo ello contribuye y potencia la continuidad de la importancia relativa mostrada por el Patrimonio Neto sobre la estructura financiera del grupo.

Descrita la excesiva capitalización, se entra en el detalle del consecuente **moderado nivel de endeudamiento** que registra el grupo. En el bajo nivel de deuda total se sigue identificando un **predominio de la financiación ajena a corto plazo** (Pasivo Corriente) con respecto a la exigida a largo plazo (Pasivo No Corriente). No obstante, el peso relativo de aquellas **deudas a largo plazo** a fecha de cierre de 2008 se ha visto **ligeramente reforzado** con respecto al que, hasta entonces, venía registrando pese a continuar siendo de escasa relevancia. Entrando en el detalle de la composición de las deudas a largo plazo, en dicho ejercicio el grupo registra **préstamos con entidades de crédito** dejando de estar su composición limitada a obligaciones con administraciones públicas por diferimiento del impuesto sobre sociedades. El préstamo concedido por entidades de crédito podría estar atendiendo a necesidades de financiación que se hubiesen planteado. El excesivo volumen de inversiones a corto plazo potenciaba una pérdida de rentabilidad por parte de las mismas y conllevaban al conjunto del grupo a unas mayores necesidades de financiación.

En contra de lo sucedido en el largo plazo, el volumen de financiación ajena a corto plazo del grupo a fecha de cierre de 2008 muestra una menor importancia sobre su estructura financiera. En cuanto a la composición del Pasivo Corriente del grupo, una parte atiende a Deudas contraídas con Entidades Financieras y Proveedores de Inmovilizado y otra mayoritaria, a Acreedores Comerciales donde, a su vez, cabe destacar a Proveedores y a Otros Acreedores. Dada la difícil situación e incertidumbre sectorial existente, las condiciones de las posibles financiaciones a percibir por terceros (entidades de crédito, proveedores, etc.) se han visto altamente reforzadas, dificultando el acceso y ello tiene reflejo, aunque de una manera moderada, sobre el balance consolidado del grupo DELTA.

Diagnóstico Situación Económico-Financiera del Grupo DELTA a 31/12/2008: En base todo lo mencionado, se detecta un claro **predominio de financiación a largo plazo**, pero siendo esta una **financiación propia y no exigible** (Fondos Propios). Por tanto, pese a que en el moderado nivel de deuda total, la exigida a corto plazo sea superior a la exigida en el largo plazo, una importante parte del elevado volumen de inversiones a corto plazo (Activo Corriente) realizadas requiere de financiación propia. Esto se traduce en una **situación económico-financiera** que, pese a no mostrar problemas de liquidez, **no está equilibrada** a consecuencia, tanto de elevadas inversiones a corto plazo, como del bajo nivel de deuda que el conjunto del grupo registra. En la siguiente tabla (Tabla 6.10) se recoge el Fondo de Maniobra del grupo para el ejercicio de 2008, así como la proporción del mismo sobre el volumen total de Activo registrado en ese mismo ejercicio.

Tabla 6.10. Fondo de Maniobra del Grupo DELTA (2008).

	2008
FONDO MANIOBRA = AC - PC	11.311.082,26 €
FM sobre ACTIVO TOTAL	35,81%

Fuente: Elaboración propia a partir de CCAA consolidadas del Grupo DELTA (2008).

En este ejercicio económico el Fondo de Maniobra Aparente continúa siendo positivo y de elevado valor. Siendo posible hacer una comparativa a partir de los Ratios de Fondo de Maniobra sobre Activo obtenidos en cada uno de los ejercicios, se observa que en 2008 la importancia del mismo sobre la estructura de Activo se ve incrementada, llegando a representar un poco más del 35% del total de las inversiones. La tendencia que desde aquí se puede estimar con respecto a la evolución y posible trayectoria del Fondo de Maniobra del grupo, es la de un constante crecimiento el cual, conllevaría a una situación, por exceso, cada vez más alejada del equilibrio económico-financiero. Las principales causas-origen de dicha tendencia se encuentran en las progresivas y constantes inversiones en Activo Corriente, así como en la excesiva y fuerte capitalización identificada en el grupo la cual, conlleva a todavía unos menores niveles de endeudamiento. Como reflexión final decir que, tras el transcurso de 2 ejercicios económicos completos, las principales causas del desequilibrio económico-financiero siguen presentes (elevados stocks, falta de control en la gestión y en las condiciones de cobros a clientes, mínimo nivel de endeudamiento, etc.).

➤ **Análisis de Cuentas Resultados Consolidadas: Gestión Económica del Grupo DELTA.**

Vista y concretada la situación patrimonial del grupo DELTA se da paso a su análisis económico a través de sus Cuentas de Resultados Consolidadas formuladas para 2007 y 2008. Con objeto de evaluar la **gestión económica del grupo**, mediante la reorganización y estructura analítica de dicho estado contable, se entra en el detalle de aspectos como la **cantidad del resultado obtenido** (beneficios o pérdidas) y **cómo se genera**. Tras la efectividad del plan de reestructuración patrimonial proyectado, los ingresos del grupo DELTA derivan tanto de una actividad operativa (fabricación y comercialización textil), como de aquellas otras que constituyen el objeto social de la sociedad matriz del grupo (arrendamiento de inmuebles y prestación de servicios de consultoría y gestión administrativa).

Con carácter previo al análisis en sí a realizar, en la siguiente tabla (Tabla 6.11) se muestran las cifras de ventas y los resultados consolidados obtenidos en cada uno de los ejercicios económicos contemplados, así como el montante final del mismo atribuible a la Sociedad Dominante. A partir de esto, es posible establecer una primera idea general de la evolución y de los resultados de la gestión económica llevada a cabo por el grupo.

Tabla 6.11. I.N.C.N. y Resultado Consolidado del Ejercicio del Grupo DELTA (2007-2008)

	2007		2008	
	Euros	%	Euros	%
Importe Neto Cifra Negocio (I.N.C.N.)	37.884.070,35	100	31.778.499,00	100
1. Nacional:	7.452.862,34	19,67	5.474.720,17	17,23
2. Exterior:	30.431.208,01	80,33	26.303.778,83	82,77
- Unión Europea	24.371.999,36	64,33	20.901.505,54	65,77
- Terceros Países	6.059.208,65	15,99	5.402.273,29	17,00
Resultado Consolidado del Ejercicio	268.529,78	100	46.774,30	100
1. BETA, S.A.	16.941,74	6,31	13.393,91	28,64
2. TEXTILES BETA, S.L.	251.588,04	93,69	33.380,39	71,36
3. Socios Externos (0,01%)	-25,16		-4,07	
Resultado atribuido a Soc. Dominante	268.504,62	99,9	46.770,23	99,9

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuentas de Resultados Consolidadas Grupo DELTA (2007-2008).

Importe Neto de la Cifra de Negocios: En esta partida se recogen las ventas de textil las cuales, desde el inicio de 2007, han pasado a ser llevadas a cabo por la sociedad dependiente. Atendiendo al desglose de la cifra de ventas global, no es posible identificar ninguna evidencia de estabilidad o activación, ni cese de la incertidumbre sectorial. La importancia relativa de las ventas nacionales y de las exportaciones no se ve alterada, el protagonismo de la venta internacional sigue estando presente y además, continúa como uno de los factores críticos del éxito y de supervivencia a nivel de grupo. Analizándose la evolución de las ventas tanto a nivel global, como individual por destino, se detecta un desplome generalizado a consecuencia de la crisis económica y del sector textil en particular. El grupo DELTA está sufriendo las consecuencias de la panorámica exterior, se produce una merma importante en sus ingresos por ventas con la consiguiente reducción en sus resultados obtenidos dada la dificultad que, como a continuación se argumentará, supone su estructura de costes de cara a la adaptación de los gastos en la misma proporción.

Resultado Consolidado del Ejercicio: En el desglose mostrado, por un lado se diferencia entre el montante resultante de la agregación íntegra de cada uno de los resultados generados por ambas sociedades del grupo y el montante que realmente se le atribuye a la Sociedad Dominante en base a su participación sobre el capital de la dependiente (99,9%). Con independencia de la presencia de socios externos (personas físicas), dado su insignificante porcentaje de participación (0,01%), la atribución que se hace a la entidad matriz del resultado de la participada es, prácticamente, totalitaria. Por otro lado, se muestra el resultado obtenido por cada una de las sociedades del grupo en base a la actividad desarrollada por cada una de ellas. De ambos resultados, cabe destacar el generado por la entidad operativa del grupo. En cuanto al resultado que pasa a generar la sociedad dominante, ahora convertida en una sociedad *holding* o de control, tiene como principales fuentes de ingresos las correspondientes cuotas por arrendamiento de inmuebles y las contraprestaciones acordadas por la prestación de servicios de consultoría y gestión administrativa a la propia entidad dependiente.

A partir de los resultados de la Tabla 6.11 se aprecia una reducción en los resultados de ambas entidades de la que, en cualquier caso, cabe destacar la sufrida por el resultado de ALFA, S.L., entidad que ha pasado a desarrollar la actividad textil. Si bien en el análisis de la evolución de la cifra de negocio ya se anticipaban consecuentes reducciones en los resultados obtenidos, los resultados de ALFA, S.L. hacen reflejo del impacto ocasionado. La caída de ventas queda identificada como la principal causa-origen del desplome de los resultados, pero otros factores de influencia negativa en el caso concreto del grupo DELTA pueden ser, los aumentos del coste de la energía y la minoración de la paridad dólar-euro y libra esterlina-euro, atendiendo al volumen de transacciones en moneda extranjera realizadas. En cuanto a la disminución producida en los resultados de BETA, S.A., esta podría derivar del desplome que tiene la capacidad de generar beneficios de la Sociedad Operativa del grupo. Considerando que tanto el arrendatario, como el beneficiario de los servicios de apoyo prestados por la sociedad dominante es la propia sociedad dependiente, ante la situación atravesada y haciendo uso de las ventajas de índole organizativa que se asociaban a dicho tipo de estructura, la sociedad gestora facilita y rebaja el acceso a dichos servicios, aunque ello conlleve una reducción de sus ingresos.

Hecha una primera evaluación sobre las principales partidas de la situación económica del grupo, con objeto de entrar en un mayor nivel de detalle en la gestión económica del conjunto de entidades, a continuación se analizan las cuentas de resultados consolidadas objeto de estudio. Nuevamente, en el análisis de las Cuentas de Resultados Consolidadas continúa existiendo una falta de homogeneidad contable dada la aplicación, en cada uno de los ejercicios objeto de análisis, de un Plan General Contable diferente. En base a esto, se sigue mostrando de manera individual e independiente el análisis de cada uno de estos ejercicios económicos. No obstante, atendiendo a los pesos relativos de cada partida y de los resultados intermedios sobre el volumen de ventas registrado en el ejercicio en cuestión, también será posible obtener una primera aproximación de los cambios producidos y así, evaluar los comportamientos de la gestión económica realizada por el grupo.

Gestión Económica del Grupo DELTA en 2007. El grupo DELTA ha generado unos beneficios consolidados del 0,71% de la cifra de ventas obtenida, siendo en su práctica totalidad atribuibles a la sociedad dominante. Comparándose con la situación de BETA, S.A. en el último de sus ejercicios previos a la efectividad plan de reestructuración diseñado, el importe de la cifra de ventas ahora generado por la sociedad operativa del grupo, se ve incrementado. No obstante, ante la comparativa de la proporción del resultado final consolidado sobre la respectiva cifra de ventas, ésta se ha visto reducida y por tanto, se podría deber a deficiencias en la gestión de costes del grupo, donde contribuyen ambas sociedades.

Si a fecha de cierre de 2006 se analizaba la gestión económica de una única entidad productora y comercializadora de textil, para el cierre de 2007 se evalúa la gestión de un grupo de entidades con actividades diferenciadas, por un lado la actividad operativa textil y por otro, una de gestión y arrendamiento de inmuebles. En principio, ante tal división patrimonial, la gestión queda más racionalizada y especializada. No obstante, observando el comportamiento de las Ventas y del Resultado Consolidado del Ejercicio es posible anticipar que la gestión de costes del grupo no termina de ser óptima, bien por ineficiencias internas del propio grupo, bien por factores externos que imposibilitan la adaptación a la panorámica sectorial y situación de mercados textiles existente. A continuación, siguiendo el orden de desglose en el que se han reorganizado las cuentas de resultados consolidadas objeto de análisis, se da paso a la evaluación de los costes incurridos y resultados intermedios conseguidos en el ejercicio económico. Con ello se busca obtener un diagnóstico más preciso sobre la gestión económica del grupo, así como determinar los orígenes de la pérdida de importancia relativa que registra el resultado consolidado generado.

Tabla 6.12. Estructura Analítica de la Cuenta de Resultados Consolidada del Grupo DELTA (2007)

	2007	
	EUROS (€)	% sobre INCN
Importe Neto Cifra de Negocios	37.884.070,35	100
- Coste de Ventas	-20.170.188,75	53,24
MB o RDO.BRUTO EXPLOTACIÓN	17.713.881,60	46,76
+/- Otros Ingresos y Gastos de Explotación.	-8.809.029,38	23,25
VALOR AÑADIDO BRUTO	8.904.852,22	23,51
- Gastos de Personal	-5.817.817,48	15,36
EBITDA	3.087.034,74	8,15
- Amortizaciones	-1.952.710,33	5,15
- Deter. y Rdos. por enajenac. Inmov	0,00	0,00
RDO.NETO EXP (BAII o EBIT)	1.134.324,41	2,99
+/- Ingresos y Gtos. Fº	-759.695,03	2,01
+/- Otros Ing. y Gtos. Fº	-115.823,91	0,31
RDO. BRUTO ACTV.ORD.	258.805,47	0,68
Ingresos Extraord.	85.380,70	0,23
- Gtos.Extraord.	-4.025,07	0,01
RDO.BRUTO ACTV.EXTRD.	81.355,63	0,21
RDO.ANTES IMPUESTOS (BAI)	340.161,10	0,90
- Impuesto sobre Bº (IS)	-71.631,32	0,19
RDO. CONSOLIDADO DEL EJERC.	268.529,78	0,71
<i>Rdo. Atribuido a Soc. Dominante</i>	268.504,62	0,71

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuenta Resultados Consolidada Grupo DELTA (2007).

Siguiendo el orden de la Tabla 6.12 en primer lugar se observa el **aspecto comercial** (Margen Bruto) el cual, con independencia de estar ante un estado consolidado queda limitado a los resultados generados por la sociedad operativa del grupo (ALFA, S.L.). Pudiendo hacer una correcta comparativa con respecto a lo sucedido en 2006 de manos de BETA, S.A., entidad que por entonces desarrollaba dicha actividad, se aprecia un incremento de la cifra de ventas y por tanto, un consecuente aumento de costes de ventas. No obstante, la variación producida en estos costes es superior a la que experimentan los ingresos por ventas y ello, nuevamente, es provocado por la situación sectorial existente a la que ya se hacía referencia desde los comienzos del presente trabajo. No cabe entrar en mayor grado de detalle, la crisis del sector y mercados textiles sigue estando presente y conllevando efectos negativos en la producción y comercialización del textil de un gran número de empresas del sector. En la estructura de costes del grupo se sigue apreciando el fuerte peso de los costes directos de fabricación (>50% del INCN), no obstante, la fácil modificación que en principio supone en base al carácter variable de tales costes, se ha convertido en el principal problema de las empresas de este sector.

Seguidamente se observa la **capacidad de generar riqueza** (Valor Añadido Bruto positivo) del grupo. El valor alcanzado por la producción es superior al de las adquisiciones externas necesarias para su obtención. Con independencia de seguir incurriendo en otros gastos de explotación superiores a otros posibles ingresos de gestión, en 2007 las pérdidas son menores. Por un lado, ambas sociedades integrantes del grupo generan Ingresos de Gestión y además, las necesidades de servicios exteriores se ven reducidas conllevando a unos menores costes. La mayor concienciación sobre el control de gastos ha tenido repercusión y efecto en la demanda de servicios exteriores del grupo y además, el apoyo que presta la sociedad matriz a la dependiente hace también que estas necesidades sean menores aunque la gestión de dichos costes incurridos sea la misma puesto que, en definitiva, son los mismos partícipes.

Siguiendo el esquema, se observa la **capacidad resultante para afrontar los gastos derivados de las dimensiones** (EBITDA>0). El peso relativo de este escalón intermedio sobre la cifra de ventas se ve considerablemente reducido con respecto al del Valor Añadido Bruto y la causa de ello está en el volumen de gastos de personal presentado. Estos gastos, en concepto de sueldos y salarios (empleados y administrativos de ambas entidades) y cargas sociales (cuota patronal de la seguridad social y otros gastos sociales), siguen representando un relevante peso sobre la estructura de la cuenta de resultados del grupo. Con la reestructuración patrimonial realizada, la plantilla de personal y sus remuneraciones no han sufrido variación relevante alguna, el personal inicialmente existente queda repartido entre ambas entidades. No obstante, aparece la remuneración del nuevo órgano de administración que se crea para, ALFA, S.L. (administrador único).

Ante un **resultado neto de explotación positivo** (BAII ó EBIT), a priori, el grupo dispone de cobertura para afrontar la situación financiera y carga fiscal. Si hasta entonces se han podido observar leves mejorías en la gestión económica realizada a nivel de grupo con respecto a la desarrollada únicamente por BETA, S.A. en 2006, los resultados de la actividad financiera empeoran. Las pérdidas de carácter financiero crecen en importancia provocando una pérdida de importancia del resultado de la actividad ordinaria el cual, continúa mostrando beneficios. Con respecto a la **situación financiera** cabe volver a insistir que el insignificante volumen de inversiones financieras las cuales, pudiendo ser una fuente de ingresos financieros son, en su práctica totalidad, valores de renta fija de deuda pública con una tasa media de rentabilidad que oscila entre el 2% y por tanto, los ingresos financieros generados son mínimos y dependientes de posibles diferencias de cambio positivas que se pudiesen producir en el ejercicio. En contra, el total de gastos de origen financiero sigue manteniendo su importancia y ello potencia la negatividad del resultado financiero. Estos gastos atienden a las mismas partidas que, hasta entonces, había estado registrando BETA, S.A. no obstante, el mayor montante de la partida gastos financieros deriva del incremento del pasivo a largo, concretamente de deudas contraídas con entidades de crédito. Además, las variaciones de los tipos de cambio siguen sin ser favorecedoras.

Con la realización de **actividades extraordinarias** se sigue generando un **beneficio** el cual, deriva en su mayor parte de beneficios procedentes de enajenaciones de inmovilizado material, tendencia la cual no cesa. Esta venta de activos producida, es una venta limitada y tiene 2 finalidades, por un lado la agilización de la gestión en los tiempos atravesados, pero sin descuidar su potencial productivo y por otro lado, llevar a cabo un proyecto de innovación a través de nuevas inversiones de renovación constante. Mediante los resultados de actividades extraordinarias se está consiguiendo sanear al **resultado antes de impuesto**, no obstante, el mismo carácter eventual de dichos beneficios (extraordinarios) no da seguridad alguna y se deberá seguir teniendo presentes las complicaciones y dificultades dadas. Finalmente, a partir de la **obtención final de beneficios en el ejercicio**, se observa como el grupo puede hacer frente a la carga fiscal del impuesto sobre sociedades. La **carga fiscal del consolidado** del grupo (gasto por impuesto sobre sociedades), en base al régimen de declaración individual al que las entidades del mismo se acogen, atiende a la suma íntegra de los gastos por impuesto sobre sociedades de cada una de estas, siendo ambas fiscalmente homogéneas (*Régimen General del Impuesto sobre Sociedades de las Entidades Mercantiles*).

Gestión Económica del Grupo DELTA en 2008. Identificado cierto grado de similitud entre la gestión económica del grupo en su primer ejercicio de funcionamiento y la desarrollada por BETA, S.A. en el último de sus ejercicios como única entidad, se procede a analizar lo ocurrido a fecha de cierre de 2008. A la crisis e incertidumbre sectorial, en este ejercicio, se le empieza a sumar otros factores de un entorno no tan directo (Crisis Financiera Mundial), pero con progresivos impactos negativos en el desarrollo de este negocio. Por tanto, a priori ya es posible anticipar una difícil situación para el grupo con causa-origen en el exterior.

Tabla 6.13. Estructura Analítica de la Cuenta de Resultados Consolidada del Grupo DELTA (2008)

	2008	
	EUROS (€)	% sobre INCN
Importe Neto Cifra de Negocios	31.778.499,00	100
- Coste de Ventas	-15.661.063,22	49,28
MB o RDO.BRUTO EXPLOTACIÓN	16.117.435,78	50,72
+/- Otros Ingresos y Gastos de Explotación.	- 8.147.431,89	25,64
VALOR AÑADIDO BRUTO	7.970.003,89	25,08
- Gastos de Personal	-5.864.801,12	18,46
EBITDA	2.105.202,77	6,62
- Amortizaciones	-1.748.152,18	5,50
- Deter. y Rdos. por enajenac. Inmov	256.118,51	0,81
RDO.NETO EXP (BAII o EBIT)	613.169,10	1,93
+/- Ingresos y Gtos. Fº	-119.448,28	-0,38
+/- Otros Ing. y Gtos. Fº	-369.743,01	-1,16
RDO.ANTES IMPUESTOS (BAI)	123.977,81	0,39
- Impuesto sobre Bº (IS)	-77.203,51	0,24
RDO. EJERC. OPERAC. CONTINUADAS	46.774,30	0,15
RDO. CONSOLIDADO DEL EJERC.	46.774,30	0,15

Fuente: Elaboración propia a partir de Cuenta Resultados Consolidada del Grupo DELTA (2008).

Nuevamente, en el ejercicio analizado hay presencia de **resultados consolidados positivos**, pero observando los pesos relativos se puede observar que, además de comenzar ya con una reducción en la cifra de ventas, los beneficios consolidados generados pasan a representar tan sólo un **0,15% de la cifra de ventas** obtenida. Como principal detonante de lo sucedido vuelve a hacerse referencia a la **crisis sectorial** existente y es que, a la agresiva invasión de los mercados textiles que encabeza el gigante asiático con su modelo de negocio, se le añade una **crisis de carácter financiero a nivel mundial**. Ante este entorno, las perspectivas de crecimiento del consumo textil no son nada favorecedoras. Por un lado, se ha de hacer frente a la caída de los ingresos y rentas familiares que, indirectamente, convierte a la sociedad en ahorradores y por tanto, se reduce la demanda de determinados productos como es el caso del textil. Y por otro lado, se deberá afrontar la agresiva competencia exterior basada en el abaratamiento de los costes y seguir potenciando un modelo de negocio centrado en la diferenciación y calidad de los productos textiles.

Atendiendo a este pronóstico de futuro elaborado a partir de estos factores externos que van más allá de la gestión y del funcionamiento específico del grupo DELTA, la evolución previsible del negocio no espera ver aumentos próximos en la facturación. No obstante, potenciando un modelo de negocio centrado en la oferta de tejidos de diseño y de escasa tirada para un sector de venta al detalle, se espera poder mantener la actividad aumentando la red de ventas en los países donde ya se vendía e implantándola en otros con perspectivas de crecimiento del consumo. Complementariamente, con objeto de mantener los resultados, la intención de restringir los gastos en la medida de lo posible está también presente en la gestión interna de dicho grupo.

Siguiendo el orden de la estructura analítica y habiendo hecho mención de las adversidades externas a las que una gran parte de las empresas textiles (nacionales y europeas) se enfrentan, se da paso al análisis de la gestión de costes realizada en el ejercicio en cuestión y del impacto o efecto que la misma tiene en los resultados intermedios obtenidos. Tomando como punto de partida la caída de la principal fuente de ingresos del grupo (ventas de textil), los costes directos de fabricación, coherentemente, también se han visto reducidos. Atendiendo al peso relativo de los mismos (<50%) se puede apreciar cómo, manteniendo su protagonismo en la estructura de costes, se ha conseguido un mayor control de los mismos. En base a los tiempos complicados que corren, la fidelidad que el grupo DELTA ha mostrado hacia su modelo de negocio y continuar basando sus expectativas en la calidad, innovación y diseño, especializándose en un mercado objetivo más reducido, le ha conllevado a tales resultados comerciales. Pese a estar ante tendencias negativas en valores absolutos, el esfuerzo que ha realizado por adaptarse a las condiciones de los mercados queda reflejado en los pesos relativos que obtienen los resultados intermedios sobre las ventas conseguidas.

Teniendo en cuenta la importante merma producida en los ingresos por ventas, dada la estructura de costes que presenta el grupo, la adaptación de sus gastos en la misma proporción es de gran complejidad. Se han llevado a cabo determinadas medidas con objeto de adaptar los costes lo más rápido posible a esta nueva realidad de mercado y por tanto, acometiendo los ajustes necesarios y tratando de reducirlos sin descuidar, en ningún momento, aquellas cualidades características y diferenciadoras de sus productos (calidad, innovación y diseño). Como resultado obtenido, atendiendo al desglose de la cuenta de resultados mostrada y a los pesos relativos calculados, es posible destacar los siguientes aspectos.

Pese a seguir controlando el **coste de servicios exteriores**, los gastos registrados en concepto de **pérdidas efectivas por deterioro y provisiones comerciales**, dada la incertidumbre exterior y el creciente riesgo comercial, se ven aumentados por factores ajenos al control del grupo. Además, la capacidad de generar otros ingresos de explotación (gestión) es moderada e insuficiente para el volumen total de los gastos de adquisiciones externas necesarias, conllevando con ello un efecto negativo sobre la **capacidad del grupo para generar riqueza** (Valor Añadido Bruto).

Observando el desglose de la cuenta de resultados y atendiendo a los pesos relativos obtenidos, llaman la atención los **Gastos de Personal** registrados. Si bien ya se advertía de una recomendada supervisión de los mismos, a fecha de cierre de 2008 el peso relativo de los mismos crece en importancia (18,46%), arrastrándose con ello un fuerte impacto hasta el resultado económico final del grupo. Con independencia de partir con unas menores ventas, su impacto se estaba consiguiendo moderar a través de grandes esfuerzos de adaptación de los costes con los que se trataba reducirlos de manera rápida y en la medida de lo posible. Llegado el volumen de gastos de personal (plantilla de personal y administradores), se acaba con dicha moderación lograda, el efecto se reinvierte y empiezan a producirse pérdidas de importancia relativa en los resultados intermedios, pese a continuar todavía siendo positivos.

Analizando con mayor grado de detalle dicho gasto, desde el presente análisis se deduce que el grupo DELTA con intención de adaptar sus recursos humanos a las nuevas necesidades, en 2008 lleva a cabo un recorte de personal de la sociedad operativa (ALFA, S.L.). La serie de despidos realizada en dicho ejercicio, más adelante bien podría conllevar a menores costes pero, en ese momento, lo que provoca es un incremento de los mismos en concepto de posibles indemnizaciones exigidas y costes judiciales a los que se ha de hacer frente, puesto que tanto los sueldos y salarios, como las cargas sociales, al estar regulados por convenio no sufren variación alguna. Por tanto, en base al impacto final que dicha medida ha tenido, desde aquí se considera que no ha sido ni el momento, ni la medida de ajuste más adecuada a emprender. El resultado final que ha generado dicho recorte de personal ha sido bien un menor número de empleados, pero una mayor relevancia e impacto del gasto de personal.

El impacto que ocasiona el gasto de personal se arrastra hasta el resultado consolidado final del ejercicio, teniendo su efecto en cada uno de los resultados intermedios. La **capacidad para hacer frente a gastos derivados de las dimensiones** los cuales, dada su naturaleza fija son de complicada modificación, se ve directamente afectada. En dicho escalón intermedio, atendiendo al nuevo plan general contable que no hace distinción alguna de actividades extraordinarias, además de las dotaciones por amortización de inmovilizados queda integrado también el beneficio que se ha continuado obteniendo de las enajenaciones de inmovilizado practicadas y que se comentaron con anterioridad. La venta de determinado inmovilizado sigue estando presente y dando resultados positivos, aunque no consigue neutralizar el impacto de los gastos de personal. El **resultado de la actividad de explotación** del grupo está principalmente protagonizado por la sociedad dependiente y en un segundo plano, por los resultados de la Sociedad Matriz. Como principales causas-origen de lo sucedido en el mismo es posible identificar por un lado, la caída generalizada de demanda y consumo de textil la cual, ha conllevado al logro de una ventas menores y por otro lado, el relevante volumen de gastos de personal en el que el grupo DELTA ha acabado incurriendo dada la gestión de personal que decidió llevar a cabo.

Otro efecto que deriva de todo lo mencionado es el producido en la **cobertura disponible para afrontar la situación financiera** la cual, bien desde los inicios del presente trabajo, ya venía presentando irregularidades y dificultades (incoherentes importes de gastos financieros en relación a los volúmenes de deuda con coste registrados). En este ejercicio, el grupo DELTA vuelve a incurrir en unas pérdidas financieras, aunque de menor relevancia con respecto a las de los ejercicios previos. Dentro del resultado financiero siguen estando presentes los gastos en concepto de deudas con terceros y las diferencias negativas de cambio. En relación a esto, se le aconseja al grupo que comience a supervisar los plazos de cobro y pago establecidos o incluso, que contemple posibles instrumentos de cobertura ya que las variaciones que están teniendo los tipos de cambio no son nada favorecedoras y el importante volumen de transacciones en moneda extranjera que realiza está derivando en relevantes pérdidas de naturaleza financiera.

No obstante, pese a que el mayor control conseguido sobre el resultado financiero haya resultado insuficiente y neutralizado por la caída de los principales ingresos del grupo y el disparo de sus gastos de personal, la creación de la *Sociedad Holding* podría estar empezando a hacer efectivas aquellas ventajas que se citaron y se asociaban al ámbito de gestión del negocio. La sociedad matriz del grupo actúa como banco y presta asesoramiento financiero a la única filial existente que, a fin de cuentas, es la que del conjunto del grupo plantea las mayores necesidades de financiación.

Este saneamiento insuficiente del resultado financiero se ha traducido en una pérdida de peso del **resultado antes de impuesto** sobre la cifra de ventas (0,39%). El logro de un beneficio conlleva a hablar de la existencia de una carga fiscal a afrontar en concepto de Impuesto sobre Sociedades. En cuanto a la carga fiscal de este ejercicio, considerando que el tipo de gravamen se ha modificado a la baja y además, que ambas entidades integrantes del grupo han generado menores beneficios económicos con respecto al anterior ejercicio, llama la atención su mayor valor tanto en términos absolutos, como relativos, en relación a la que se afrontó en 2007. La razón de la **variación de carga fiscal** tiene su origen en los saldos registrados de impuesto diferido e impuesto anticipado (PGC-07: pasivos y activos por diferencias temporales) y los consecuentes ajustes a emprender para el cálculo del Gasto por Impuesto sobre Sociedades (IS Devengado). Finalmente, el **resultado consolidado final** del ejercicio generado por el grupo DELTA, partiendo de una menor cifra de ventas, sigue generando beneficios económicos y ha pasado a equivaler sólo un 0,15% del importe de dichas menores ventas.

Es posible anticipar la persistencia de la difícil situación e incertidumbre del sector textil a la que el grupo DELTA, como gran parte de las empresas textiles europeas y nacionales, deberán hacer frente e intentar sobrevivir, adaptándose lo más rápido posible a las condiciones de los mercados. La continua y progresiva caída generalizada que se produce en el consumo textil conlleva importantes reducciones de los ingresos por ventas (principal fuente de ingresos del grupo) y además, la completa liberalización del sector textil ha dado paso a la entrada de competencias cada vez más agresivas e imposibles de vencer vía costes. El grupo DELTA fiel a seguir basando sus expectativas en la calidad, innovación y en el diseño de sus productos, busca que tanto sus clientes actuales, como los potenciales, en dicha etapa de crisis, comiencen a apreciar y valorar tales cualidades, dejando en un segundo plano el factor precio. Paralelamente a esto, dado el turbulento entorno y previsiones de futuro que se presentan, se adoptaba la medida de reorganización y división patrimonial entre ambas entidades configurantes del grupo DELTA. Con dicha separación de actividades se consigue una gestión diferenciada y racionalizada de las mismas que, a su vez, permite un mayor control sobre la gestión patrimonial realizada, así como una limitación de riesgos y responsabilidades. Realizados a modo de seguimiento los análisis económicos-financieros posteriores a la reestructuración patrimonial, se puede observar como con independencia de la medida adoptada, la empresa se sigue viendo sometida a los importantes condicionantes del entorno, pero sí es cierto que el impacto es menor.

Dada la situación coyuntural existente, la gestión económica desarrollada por el grupo está enfocada a tratar de adaptar el total de los gastos incurridos en la misma proporción que la merma de ingresos producida. La estructura de costes presentada era y continúa siendo de gran complejidad por lo que, mediante la separación patrimonial y creación del *Holding*, no sólo se vela por unos resultados más óptimos, sino también por una mayor protección del patrimonio. Por tanto, dentro del contexto general de la economía, el grupo no espera aumentos en su facturación y focaliza sus esfuerzos y las ventajas asociadas a la reestructuración empresarial emprendida a conseguir mejores gestiones de costes, tratando de restringir sus gastos en la medida de lo posible con objeto de mantener sus resultados. Su futuro queda orientado a consolidar y aumentar la red de ventas, centrandose su oferta en productos textiles de alto valor añadido y de escasa tirada.

Como ya se indicaba en la introducción al Análisis Económico-Financiero del Grupo, dado el horizonte temporal que en el mismo se contempla, tiene lugar la transición de la normativa contable siendo el ejercicio de 2008 el primero en el que se aplica el nuevo PCG-07 y por tanto, 2 nuevos estados contables pasan a integrar el conjunto de Cuentas Anuales Consolidadas del grupo. A continuación, se muestra el análisis del primer Estado de Cambios del Patrimonio Neto Consolidado (E.C.P.N.) y del primer Estado de Flujos de Efectivo Consolidado (E.F.E.) del grupo, permitiendo con ello complementar y ampliar la información contable hasta ahora obtenida. En esta ocasión no se dispone de comparación alguna posible ya que es la primera vez que se formulan y por tanto, ambos análisis quedan limitados a la mención de los movimientos de tales fondos durante el ejercicio en cuestión.

➤ **Análisis del Estado de Cambio del Patrimonio Neto Consolidado (2008).**

A través de este nuevo estado contable queda reflejada la variación producida en la riqueza (patrimonio neto) del grupo entre 2 ejercicios económicos consecutivos, permitiendo observar si hay o no crecimiento de riqueza, de cuánto y a qué ritmo, así como determinar las causas-origen de dicha variación producida. En la siguiente tabla (Tabla 6.14) queda representado el E.C.P.N. Consolidado del grupo el cual, se recoge en 2 documentos diferentes: el *Estado de Ingresos y Gastos Reconocidos* y el *Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto*. No obstante, con objeto de analizar y determinar los orígenes de la variación producida del neto patrimonial, para cada cambio identificado (a partir del Estado Total de Cambios), se ha calculado la proporción que cada uno de estos ha representado sobre el saldo inicial del año 2008.

Tabla 6.14. Estructura Analítica E.C.P.N. Consolidado del Grupo DELTA (2008).

A) ESTADO CONSOLIDADO DE INGR. Y GTOS.RECONOCIDOS.	Euros	
I. Rdo. Consolidado Cta. Pérdidas y Ganancias	46.774,30	
II. Total Ingresos y Gtos. imputados directamente a Pn Consol.	0,00	
III. Transferencia a Cta. Pérdidas y Ganancias Consolidadas	0,00	

B) ESTADO TOTAL DE CAMBIO EN Pn CONSOLIDADO.	Euros	% saldo inicial
IV. Saldo FINAL AÑO 2007	22.774.406,03	
<i>Ajustes por errores 2007</i>	-65.589,24	
V. Saldo INICIO AÑO 2008	22.708.816,79	100
<i>Ajustes por aplicación del NPGC-07</i>	-3.083,57	-0,01
VI. Saldo Ajustado INICIO AÑO 2008	22.705.733,22	99,99
• <i>Total Ingresos y Gtos. Consolidados Reconocidos</i>	46.774,30	0,21
• <i>Operaciones con Socios o Propietarios</i>	0,00	0,00
• <i>Otras Variaciones del Pn</i>	0,00	0,00
VII. Saldo FINAL AÑO 2008	22.752.507,52	100,19
VARIACIÓN DEL Pn CONSOLIDADO	43.690,73	0,19

Fuente: Elaboración propia a partir de CC.AA. Consolidadas del Grupo DELTA (2008).

A partir del “**Estado Consolidado de Ingresos y Gatos Reconocidos**” es posible determinar que, a fecha de cierre de 2008, el total de ingresos y gastos del conjunto del grupo DELTA provienen en su totalidad del resultado consolidado del ejercicio (Cuenta de Resultados Consolidada). Con la aplicación del nuevo PGC-07 el resultado final que genera una entidad o en este caso un grupo de entidades, se determina a partir de 2 estados contables diferentes (Cuenta de Resultados y E.C.P.N.), siendo el resultado final el producto que deriva de la agregación de los ingresos y gastos directamente imputable al patrimonio neto (cuentas grupos 8 y 9) al resultado de la cuenta de resultados (cuentas grupos 6 y 7). No obstante, en el primer ejercicio de aplicación del PGC-07, observando el E.C.P.N. Consolidado es posible determinar en el grupo DELTA una inexistencia de ingresos y gastos directamente imputables al patrimonio neto y por tanto, el resultado consolidado total que finalmente se obtiene equivale al de la cuenta de resultados consolidada. Como se ve a continuación, éste es el único protagonista de la variación del neto patrimonial producida.

En el segundo documento “**Estado Total de Cambios en el Patrimonio Neto Consolidado**” quedan recogidos todos los cambios producidos en el patrimonio neto del grupo y observando tanto el nivel de desglose, como los pesos relativos calculados sobre el saldo inicial sin ajustar, se determina al total de ingresos y gastos reconocidos como principal causa-origen del breve crecimiento producido. Como se pudo apreciar en el documento anterior, el total de gastos e ingresos reconocidos en el ejercicio deriva en su totalidad del beneficio neto de la cuenta de resultados consolidada. No obstante, sobre el origen de los ajustes que figuran, cabe puntualizar que pese a no tener una gran relevancia (0,01%), han tenido un efecto negativo en el crecimiento del grupo. Para determinar el saldo inicial de 2008 se tuvo que partir del final obtenido en 2007 y dada la disparidad de normativa contable existente entre ambos ejercicios, para la confección de dicho estado contable ha sido necesaria la conciliación del neto patrimonial a la que ya se ha hizo referencia. Los *Ajustes por aplicación del nuevo PGC-07* atienden a la eliminación, con cargo a Reservas, del importe de Gatos de Establecimiento pendiente de amortizar que registraba la sociedad dependiente, provocando con ello la leve reducción observada.

Finalmente, el saldo final del año 2008 permite identificar a fecha de cierre un **incremento del neto patrimonial** de 43.690,73 euros, lo que viene a representar un 0,19% del saldo inicial. Por tanto, el grupo DELTA muestra un **crecimiento positivo**, aunque a **ritmo lento y dependiente en su totalidad de la capacidad de generar beneficios** la que, como se ha podido ver, se está viendo gravemente afectada por la caída generalizada de la demanda y consumo textil. Teniendo presente la grave situación atravesada por el sector y los mercados textiles, el que el grupo DELTA en 2008 siga mostrando un crecimiento positivo es buena señal. A continuación, se muestra la composición del neto patrimonial consolidado del grupo el cual, pese a haber sido ya tratado en el análisis del balance consolidado, deja constancia de cuáles son las principales partidas configurantes de su riqueza, avalándose de nuevo la práctica de políticas conservadoras en el reparto o distribución de beneficios.

Tabla 6.15. Composición del Patrimonio Neto Consolidado del Grupo DELTA (31/12/2008).

	Euros	% sobre Pn
1. Capital Suscrito	510.850,00	2,25
2. Reservas y Rdos. Ejercicios Anteriores	22.194.883,22	97,55
3. Rdo. Ejercicio atribuido a Sociedad Dom.	46.770,23	0,21
4. Socios Externos	4,07	0,00
PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO 2008	22.752.507,52	100

Fuente: *Elaboración propia a partir de CC.AA. Consolidadas Grupo DELTA (2008)*

➤ **Análisis de Flujos de Efectivo Consolidado (2008).**

Para concluir con el análisis contable del grupo DELTA se observan las **variaciones de efectivo** que tienen lugar a lo largo del ejercicio de 2008, así como las **causas que las potenciaron**. Con la primera formulación de este nuevo estado contable integrante de las cuentas anuales consolidadas del grupo es posible determinar la **capacidad del grupo para generar o consumir efectivo**. A diferencia de regirse por el principio del devengo (Ingresos y Gastos), lo hace por el de caja (Cobros y Pagos) mostrando las salidas y/o entradas efectivas de tesorería. A partir de dicho estado es posible llevar a cabo una planificación financiera más directa que con el mero análisis del Balance y del Fondo de Maniobra, los flujos de efectivo son mejores indicadores de liquidez. A continuación, se analiza este último estado contable consolidado con el que se completará y ajustará en mayor medida el diagnóstico de liquidez y de equilibrio financiero a corto plazo del grupo DELTA.

Tabla 6.16. Estructura Analítica E.F.E. Consolidado del Grupo DELTA (2008).

	Euros	% Var. Efectivo
Beneficio Antes de Impuestos	123.977,81	
+/- Ajustes del Resultado	1.887.504,64	
RECURSOS PROCEDENTES DE LAS OPERACIONES (RPO)	2.011.482,45	
+/- Variaciones Capital Corriente	-1.952.822,11	
+/- Otros Flujos Efectivo de Explotación	-164.587,05	
FLUJOS TESORERÍA ORDINARIOS (FTO)	-105.926,71	-119,83
+ Cobro venta inmovilizado	167.000,00	
-Pago compra inmovilizado	-957.164,92	
FLUJOS TESORERÍA INVERSIÓN (FTI)	-790.164,92	-893,91
+ Cobros por aportaciones de socios y similares	0,00	
-Pago dividendos pagados y similares	0,00	
FLUJOS TESORERÍA FINANCIACIÓN PROPIETARIOS (FTF-P)	0,00	
+ Cobro obtención préstamo	3.219.426,77	
-Pago por reembolsos pagados	-2.411.729,85	
FLUJOS TESORERÍA FINANCIACIÓN AJENA (FTF-A)	807.696,92	
FLUJOS TESORERÍA FINANCIACIÓN (FTF)	807.696,92	913,74
AUMENTO/DISMINUCIÓN DE EFECTIVO	-88.394,71	100
+/- Revalorización-Devaluación flujos en moneda extranjera	78.950,55	
+ Efectivo y Medios Líquidos al inicio de 2008	827.260,94	
EFFECTIVO Y MEDIOS LÍQUIDOS AL FINAL de 2008	817.816,78	

Fuente: Elaboración propia a partir de CC.AA. Consolidadas del Grupo DELTA (2008).

Partiendo de la estructura analítica en la que ha quedado representado el E.F.E. Consolidado del grupo (Tabla 6.16) se puede observar por un lado, la debida agrupación del conjunto de cobros y pagos por categorías y por otro lado, la contribución o efecto que cada una de estas categorías tiene sobre la variación total de efectivo producida en el ejercicio (porcentajes sobre el total de la variación). En relación a ello, se observa que el grupo únicamente ha conseguido generar líquido con la actividad de financiación (FTF>0), concretamente, con operaciones de captación de capitales ajenos (préstamos) mientras que, tanto con la actividad de inversión, como con la de explotación (actividad ordinaria y habitual del grupo) está consumiendo líquido.

1. Flujos de Tesorería de la Actividad de Explotación del Grupo: Actividad Ordinaria.

Que el grupo DELTA no sea capaz de generar líquido con su actividad ordinaria (explotación) es de mayor preocupación que el estar consumiendo líquido con cualquiera de las otras dos actividades consideradas. La actividad de explotación es la principal fuente de ingresos ordinarios del grupo y por tanto, juega un papel determinante en la situación de liquidez del mismo. Durante el ejercicio de 2008, la capacidad del grupo de producir a diario líquido con cobros y pagos corrientes se ha visto mermada lo que, como se ha venido insistiendo, tiene su principal causa-origen en la crisis sectorial y financiera en la que se anda inmerso. No obstante, entrando en un mayor nivel de desglose en lo que viene a ser la agrupación de flujos de tesorería de la actividad de explotación, cabe diferenciar entre la capacidad potencial y la capacidad real del grupo para generar efectivo con dicha actividad.

✓ Evaluación de la Capacidad Potencial: Recursos Procedentes de las Operaciones (RPO).

Partiendo de la capacidad de generar beneficios en el ejercicio (BAI >0), ante la deducción de un importante volumen de gastos que se registran contablemente, pero que nunca se convertirán en pagos, el grupo muestra **capacidad potencial de generar líquido** (RPO>0). No obstante, al estar hablando en términos potenciales y no reales, este primer diagnóstico de liquidez puede que diste de manera considerable de la realidad ya que se está empleando la hipótesis de que, finalmente, se consigue cobrar y pagar todo y, dado el ambiente de incertidumbre que se respira, existe una alta probabilidad de que esto no sea así.

✓ Evaluación de la Capacidad Real: Flujos de Tesorería Ordinarios (FTO).

A diferencia del párrafo anterior, considerando ya lo que realmente se ha cobrado y pagado durante el ejercicio de 2008, se obtiene el Flujo de Tesorería Ordinario negativo (FTO<0). El grupo DELTA no tiene capacidad real de generar líquido con su actividad de explotación, sino que lo consume. La incapacidad presentada por el grupo para generar tesorería con su actividad de explotación, como se indicaba, es un mal síntoma tanto interno, como de cara al exterior para agentes externos que hacen uso de dicho estado como instrumento de control.

Haciendo una evaluación conjunta y una comparación entre ambos resultados obtenidos para la parte de efectivo proveniente de la actividad de explotación, se extrae la conclusión de que dicha incapacidad de generar líquido que presenta el grupo deriva de diferencias temporales con origen, principalmente, en la gestión de los plazos de cobro llevada a cabo. En relación a todo ello, la capacidad del grupo de generar líquido con su actividad ordinaria está fuertemente condicionada por la gestión de los plazos de cobros y que, dada la situación exterior existente y la elevada incertidumbre que se respira (elevado riesgo comercial, crecientes impagos, amplios plazos de cobro para ayudar y/o atraer clientes, condiciones de proveedores-acreedores más estrictas, etc.), las expectativas o previsiones de futuro no son muy favorecedoras.

2. Flujo de Tesorería de la Actividad de Inversión del Grupo (FTI):

Visto lo ocurrido con los pagos y cobros corrientes se da paso al análisis de los flujos de efectivo que derivan de la actividad de inversión llevada a cabo durante 2008. En primer lugar, observando las partidas que integran dicha categoría cabe puntualizar que los movimientos de efectivo producidos atienden en su totalidad a inversiones y desinversiones en inmovilizado (material e inmaterial). No obstante, los pagos realizados por inversiones han sido superiores a los cobros obtenidos por la venta de inmovilizado (desinversiones) y ello da lugar a un consumo de líquido (FTI <0). El consumo de líquido por parte de dicha actividad no es de tanta preocupación como el que se produce con la actividad ordinaria. Si bien con anterioridad se citaba la práctica de una enajenación de inmovilizado la cual, aportaba unos beneficios satisfactorios que contribuían al saneamiento del resultado final del grupo, la razón de este consumo de líquido está en la práctica simultánea de unas nuevas inversiones de renovación.

El sector textil requiere de continuas adaptaciones tecnológicas en relación a los constantes cambios que se producen y el esfuerzo inversor del grupo DELTA tiene el propósito de mantener la diferenciación, diseño y calidad de sus productos. Estas inversiones realizadas son inversiones económicas de renovación y pese a que en número no hayan sido muchas, en términos monetarios sí registran un elevado coste (precio de adquisición). La práctica de la desinversión, evidentemente, no genera un beneficio superior al gasto de las nuevas adquisiciones y además, dada la situación generalizada en la mayoría de las empresas del sector, la enajenación de inmovilizado es cada vez más difícil. Por tanto, el verdadero trasfondo de la desinversión practicada es desprenderse de aquellos activos con cierto grado de obsolescencia intentando sacar cierto beneficio de su venta con el cual, se pueda sanear algo el resultado económico y dotarse de nuevos equipos innovadores y tecnológicamente actualizados.

3. Flujo de Tesorería de la Actividad de Financiación del Grupo (FTF):

Como última actividad de la que derivan movimientos en la tesorería, está la de financiación. En la estructura del E.F.E. Consolidado se hace distinción entre los flujos provenientes de financiación propia y aquellos otros de financiación ajena. No obstante, hay una total ausencia de movimientos en concepto de financiación propia y por tanto, el flujo de tesorería de financiación global obtenido depende en su totalidad de la financiación ajena registrada. La actividad de financiación es la única con la que el grupo ha generado líquido (FTF >0) a través de la captación de un importante volumen de capitales ajenos (préstamos recibidos). Esta entrada de líquido que se produce en concepto de cobro de préstamos deriva de las necesidades de financiación del grupo que, como se viene advirtiendo, se ven incrementadas y, dado el nivel de endeudamiento mínimo registrado, se recurre a la financiación ajena.

Hecho el análisis de los flujos de tesorería producidos por categorías, se contempla la variación o flujo global de tesorería que ha tenido lugar durante el ejercicio de 2008. Sin considerar la posible revalorización/desvalorización de los flujos en moneda extranjera, se obtiene una **disminución de efectivo de 88.394,71 euros**. En cuanto al origen de la misma, a nivel individual se destacar que el flujo positivo de la actividad financiera ha quedado neutralizado y superado por el efecto negativo conjunto de las otras 2 actividades consideradas en las cuales, se producía un consumo de líquido que, finalmente, ha conllevado a una reducción del total de tesorería del grupo DELTA. Si se comparan los consumos de líquido producidos en ambas actividades, la superioridad mostrada por la actividad inversora permite determinar a dicha actividad como principal causa-origen de la reducción de efectivo producida. Finalmente, considerando la revalorización que tienen los flujos de moneda extranjera en 2008, el efecto final se ha visto contrarrestado. La variación neta de efectivo sigue siendo negativa, pero en menor cuantía y dando lugar a una **tesorería final del 817.816,78 euros**.

Como bien se indicaba en la presentación de este nuevo estado contable, su análisis permite una evaluación más próxima de la situación de liquidez del grupo ya que, el principio de caja (cobros-pagos) da lugar a una visión más exacta del verdadero y efectivo líquido del que se dispone. Si a través del análisis del Balance Consolidado, en relación al excesivo volumen de Activo Corriente, se detectaba una ausencia de problemas de liquidez, pero el inconveniente de la posible ociosidad de tales elevadas inversiones realizadas, mediante los resultados del E.F.E. Consolidado se analiza dicha liquidez, pero únicamente en términos de líquido.

Obtenida una disminución final de efectivo, ésta no es un buen síntoma de cara a la liquidez de la empresa la cual, se ha visto reducida en términos de efectivo. De momento no se ha presentado problema de liquidez alguno, hay capacidad suficiente para afrontar las deudas más inmediatas (AC > PC), pero si se analiza individualmente la composición de dicha capacidad, el resultado que se obtiene es que la situación de liquidez del grupo se ve cada vez más condicionada por las partidas de Existencias y Realizable, mientras que el Efectivo se está reduciendo. Si se tiene en cuenta la compleja rotación ya comprobada de ambas partidas no líquidas, la situación de liquidez podría llegar a verse comprometida.

Ya para concluir, observando el E.F.E. Consolidado obtenido en su conjunto y considerando la situación sectorial y de los mercados, es posible detectar también reflejo e impacto de la difícil situación atravesada en el grupo DELTA. Atendiendo a los resultados obtenidos por actividades, éstos son los que habitualmente presenta una empresa que se encuentra en fase inicial. El grupo ALFA no acaba de introducirse en el mercado, pero sí debe luchar por una supervivencia y mantenimiento en el mismo dada la panorámica sectorial existente. Los resultados aquí mostrados evidencian el esfuerzo realizado por dicho grupo en la búsqueda de su buena y rápida adaptación a las nuevas condiciones de los mercados.

7. CONCLUSIONES.

Llegado al último de los capítulos del presente TFC, son expuestas las conclusiones a las que finalmente, con el trabajo realizado, se ha podido llegar. Estas conclusiones que a continuación se detallan, atienden a la consecución de los objetivos que al inicio del trabajo se establecían.

Determinar y Evaluar la Situación Sectorial. Como se indicó ya en el capítulo introductorio del TFC, para determinar el diagnóstico del Sector Textil, a la actual crisis financiera mundial se le añade una crisis propia de este sector, atravesada desde hace tiempo. El rápido ***proceso de globalización*** de la actividad textil junto al ya concluido proceso de ***liberalización progresiva de los intercambios textiles internacionales***, ha conllevado una serie de devastadores efectos en dicha industria, no sólo en el ámbito nacional, también a nivel europeo. En Enero de 2005 se alcanzaba la completa supresión de contingentes a la importación y por tanto, la ***total apertura de los mercados internacionales*** de textil y un consecuente ***incremento de competencia***. La actividad textil crecía en países en vías de desarrollo que, haciendo uso de las ventajas competitivas encontradas en sus bajos niveles de costes, constituía la base de su proceso de industrialización.

Asia y Europa son los principales generadores de flujos comerciales del textil, no obstante, ambos presentan características muy distintas. En la actualidad, es Asia el polo textil principal y China el líder indiscutible. El ***Modelo Chino*** basado en unas ***producciones textiles masivas y bajos costes de producción*** es el origen y desencadenante principal de “El Problema” del sector textil europeo y de la crisis de la industria textil española. La desigualdad en los niveles de costes de producción, la absoluta liberalización de los intercambios textiles (2005) y la entrada de China en la OMC (1991) han potenciado la ***pérdida de competitividad y capacidad productiva textil de Europa***. El principal fabricante de textil entra e invade los principales mercados consumidores desarrollando una agresiva competencia basada en bajos niveles de costes.

Ante la panorámica exterior existente, se desata una ***tendencia a deslocalizar o externalizar el proceso productivo*** en aquellas zonas que concentran los niveles de coste más bajos. No obstante, el modelo de negocio de China presenta debilidades e incompatibilidades en relación a factores tales como la diferenciación, calidad, innovación y diseño de productos textiles. Por tanto, a priori, de cara a ***futuros retos de la industria textil europea***, podría determinarse la ***necesidad de un cambio en el enfoque estratégico y en la organización productiva tradicional***, a través de factores relacionados con la búsqueda de valor añadido en todas las fases del proceso productivo textil. Esta agresiva competencia exterior y la situación coyuntural actual vivida a nivel mundial han provocado que el factor precio adquiera una especial relevancia en la demanda y consumo de productos textiles. En relación al marco exterior producido, el objetivo que se plantean los principales y tradicionales productores de textil europeos es, afrontar la reconversión ordenada y mantener un relativo equilibrio de competitividad.

España es el quinto productor de textil de la UE, cuenta con un amplio y tradicional sector textil de productividad mediana y modesta capacidad exportadora. Algunos de los rasgos característicos son que opera en una economía abierta con déficit comercial, su madurez, la reducida lealtad a proveedores y el elevado grado de competitividad tanto interna, como externa. El proceso de globalización de la actividad textil, evidentemente, también ha tenido un impacto en el sector textil español. La pérdida de competitividad exige de un proceso de modernización basado en una innovación constante, en una elevada productividad y en una rápida capacidad de respuesta de cara a las cambiantes necesidades de los mercados. El ***esfuerzo de adaptación*** del sector textil español, en su valoración global, ***no muestra resultados satisfactorios*** y la competitividad y capacidad productiva cuesta cada vez más de mantener. Tiene lugar una progresiva caída de entidades del sector que, en su día, llegaron a ser referencia en el mismo.

En el sector textil español se observa una **escasa estructura asociativa** a favor de un excesivo individualismo y además, dentro de su tejido empresarial, una considerable proporción de **empresas tradicionales y de origen familiar con escasa estructura profesionalizada**. Otra de las debilidades sería la **reducida dimensión empresarial** (>50% son pequeñas y micro empresas) y su consecuente **escasa capacidad de inversión e innovación** en relación a los requerimientos que la situación exterior exige. Atendiendo a todo esto, desde tiempo atrás (años 90), la competitividad y supervivencia del sector textil español viene atravesando momentos muy difíciles que, en la actualidad, vuelven a cobrar especial intensidad. La clave para afrontar tales adversidades y competencia exterior, está en la mejora de competitividad y rápida adaptación a los mercados textiles globalizados. Esta es una **situación generalizada y común para los productores de textil europeos** y ha dado lugar a la puesta en marcha de diversas estrategias competitivas tales como:

- **Cambios en los productos.** Sistemas productivos más flexibles y aplicación del proceso pronto moda con vistas a una rápida adaptación a las preferencias cambiantes de consumidores.
- **Deslocalización Productiva.** Fases más manuales de la producción (intensas en manos de obra) se deslocalizan hacia países con bajos costes laborales.
- **Acercamiento a la Distribución.** Mayor capacidad de seguimiento de los rápidos cambios de la moda y la consolidación de la marca.
- **Innovación en nuevos procesos y productos.** Entrada en nuevos nichos de mercado. Esta tendencia en el caso de España choca con el bajo nivel investigador del país.
- **Internacionalización.** Creación de verdaderas multinacionales textiles con asentamientos productivos, logísticos y de comercialización en diversos países.
- **Incorporación de las TIC.** Uso de nuevos conocimientos e incorporación de tecnologías avanzadas acaban convirtiéndose en una obligación para las empresas del sector. El proceso de reestructuración y modernización es de carácter permanente.

No obstante, el sector textil español, dada la **falta generalizada de dimensión empresarial** existente, con frecuencia **ha chocado con la implantación de estas estrategias**. El mantenimiento de una visión tradicional y conservadora en la actividad textil por parte de los empresarios españoles, ante los procesos de globalización, liberalización y ahora, la crisis financiera, ha conllevado a que un amplio número de empresas del sector se vean inmersas en una continua caída de sus márgenes operativos y por tanto, de su capacidad de inversión e innovación. Otros hándicaps generalizados en la industria textil española podrían ser, la **escasa inversión directa en el exterior** y el **bajo nivel de cooperación interempresarial**. La proporción de empresas textiles españolas con presencia relevante en mercados exteriores y con capacidad para desarrollar estrategias ambiciosas es muy reducida.

Pese a no poder condenar una actividad de antemano, cada vez, **la mera supervivencia es más compleja** para las empresas españolas del sector, dando lugar a un **futuro de elevada y progresiva incertidumbre**. La constante tendencia de crecimiento negativo en la que se encuentra el sector se lleva dando desde los años 90 y las previsiones, dada la situación de crisis actual, no evidencian mejora o estabilidad alguna, sino todo lo contrario, apuntan hacia una mayor intensidad de las caídas productivas. La actual crisis financiera ha provocado una reducción del gasto familiar y con ello, la caída del consumo textil se vuelve a ver disparada. La ralentización del consumo general de las familias, la caída de la construcción y las negativas expectativas sobre la evolución de la economía, afectan a la demanda de productos textiles. Una **difícil situación sectorial y un futuro muy incierto** es la conclusión final extraída.

Perfil y Características Empresariales de la Empresa objeto de estudio. La empresa objeto de estudio del presente TFC es una **mercantil textil valenciana** de reconocimiento nacional e internacional que, por cuestiones de confidencialidad, atiende a la denominación de **BETA, S.A.** Como características descriptivas de la misma cabe puntualizar que es una empresa de naturaleza familiar (frecuentes en el sector textil español) con una trayectoria empresarial de más de 50 años. Su capital social se distribuye entre un total de 9 socios los cuales, atienden a la condición de persona física y son familiares de primer y segundo grado. Además, de este cuerpo accionarial, 5 de los socios están implicados en la dirección de la entidad (miembros del Consejo de Administración) y trabajan en la misma.

El **objeto social que define su actividad** es, la fabricación y comercialización de todo tipo de artículos textiles, tapicerías variadas y las fabricación y comercialización de hilos de reprocesado acrílico e hilaturas de todas clases. El **domicilio social** está en la localidad alicantina de Villena y se concentra íntegramente en el plan parcial que se posee en dicho municipio. En contra de la tendencia de deslocalización productiva existente, BETA, S.A. abarca y concentra en sus instalaciones la totalidad de su proceso productivo. No obstante, esta entidad supo en su día abrirse a mercados exteriores a través de una **adecuada estrategia de internacionalización** que, en la actualidad, sigue estando considerada como uno de los **factores claves del éxito empresarial conseguido**. La importante presencia de la entidad en mercados exteriores queda avalada por el peso relativo o contribución que el volumen de sus exportaciones tiene sobre su cifra de facturación total obtenida.

Una de las debilidades presentadas por las empresas españolas del sector era la ausencia de una mano de obra especializada. BETA, S.A., con independencia de la tendencia decreciente de ventas y por tanto, del ritmo de producción, **estuvo incrementando su plantilla hasta el año 2004**. El efecto directo que tenía la caída de ventas sobre los requerimientos de personal se concentraba en el área de producción mientras que, en otras como diseño y ventas, se fortalecían y tecnificaban. Con estas incorporaciones en puestos superiores se aumentaba el nivel de formación de la plantilla. No obstante, realizado el presente TFC, se sigue afirmando una falta de incorporación de técnicos en el área de producción lo que, a su vez, ralentiza la introducción de innovación y cambios tecnológicos. En cuanto al resto de características de la plantilla de BETA, S.A. es posible detectar, en líneas generales, un patrón bastante similar al dado en el sector.

La **estructura organizativa interna** de BETA, S.A. atiende a una **departamentación por funciones**, siendo las áreas funcionales existentes las habituales en una empresa industrial. No obstante, cabe destacar la existencia de un Departamento Informático y la estructuración del área de ventas en la que se diferencia entre las ventas nacionales y las exportaciones. En relación al análisis realizado sobre la **estructura organizativa lineal o jerárquica** y a la experiencia laboral vivida durante el período de prácticas en dicha entidad, cabe advertir que ésta **no está tan bien definida** como se cree.

BETA, S.A. posee en propiedad una superficie de 200.000 m² de los cuales, aproximadamente, **60.000 m² son superficie construida y productiva**. En base al análisis realizado sobre su activo y atendiendo al nivel de inversiones, al grado de innovación que incorpora y a la actualización tecnológica existente, BETA, S.A. se define como una **entidad en constante evolución e innovadora en el sector**. A priori, dicha entidad rompe con las debilidades tipo (estructura y dimensión empresarial limitada) que, en general, presenta el sector textil español y por tanto, resulta una entidad competitiva, sólida y fiable en el mismo. Su capacidad de inversión e innovación le ha permitido la obtención de un producto textil de alto valor añadido con el que, hasta ahora, había podido ir manteniendo su peso en los mercados y verse menos afectada por el gigante asiático.

En definitiva, BETA, S.A. es una pyme textil que rompió con la visión tradicional de la actividad textil adaptándose a los cambios requeridos y derivados de la realidad económica. BETA, S.A. se ha venido caracterizando por ser una entidad viva y en constante evolución, grande y fuerte en términos de innovación e instalaciones. Basando su modelo de negocio en un producto textil de alto valor añadido y su crecimiento en factores de calidad, innovación, diseño y diferenciación, el grado de competitividad que presenta en los mercados globalizados le ha estado permitido sobrellevar la crisis sectorial existente. No obstante, las tendencias presentadas y sus previsiones, evidencian una falta de sostenibilidad y una creciente complejidad a afrontar en un futuro incierto para el sector textil.

Impacto y Efecto de la Situación Sectorial sobre la Empresa objeto de estudio. Conocida la situación sectorial atravesada, a través de los análisis económico-financieros de BETA, S.A. se ha podido evaluar de manera aproximada el impacto de la crisis sectorial sobre la empresa en cuestión. El diagnóstico de la situación con la que parte la entidad y las previsiones de futuro que se hacen sobre la misma, permitían identificar un problema y así, determinar las necesidades a plantearse. Las características empresariales de la entidad, su internacionalización y su modelo de negocio basado en la diferenciación, de momento, habían estado consiguiendo moderar el impacto de la creciente y agresiva competencia exterior.

No obstante, a esta crisis textil europea se le unió el comienzo de la actual crisis financiera y por tanto, las previsiones que se hacían por entonces evidenciaban la continuidad y mayor intensidad en la evolución desfavorable de las tendencias negativas ya existentes. La caída generalizada del consumo prevista condicionaría en mayor medida el funcionamiento de la entidad mientras que, en otros casos, podría llegar a terminar de comprometer la supervivencia en el sector textil.

Dado el proceso de globalización y liberalización de los intercambios internacionales textiles, la competitividad en el sector y mercados textiles se había visto fuertemente endurecida, especialmente, para las pymes más tradicionales. La constante pérdida de competitividad del textil tanto europeo, como español desencadenó una progresiva y relevante caída de ventas a nivel sectorial. Un amplio número de empresas textiles dejan de poder competir en los mercados globalizados que, con la entrada de cada vez una mayor competencia exterior con niveles de coste inalcanzables, han acabado siendo invadidos. La evolución que presentaba la cifra de ventas de BETA, S.A. atendía a la tendencia sectorial existente, pero a un ritmo más moderado. El desarrollo de un modelo de negocio basado en la diferenciación y en la obtención de un producto textil de alto valor añadido, de momento, había estado frenando el ritmo de la caída de ventas de la empresa. No obstante, la disparidad existente entre los ritmos de crecimiento de la facturación y de los costes de fabricación de la entidad, provocaba un efecto en el margen bruto el cual, se estaba arrastrando hasta el resultado final conseguido.

Con la caída del consumo del textil en general, la desigualdad existente entre los niveles de coste de fabricación y la total apertura de los mercados textiles, se evidenciaba la inestabilidad de la actividad textil. BETA, S.A. con un enfoque estratégico más adecuado y adaptado a la situación atravesada, mantiene su competitividad vía diferenciación, pero la demanda de productos textiles de alto valor añadido cada vez pasa a ser más limitada y los costes mayores. La tendencia de la actividad comercializadora de la entidad arrastraba su efecto y, dada la gestión de costes realizada, este se veía incrementado dando lugar a una progresiva reducción de su capacidad de generar beneficios. Por tanto, pese a haber sabido adaptarse al cambio estratégico requerido (impacto más moderado), la invasión y globalización de importantes mercados textiles junto a la caída de consumo textil, permiten observar una falta de racionalidad y control en la gestión de la entidad objeto de estudio.

La tendencia y ritmo de crecimiento de la entidad también se había visto afectada. En relación a los volúmenes de activo registrados en el horizonte temporal contemplado, el ritmo y expectativas de crecimiento cada vez eran más moderadas y por aquel entonces, estables. Atendiendo a las previsiones sectoriales, se evidenciaba el mantenimiento y persistencia de las tendencias negativas generalizadas y ello apuntaba a que BETA, S.A., con el tiempo, pudiese llegar a ver comprometido su crecimiento. A la madurez del sector donde las expectativas de crecimiento ya eran mínimas, cabe añadir la situación atravesada. El crecimiento de pymes textiles españolas en general decaía, la práctica de desinversiones se había convertido en una práctica habitual y por tanto, en una pérdida de capacidad productiva y competitividad de la gran parte de las empresas del sector. De momento, BETA, S.A. seguía presentando ritmos moderados y estables, pero con previsiones poco favorables.

Si bien, en base a la invasión asiática sufrida por los principales mercados consumidores, los factores competitivos claves para el éxito atendían a la diferenciación, ante la caída del consumo textil y los primeros inicios de la actual crisis financiera, la competitividad de las pymes textiles españolas en general y de BETA, S.A. en particular, se dificultaba cada vez más. La resistencia mostrada por BETA, S.A., dada la situación coyuntural producida, no presentaba una evolución favorable y la incertidumbre del sector podría llegar a convertirse en un problema de mayor envergadura para la entidad. A partir de los análisis de los balances de situación, se identificaba una situación económico-financiera desequilibrada consecuencia del excesivo volumen de activo circulante acumulado. La política comercial de BETA, S.A. estaba resultando arriesgada y el excesivo volumen de existencias y de clientes pendientes de cobro, conllevaba y potenciaba una pérdida de rentabilidad de su activo.

Ante la tendencia decreciente generalizada de las ventas, la rotación de existencias cada vez era más baja y el control de inventarios, dada esta inestabilidad, se hacía muy complejo sin terminar de adecuarse. El stock de materias primas y producto terminado, ante las cambiantes necesidades y la inestabilidad en la planificación productiva por la incertidumbre sectorial, estaban en continuo crecimiento. El protagonismo del volumen de existencias junto a la más lenta salida del stock de producto terminado, estaba dando lugar a una pérdida de rendimiento inherente a la inmovilización anti-funcional de los stocks y a unas mayores necesidades de financiación. Otro efecto que derivaba de la continua caída de ventas es la práctica de políticas de amplios plazos de cobro. Ante la imposibilidad de competir con los bajos precios del gigante asiático, una práctica habitual de las empresas textiles pasaba a ser la de conceder a sus clientes amplios plazos de pago. BETA, S.A. si bien estaba fijando un plazo medio de cobro inferior a los 90 días e inferior al medio del sector, conforme ha visto decrecer sus ventas, ha pasado a conceder mayores plazos de financiación con objeto de mantener y/o atraer la venta. El resultado que esto provocaba era un mayor peso del volumen del realizable y una consecuente pérdida de rentabilidad, así como aumento de las necesidades de financiación.

En cuanto a la estructura financiera presentada por la entidad, ésta rompe con el patrón sectorial existente dándose una fuerte capitalización y un consecuente nivel de endeudamiento de poca relevancia. Dada la inestabilidad de la cifra de ventas, la capacidad de generar beneficios se veía ralentizada y ante el progresivo exceso de los fondos propios de la entidad, la rentabilidad financiera pasa a verse progresivamente más afectada. El perfil conservador de la entidad que daba lugar a la práctica de una política de distribución de beneficios íntegra a reservas, dada la situación de incertidumbre vivida a nivel sectorial, se mantiene y cobra mayor relevancia, dando lugar a un mínimo nivel de endeudamiento, principalmente, a corto plazo. Considerando las previsiones sectoriales y comportamientos de los mercados, pese a que a priori, este desequilibrio dado en la estructura financiera de la entidad no estuviese dando lugar a problemas de liquidez y/o solvencia, las necesidades de financiación de la entidad irían creciendo, su capacidad para generar beneficios disminuyendo y las condiciones para acceder a la financiación se endurecen por tanto, todo ello podría llevar a que el activo y crecimiento de la entidad comenzase a verse amenazado y/o comprometido.

En relación a lo comentado, las políticas de inversión-financiación practicadas por la entidad, dada la situación y tendencias dadas en el sector y mercados textiles, estaban resultando arriesgadas y poco adecuadas. No son desfavorables puesto que no comprometían la liquidez de la entidad, pero sí potenciaban la ociosidad de su activo. En definitiva, la caída de las ventas de BETA, S.A. con causa origen tanto en la crisis sectorial vivida a nivel europeo, como en el inicio de la caída generalizada del consumo de textil, pese a haber sido más moderada con respecto a la de otras entidades del sector, estaba evolucionando desfavorablemente, dando lugar a un futuro incierto y de creciente riesgo comercial. La progresiva caída de la principal fuente de ingresos arrastraba su efecto lo que, ante las dimensiones y patrimonio acumulado por BETA, S.A. y la situación sectorial atravesada, desata una progresiva falta de control y racionalización en su gestión, afectando con ello a su capacidad de generar beneficios. La continuidad y persistencia de dichas tendencias sectoriales evidenciaban un futuro turbulento para la empresa ante el que se requería una reacción por parte de la misma.

Identificar los problemas y/o necesidades que se le plantean a la empresa objeto de estudio.

A partir de la crisis sectorial reconocida, es posible hablar de un problema global y común para gran parte de las empresas textiles europeas. Esta situación generalizada a nivel sectorial ha conllevado a que grandes productores de textil dejen de ser competitivos y ha dado lugar a las tendencias que presentan los mercados. Es el punto de origen y desencadenante de la situación a la que ha llegado BETA, S.A. de la cual, cabe destacar la inestabilidad de su cifra de ventas que, pese al haber estado siendo relativamente moderada, en relación a los comportamientos de los mercados atendidos, era constante.

En base a las dimensiones de BETA, S.A., su estrategia de internacionalización y la elaboración de un producto textil de alto valor añadido, el posicionamiento y éxito empresarial conseguido en una época más próspera, era de especial consideración dentro del textil español y europeo. El patrimonio acumulado y las dimensiones adquiridas son de gran relevancia tanto por su composición, como por su valor monetario. No obstante, las previsiones del futuro del sector y de los mercados que se podían anticipar, en base al estudio de las diferentes variables influyentes en la demanda textil (consumo de textil, competencia y actividad productiva), evidenciaban un futuro turbulento e incierto para la actividad textil. Este grado de incertidumbre identificado podría, de cara a un futuro, comprometer tanto el crecimiento de la entidad, como su activo (factor estratégico). Por tanto, pese a que en los inicios la entidad hubiese sabido plantar cara a la agresiva competencia exterior (impacto más moderado), dada la estimada persistencia y mayor intensidad de los tendenciales decrecientes, BETA, S.A. debe afrontar el problema global de la competitividad.

La creciente dificultad que se le plantea a la entidad de cara al mantenimiento de su competitividad en los mercados textiles globalizados, deriva en una necesidad de cambios y mejoras en la estructuración, organización y gestión empresarial. Esta entidad basaba su competitividad en la obtención de un producto textil de calidad, innovador y diferenciado por tanto, dada la caída generalizada del consumo textil y el consecuente desplome generalizado de la cifra de ventas de textil, se pasa a necesitar una mayor racionalización y control en la gestión de la entidad.

La situación generalizada a nivel sectorial deriva en un problema de carácter organizativo en BETA, S.A. Los síntomas de una ineficiencia organizativa cada vez están más presentes en la estructura y gestión patrimonial de la entidad. Finalmente, quedaban localizados 2 problemas a abordar. Por un lado, la pérdida de competitividad generalizada y derivada de la situación atravesada por la industria textil y por otro lado, como consecuencia de la situación coyuntural, en BETA, S.A. se identificaba una ineficiencia organizativa que derivaba en la falta de racionalización y control en su gestión patrimonial que, en base a las previsiones hechas, podría llegar a comprometer el patrimonio de la entidad.

Proyectar y definir posibles alternativas de actuación a emprender. Tomando como punto de partida el problema común dado a nivel sectorial de constante pérdida de competitividad y/o dificultad de mantenerla en los mercados globalizados, ante los diferentes ritmos que presentan las reducciones de la cifra de ventas y las de costes, las posibles alternativas de actuación que se consideraron en el presente TFC para la mejora o mantenimiento de competitividad, se establecieron en relación a los 2 factores competitivos: *Costes (precios) y Diferenciación*.

1. Con independencia de que BETA, S.A. hubiese estado desarrollado un modelo de negocio basado en factores de diferenciación (calidad, innovación, diseño, personalización, etc.), atendiendo a los comportamientos de unos mercados textiles cada vez más atraídos por el factor precio, se quiso contemplar la posibilidad de buscar la competitividad vía precios. En relación al análisis sectorial que se realizó, cuando se habla de una competitividad basada en el factor coste, dada la desigualdad de los niveles de costes identificada, la única opción que cabía contemplar era la de deslocalización productiva, es decir, externalizar el proceso productivo.

Los menores niveles de coste quedaban localizados, principalmente, en países en vías de desarrollo y por tanto, la única posibilidad que permitiría fijar unos precios competitivos que no comprometiesen el margen bruto, es la de ubicar las partes del proceso productivo más intensas en coste (mayores requerimiento de mano de obra, mayores consumos de energía,...) en países o zonas donde se concentra el mayor abaratamiento de costes. Esta alternativa suponía un cambio radical en el modelo de negocio de BETA, S.A., pasaría de estar compitiendo con un producto textil innovador y diferenciado, a hacerlo con un producto básico y estándar, pero de bajo precio.

2. A diferencia del planteamiento anterior, BETA, S.A. si mantiene sus expectativas de crecimiento en una competitividad basada en el factor diferenciación, debe afrontar un problema de carácter organizativo que ha derivado del desplome ventas del textil. La creciente desigualdad presentada entre las reducciones de sus ventas y las de sus costes evidenciaba una ineficiencia organizativa en la entidad. La falta de racionalidad y control en la gestión patrimonial de la entidad en la que ha derivado, dificulta el mantenimiento de su competitividad dada la situación coyuntural atravesada. Por tanto, ante la necesidad de una mayor racionalización, control y profesionalización en la gestión de su patrimonio, se contemplaron 2 posibles alternativas de cara al logro de una gestión más agilizada:

2.1. Inicio de un proceso de desinversión. La gestión se agilizaría reduciendo las dimensiones y el patrimonio de la entidad. Esta alternativa implicaba renunciar y/o sacrificar el crecimiento de la entidad a cambio de una gestión patrimonial más simplificada.

2.2. Otra alternativa que le permitiría racionalizar la gestión patrimonial es la de reorganizar su patrimonio. Dentro del patrimonio total que acumulaba la entidad se identificaba una importante parte de inmuebles la cual, se podría acabar viendo comprometida dada la incertidumbre que ostentaba la actividad textil. A diferencia de la anterior opción, la entidad no tendría que desprenderse de parte de su patrimonio, sino tan sólo diferenciar y segregarlo, diferenciando y profesionalizando sus gestiones en diferentes entidades y así conseguir limitar responsabilidades y los elevados riesgos que ostenta la actividad textil.

Decidir la alternativa de actuación más adecuada para la empresa objeto de estudio. Las diferentes alternativas posibles a adoptar en relación al problema base de competitividad y a la consecuente ineficiencia organizativa identificada en la entidad, se evaluaron con objeto de elegir una y proponerla a la dirección de BETA, S.A. como solución más adecuada a emprender. Dada la situación en la que se encontraba la entidad y considerando las características empresariales y estratégicas de la misma, se estableció un grado de adecuación y orden de prioridad para cada una de ellas.

La deslocalización productiva era la única opción que le permitiría a la entidad fijar unos precios competitivos dada la competencia exterior existente, pero la preservación de sus productos textiles más innovadores dejaría de ser viable. Esto supondría un cambio radical en la estrategia competitiva de la entidad que, considerando la creciente e intensa competencia existente basada en el factor precio, por el momento, no se consideraba adecuado. Esta tendencia habitual en grandes empresas del sector, es un proceso costoso y el logro de competitividad no está asegurado dada la intensidad de la competencia vía costes. Además, el acceso y obtención de bajos niveles de coste es cada vez más complejo y los requerimientos de inversión elevados, tanto en términos de tiempo, como económicos. Por tanto, desde el presente trabajo, se consideró más adecuado que BETA, S.A. siguiera proyectando sus expectativas de crecimiento en una competitividad basada en la calidad, diseño e innovación de sus productos y centrara sus esfuerzos en la mejora de su gestión y no en producir y comercializar con un textil barato.

Determinada la prioridad de la competitividad basada en la diferenciación frente a la basada en el factor coste (precio), el problema a considerar por BETA, S.A. era la ineficiencia organizativa que se localizaba en la estructura de la misma. Con causa-origen en la situación sectorial atravesada, la falta de racionalidad y control detectada en la gestión patrimonial de la entidad dificultaba el mantenimiento de su capacidad productiva y competitiva. Considerando las dos alternativas establecidas con vistas a agilizar su gestión patrimonial, así como la situación en la que se encontraba la misma (sin problemas de liquidez ni de solvencia y con un endeudamiento mínimo), la opción de separar el patrimonio en diferentes entidades pertenecientes a un mismo grupo societario, prevalece ante la de reducirlo y verse comprometidas tanto sus dimensiones, como su capacidad productiva. Por tanto, mientras que la propuesta de iniciar un proceso de desinversión se calificaba de solución drástica y de especial emergencia, ante la existencia de otra posible alternativa para agilizar la gestión patrimonial, ésta se descartaba y posponía. La alternativa de separación o reorganización patrimonial fue aquella a la que, dada la situación de la entidad y las previsiones de futuro, se le acabó dando mayor prioridad y adecuación de cara a la propuesta a presentar a BETA, S.A.

Analizar el procedimiento de desarrollo del plan de reestructuración empresarial. La propuesta que finalmente se presentaba a la entidad era la de una reorganización patrimonial. Dada la composición del patrimonio total acumulado por esta, la división o segregación patrimonial a realizar consistía en separar la parte afecta al proceso productivo de los inmuebles. Con esta alternativa se buscaba racionalizar y profesionalizar la gestión patrimonial, mejorando así la planificación estratégica y limitando los riesgos que ostentaba cada una de las actividades consideradas. Además de las razones de mejora organizativa, también se estaría dando protección al patrimonio inmobiliario de BETA, S.A.

En relación al período de tiempo en el cual se proyectaba la operación (2006), la operación de transmitir una parte del patrimonio de la empresa a otra, en base a las características y composición que la misma presentaba, atendía a una *Aportación de Rama de Actividad a otra Entidad*. Como se indicó en el inicio del presente TFC, el sector textil lleva inmerso en una crisis sectorial propia previa a la actual crisis financiera. Las empresas textiles, europeas y españolas, llevan afrontando dificultades que, actualmente, son comunes en empresas de diversos sectores, desde mucho tiempo antes.

Por tanto, pese a que actualmente sea frecuente y común la práctica reestructuraciones empresariales buscando mejoras organizativas para así sobreponerse a la difícil situación atravesada, las empresas textiles puede que fueran pioneras en el desarrollo de estas reformas. Teniendo consciencia de las últimas reformas normativas que se han producido en materia de modificaciones estructurales, aprovechando la experiencia vivida en primera persona y la colaboración directa en el caso de BETA, S.A., en este TFC se hace referencia y remisión a la normativa de dicha materia vigente por entonces. Si bien a día de hoy se habla de “Segregación” como un posible tipo de escisión parcial, por aquel entonces dicha aportación patrimonial atendía a una “Aportación No Dineraria Especial de Rama de Actividad”.

Delimitado el patrimonio total de BETA, S.A. en una parte que atendía a inmuebles y otra afecta al proceso productivo (a excepción de Inmuebles afectos), la parte objeto de transmisión era aquella relacionada con la actividad textil. Con objeto de preservar el control de la actividad textil, negocio explotado desde los orígenes de la sociedad, así como el vínculo familiar existente, la transmisión se hacía a una nueva empresa que se creaba específicamente para ello. Esta nueva entidad que pasaría a concentrar y desarrollar la actividad textil, en base a la relación de dominio presenta BETA, S.A. sobre la misma, permitiría la definición de un grupo de empresas. Cada una de las partes del patrimonio segregado quedaba concentrada en una de las entidades del grupo. La contraprestación de la transmisión patrimonial eran valores representativos del capital de la sociedad beneficiaria y efectiva la aportación de la rama de actividad textil, la relación de dominio de BETA, S.A. sobre la nueva entidad pasaba a ser casi totalitaria. Las características empresariales que pasan a presentar las entidades son:

- **BETA, S.A. (Sociedad Dominante):** Patrimonio principalmente protagonizado por la participación que tienen en la empresa del grupo y por los inmuebles que continuaba preservando y arrendará a la otra entidad con objeto de que ésta pueda desarrollar la actividad textil en condiciones homólogas a la previa reorganización patrimonial realizada.
- **NUEVA SOCIEDAD (Sociedad Dependiente):** Creada para que concentre la actividad textil y por tanto, su patrimonio inicial quedaba constituido con la aportación patrimonial recibida por parte de BETA, S.A. (rama de actividad textil).

Atendiendo a la separación y concentración de actividades realizada en cada una de las entidades, a través del grupo resultante se creaba una estructura de tipo *Holding*. La sociedad dominante, en base a su redefinido objeto social, su nueva actividad y composición de su patrimonio resultante, se convertía en una *Sociedad Holding o Sociedad de Cartera*. Como peculiaridad a destacar está que, de momento, sólo había una entidad colgante cuando lo habitual de este tipo de estructura es que haya una Sociedad Matriz y muchas colgantes con diferentes actividades limitadas.

Cabe hacer referencia a la planificación temporal estratégica con la que se proyectó el completo desarrollo del Plan de Reestructuración. El inicio del presente TFC se ubica en el ejercicio social ya empezado de 2006 y con objeto de que la efectividad de la reorganización patrimonial a realizar coincidiera y atendiera a un ejercicio completo, considerando los plazos legales máximos establecidos, la secuencia de las diferentes operaciones a realizar quedaba proyectada de la siguiente manera:



Haciendo coincidir la efectividad de la división patrimonial con el inicio de subsiguiente ejercicio se conseguía posponer la aplicación y efecto de los cambios asociados tanto a la definición de un grupo de empresas (contabilidad consolidada), como a la separación de actividades proyectada. La aplicación de los mismos en un ejercicio comenzado hubiese supuesto un mayor esfuerzo y complejidad para la dirección de la entidad de cara a la necesidad y obligación de tener que, a fecha de cierre del ejercicio, realizar la correspondiente adaptación a los cambios asociados.

En el momento en el que la propuesta desarrollada quedaba aprobada por la entidad (Junio de 2006), se llevó a cabo la constitución de la nueva entidad con vistas a la posterior operación de separación patrimonial. Esta entidad quedaba meramente constituida y su patrimonio se limitaba a las aportaciones iniciales de los socios, quedaba a la espera de la aportación patrimonial de la actividad textil de BETA, S.A. y por tanto, de momento, no desarrollaba actividad alguna. En base a las participaciones iniciales que se registraron en el proceso de creación de la nueva entidad, BETA, S.A. ostentaba ya la condición de socio y dado el control (jurídico) identificado, era posible definir el grupo societario. La definición del grupo de empresas conllevaba una serie de cambios y/o especialidades (en materia contable y fiscal) que, prolongando la efectividad de la transmisión patrimonial de una entidad a otra y por tanto, la puesta en funcionamiento de la nueva entidad, se verían pospuestos y omitidos al cierre del ejercicio en el que quedaba definido el grupo (31/12/2006).

La constitución previa de la entidad beneficiaria de la transmisión patrimonial a realizar daba lugar a una *aportación de rama de actividad a una empresa preexistente* la cual, en contraprestación, proyectaba la correspondiente ampliación de capital, emitiendo nuevos títulos los cuales, eran suscritos y desembolsados en su totalidad por el ya socio BETA, S.A. Por tanto, de forma paralela a la operación de separación patrimonial que se proyectaba, se preparaba otra de ampliación de capital por el importe equivalente a la valoración económica aprobada y atribuida a los elementos patrimoniales configurantes de la rama de actividad objeto de transmisión (actividad textil).

Teniendo presentes los requisitos económicos y legales exigidos para el completo desarrollo y formalización de estas operaciones societarias, así como los plazos máximos legales establecidos para la inscripción registral de escrituras públicas, se buscó una fecha próxima al cierre del ejercicio para convocar y celebrar las Juntas Generales de ambas entidades partícipes. En estas reuniones celebradas en el mes de Diciembre se pudo en conocimiento de los socios el detalle de las operaciones, a la vez de quedar elaborada y aprobada por unanimidad la escritura pública de la operación de ampliación de capital a realizar en concepto de la transmisión de la actividad textil de una entidad a otra. A fecha de cierre del ejercicio de 2006 quedaba todo preparado y aprobado pero, respetando el plazo máximo legal establecido para la inscripción registral de dicha escritura, se esperaba hasta el comienzo del ejercicio subsiguiente (Enero de 2007) para proceder a ello. De esta manera se conseguía que, a fecha de cierre del ejercicio de 2006, la operación de reestructuración careciese de carácter constitutivo y por tanto, los cambios y efectos de la misma se pospusiesen. Con independencia de que el grupo de empresas ya hubiese quedado definido en dicho ejercicio, dada la ausencia de desarrollo de actividad y puesta en funcionamiento de la nueva entidad, la obligación de formular y presentar la contabilidad consolidada del mismo todavía no era de aplicación.

La composición societaria de la nueva entidad creada, además de permitir preservar el carácter familiar del negocio y de la actividad textil, daba lugar a un desenlace más agilizado y rápido de todo el proceso de transmisión patrimonial, evitándose así posibles imprevistos de última hora. BETA, S.A. con una participación del 50% en el capital inicial de la nueva entidad resultaba suficiente pero, con posterioridad, tras la efectiva aportación patrimonial y consecuente suscripción del total de nuevos títulos emitidos, esta participación y relación de dominio pasaba a ser prácticamente totalitaria (99,9% del nuevo capital de la entidad beneficiaria).

Al comienzo del siguiente ejercicio (Enero de 2007), se inscribió en el Registro Mercantil la escritura pública de la ampliación de capital, quedando así constituida y efectiva la operación de transmisión patrimonial entre ambas entidades. A efectos legales, las actividades ya quedaban diferenciadas y concentradas en cada una de las entidades del grupo y por tanto, la obligación de formular y depositar su contabilidad consolidada tenía lugar por primera vez a fecha de cierre de dicho ejercicio, atendiendo la misma a un ejercicio económico completo (12 meses). La reorganización patrimonial se hace efectiva a efectos legales y el resultado societario obtenido es el siguiente:

1. BETA, S.A. (Sociedad Dominante o Matriz). Su objeto social y por tanto su actividad, quedaban redefinidas en:

- ✓ Tenencia por cuenta propia de acciones o participaciones en otras mercantiles mediante la correspondiente organización de medio materiales y personales y las prestación de servicios de consultoría estratégica, técnica, financiera y/o contable, así como servicios de mera gestión administrativa, apoyo económico-financiero a sus entidades participadas y, en general, todos aquellos servicios necesarios para la efectiva dirección y gestión de las entidades participadas.
- ✓ El arrendamiento, compraventa, adquisición, transmisión e intermediación, por cualquier título o causa, de toda clase de inmuebles urbanos o rústicos. El arrendamiento, cesión, adquisición y transmisión, por cualquier título, de toda clase de derechos de propiedad intelectual que pudieran ser o proporcionar alguna utilidad a la sociedad dependiente del grupo.

2. NUEVA SOCIEDAD (Sociedad Dependiente): Pasa a concentrar y desarrollar la actividad de:

- ✓ Fabricación y comercialización de todo tipo de tejidos destinados a hogar y decoración y a uso industrial, así como la estampación, tintura y acabados de todo tipo de tejidos destinados a los usos mencionados anteriormente.

En base a las características de la estructura resultante en el grupo de empresas y al cumplimiento de los requisitos establecidos, se identificaba la conversión de la sociedad dominante en una *Sociedad Holding o de Cartera* y con ello, a través del grupo, la creación de un *Holding de Empresas*. La participación inicial que BETA, S.A. había adquirido en el proceso de constitución de la nueva sociedad, efectiva la aportación patrimonial, se ve notoriamente incrementada siendo ya mayoritaria y casi totalitaria ($\approx 100\%$). De esta manera, la dirección y control de la actividad empresarial (fabricación y comercialización textil) quedaba centralizada en la sociedad dominante mientras que, el desarrollo de la actividad textil pasaba a ser realizado por la sociedad participada. A través de dicho tipo de estructura, la participación directa (y significativa) de socios personas físicas únicamente se da en BETA, S.A., lo que a priori se podía estimar que favorecería de cara a la mejora de eficiencia organizativa buscada.

Identificar las diferentes ventajas asociadas a la reorganización empresarial efectuada. El resultado estructural al que finalmente llevaba la reorganización patrimonial realizada es el de una clara división patrimonial entre 2 entidades distintas pero, pertenecientes al mismo grupo societario. En base a las características presentadas, se creaba un *Holding de Empresas*, estando este tipo de estructura reconocido como un buen instrumento de gestión patrimonial familiar. Si el objeto principal de la reestructuración era de carácter organizativo, la estructura de tipo *holding* adoptada también llevaba asociados unos beneficios fiscales para el conjunto del grupo y los socios personas físicas.

A rasgos generales, se puede decir que, dada la mayor racionalización conseguida en la gestión, las posibilidades de mejorar la planificación estratégica y la rentabilidad de los recursos pasaban a ser mayores. Además, de manera complementaria a la búsqueda de una mayor especialización en la gestión patrimonial, a partir de la división y separación patrimonial realizada, se había conseguido desvincular el patrimonio inmobiliario de aquel afecto a la actividad textil y considerando el incierto y turbulento futuro que se le planteaba a dicha actividad, los inmuebles quedaban protegidos. A continuación se muestra una tabla resumen de las ventajas que este tipo de estructura adoptado lleva asociadas, diferenciándose entre las de ámbito organizativo o de gestión y otras de carácter fiscal.

BENEFICIOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN: La Sociedad *Holding* puede ser útil para...

1. La separación de actividades sometidas al riesgo empresarial en diferentes entidades permite diversificar responsabilidades. El patrimonio inmobiliario familiar queda protegido del elevado riesgo ostentado por la actividad textil.

 2. Facilita la dirección centralizada y coordinada de todas las entidades de la familia. De momento el grupo únicamente está configurado por 2 entidades pero, con vistas a otras posibles divisiones a realizar en el futuro, a partir de la Sociedad "Central", con la estructura *Holding* adoptada resulta útil para dirigir y prestar distintos servicios con mayor eficacia y menores costes.

 3. Facilita la diversificación y el crecimiento de la empresa mediante la toma de participaciones en otras entidades.

 4. La Sociedad *Holding* puede negociar y prestar servicios a las empresas del grupo. La Sociedad Matriz facilita diversos servicios a la única filial existente.

 5. La Sociedad *Holding* puede ser usada como fuente de información para los socios, como centro comercial y de financiación para las filiales del grupo.

 6. La separación patrimonial en diferentes entidades evita la confusión entre el patrimonio afecto y aquel no afecto a la actividad empresarial (actividad textil).
-

BENEFICIOS FISCALES: Para el conjunto del Grupo y para los socios (personas físicas)

1. Ahorro en IRPF y Sociedades: Es la Sociedad *Holding* la receptora de los dividendos de la filial y no los socios personas físicas. Estos dividendos quedan exentos a nivel de la sociedad perceptora (deducción por doble imposición del 100%) y además, exentos de retención en la fuente a cargo de la sociedad pagadora de los mismos. Estos dividendos que percibe la Sociedad Matriz (exentos y sin retención) se van acumulando y/o reinvertiendo en la otra entidad del grupo con un bajo coste fiscal.

Situados los dividendos de la filial en la Sociedad Matriz, las personas físicas socias directas de la misma llevarán a su renta lo estrictamente necesario, dejando el resto en la propia Sociedad matriz para posibles nuevas inversiones y/o atender necesidades de la entidad colgante.

2. Menores costes en casos de financiación: La Sociedad *Holding* en concepto de los dividendos percibidos de la filial, centraliza los recursos financieros excedentes de ésta y puede usarlos para la realización de nuevas inversiones que fuesen necesarias en el grupo.

3. Exención en Patrimonio: Dado el cumplimiento de los requisitos exigidos, la estructura tipo *Holding* adoptada permite la exención del Impuesto sobre Patrimonio para cada socio (persona física).

4. Minimización del coste final de la sucesión y/o donación: La elevada carga de dicho tributo es un problema para muchas empresas familiares. No obstante, dada la estructura *Holding* adoptada y el cumplimiento de requisitos exigidos, permite acogerse a una reducción del 95% de la cuantía del impuesto de sucesiones y donaciones y diferir en el tiempo el pago del 5% restante.

5. Reorganización del grupo sin coste fiscal (neutralidad fiscal): Acogimiento al Régimen Fiscal Especial de Fusiones, Escisiones, Aportaciones de Activo y Canje de Valores. La operación de reestructuración empresarial es llevada a cabo con un coste fiscal nulo.

Determinar y evaluar el impacto o efecto final producido en la entidad objeto de estudio. El análisis de la situación y de la evolución del funcionamiento del grupo finalmente resultante, permitiría hacer un seguimiento y tener una primera aproximación acerca del éxito o adecuación de la reestructuración empresarial aquí diseñada y llevada a cabo por la entidad. La actividad textil quedaba independizada de la explotación de inmuebles, concentrándose cada una ellas en una de las entidades configurantes del grupo.

A través de los estados consolidados que pasa a formular el grupo, no ha sido posible identificar ningún cambio significativo con respecto a la situación o comportamiento que se venía observando. Las tendencias existentes con causa-origen en la situación sectorial vivida (caída de la cifra de ventas, pérdida de la capacidad de generar beneficios, elevados volúmenes de stock y realizable en general, etc.) se mantienen. Además, en esta etapa de seguimiento, cabe ubicar el inicio de la actual crisis financiera con la cual, se produce un desplome del consumo en general. Si bien la actividad textil desarrollada por esta entidad venía y continuaba estando basada en la producción y comercialización de un producto textil de alto valor añadido, dada la difícil situación coyuntural vivida, el mantenimiento de sus ventas continuaba siendo cada vez más complejo. La demanda de textil se ve fuertemente sacudida además de ser, mayoritariamente, una demanda fuertemente condicionada por el factor precio y por tanto, la agresiva competencia exterior (principalmente, de productores asiáticos) sigue haciendo mucho daño al sector textil europeo y nacional.

Reflexión Final:

Como visión global de todo lo analizado, desde el presente TFC se puede concluir que, con independencia de que no haber conseguido retomar y reorientar la marcha del negocio dada la difícil panorámica exterior existente, la reorganización patrimonial llevada a cabo ha conseguido moderar los impactos en la entidad textil objeto de estudio. Otro aspecto a destacar es que, dada la persistencia de las tendencias sectoriales tan desfavorables, a través de la separación patrimonial efectuada BETA, S.A. se ha conseguido desvincular su patrimonio afecto al proceso productivo de sus inmuebles, protegiendo a éstos del elevado y creciente riesgo que ostenta actualmente la actividad textil. Dado el grado de incertidumbre que presenta el entorno, la limitación de responsabilidades y de riesgos que ostenta cada actividad cobra una especial relevancia.

Finalmente, a modo de reflexión personal y teniendo presente la situación económica actualmente vivida, se podría recomendar a la dirección de BETA, S.A. que a día de hoy contemplase la posibilidad de volver a llevar a cabo nuevas segregaciones en su patrimonio afecto al proceso productivo. La separación y diferenciación seguiría dando lugar a una mayor especialización y control en la gestión patrimonial, quedando la dirección y coordinación centralizada en la misma sociedad matriz. Jugando ya con unas expectativas o aspiraciones de mero mantenimiento, la recuperación de sus resultados, así como las expectativas de crecimiento quedan lejos y por tanto, estas operaciones de reestructuración patrimonial pasan a adquirir una función principal de protección o cobertura. Una de las características que presentaba la estructura *holding* obtenida era la existencia de una única entidad colgante la cual, concentraba la totalidad de la actividad textil (fabricación y comercialización de textil) mientras que, lo habitual, es encontrar un mayor número de filiales dependientes de la sociedad central. Por tanto, desde aquí, se deja abierta la posibilidad de contemplar nuevas divisiones y especializaciones las cuales, a día de hoy, atenderían a *Segregaciones Patrimoniales*.

8. BIBLIOGRAFÍA.

➤ Documentos Impresos.

- BELLIDO RAMOS, Javier. *Nuevo Plan General Contable*. Madrid: Fundación Cofemental, 2008. ISBN: 978-84-96743-56-4
- OLAVARRÍA IGLESIA, Jesús. *Sociedades de Capital*. Valencia: Tirant lo Blanch, 2010. ISBN: 978-84-9876-905-0
- SERRANO GUTIÉRREZ, Ángel. *Dossier Sociedades Patrimoniales. Impuesto sobre Sociedades e IRPF*. Madrid: Francis Lefebvre, 2005. ISBN: 84-95828-91-X
- FERNÁNDEZ OTERO, Enrique; PEREDA ESPESO, Jaime; RIVERA ROMERO, Ramiro. *Memento Práctico Sociedades Mercantiles*. Madrid: Francis Lefebvre, 2008. ISBN: 978-84-96535-52-7
- *Balances y Cuenta de Resultados Agregados del Sector Industria textil, de confección y cuero*. Banco de España. 2012. Madrid: Banco de España, Central de Balances.

➤ Legislación.

- España. Ley 3/2009, de 3 de abril, sobre modificaciones estructurales de las empresas mercantiles. *Boletín Oficial del Estado*, 4 de abril de 2009, núm. 82, p. 31928.
- España. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital. *Boletín Oficial del Estado*, 3 de julio de 2010, núm. 161, p. 58472.
- España. Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades Anónimas. *Boletín Oficial del Estado*, 27 de diciembre de 1989, núm. 310, p. 40012.
- España. Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada. *Boletín Oficial del Estado*, 24 de marzo de 1995, núm. 71, p. 9181.
- España. Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Impuesto sobre Sociedades. *Boletín Oficial del Estado*, 11 de marzo de 2004, núm. 61, p. 10951.

➤ Artículos en publicaciones electrónicas.

- NUENO INIESTA, J.Luis. “El sector de la distribución textil en España”. *Boletín Económico de ICE* [en línea]. 2003, no. 2768 [2010-11-06], pp. 19-26. Disponible en Internet: <http://www.jlnueno.com/wordpress/wp-content/uploads/El-sector-de-la-distribuci%C3%B3n-textil-en-Espa%C3%B1a-Revista-ICE.pdf>

-
- CANALS OLIVA, Juan. “El sector textil-confección español: situación actual y perspectivas”. *Boletín Económico de ICE* [en línea].2003, no. 2768 [2010-11-06], pp. 5-8. Disponible en Internet: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2768_05-08_B0DAC8F3AB076882234315ADFF85FA4D.pdf
 - SERRA CALLEJO, Javier. “¿Es la aportación de rama de actividad una modificación estructural?”. *Upilex* [en línea].2010 [2010-11-06]. Categoría Derecho Mercantil. Disponible en Internet: <http://upilex.es/derecho-mercantil/%C2%BFes-la-aportacion-de-rama-de-actividad-una-modificacion-estructural>
 - RIBER GARCÍA, Luisa. “El sector textil-confección”. *Boletín Económico de ICE* [en línea].2003, no. 2785 [2010-11-06], pp. 9-19. Disponible en Internet: http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2785_09-19_2A1615DE4D763466365F5419174EDABF.pdf
 - PARRA BAUTISTA, J. Ramón. “Régimen fiscal de las aportaciones no dinerarias especiales y su especial influencia en las operaciones de reorganización empresarial”. *Noticias Jurídicas* [en línea].2002 [2010-11-06]. Artículos Doctrinales: Derecho Fiscal, Financiero y Tributario. Disponible Internet: <http://noticias.juridicas.com/articulos/35-Derecho%20Fiscal,%20Financiero%20y%20Tributario/200203-305510821025660.html>
 - DE UÑA REPETTO, Juan. “Motivos económicos válidos en la reestructuración empresarial”. *Noticias Jurídicas* [en línea].2006 [2010-11-06]. Artículos Doctrinales: Derecho Fiscal, Financiero y Tributario. Disponible en Internet: <http://noticias.juridicas.com/articulos/35-Derecho%20Fiscal,%20Financiero%20y%20Tributario/200610-17881000010621492.html>
 - PÉREZ COPONS, Josep. “Las sociedades holding, como solución para los grupos de empresas familiares”. *Noticias Jurídicas* [en línea].1999 [2010-11-06]. Artículos Doctrinales: Derecho Mercantil. Disponible en Internet: http://noticias.juridicas.com/articulos/50-Derecho%20Mercantil/199911-cyp_04.html
 - MARÍN DE LA BÁRCENA, Fernando. “Escisión, segregación y aportación de rama de actividad”. *El Notario del siglo XXI* [en línea]. 2010, no.32 [2010-11-06]. Disponible en Internet: http://www.elnotario.com/egest/noticia.php?id=2317&seccion_ver=0
 - SÁNCHE-CRESPO CASANOVA, Antonio. “La empresa familiar: La aportación de rama de actividad por sociedad”. *Microsoft. Artículos y Recursos Empresariales* [en línea]. 2009 [2010-11-06]. Disponible en Internet: <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=565>
 - CONDE, Rodrigo. “El sector textil-hogar busca nuevas fórmulas de internacionalización”. *Empresa Exterior* [en línea]. 2010 [2010-11-06]. Disponible en Internet: <http://www.empresaexterior.com/empresas/noticias/33812-el-sector-textil-hogar-espanol-busca-nuevas-formulas-de-internacionalizacion.html>

➤ Textos Electrónicos.

- LLEONART, Pere. *Previsiones sobre la evolución del sector textil/confección en el horizonte de 2015* [en línea]. Cityc. España: Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección, Julio 2009 [2010-11-06]. Disponible en Internet: http://www.aipclop.com/fotos/1267175343_TIS4.pdf
- *Plan Estratégico del Sector Textil de las Comarcas del Bages y Berguedà. El Sector Textil en España: la encrucijada de 2005* [en línea]. España: Junio 2005, [2010-11-06]. Disponible en Internet: http://www.diba.cat/documents/175591/762087/promoeco-plans-info_web-plans_estrategics-pe_comarcals-bages-inf1_bb-pdf.pdf
- GARCÍA ARCA, Jesús; MEJÍAS SACALUGA, Ana. *La función logística en el sector textil español* [en línea]. X Congreso de Ingeniería de Organización. Valencia, España: Septiembre 2006 [2010-11-06]. Disponible en Internet: http://adingsor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/cadena_suministros_logistica/000098_final.pdf
- *España: El Sector de los Textiles para el Hogar* [en línea]. Notas Sectorial del ICEX. España: Octubre, 2005 [2010-11-06]. Disponible en Internet: http://www.spainbusiness.com/staticFiles/TEXTILES%20HOGAR%202004%20PORTALES_9904.pdf
- CALVO VILCHES, María. *El mercado del menaje del hogar en Italia* [en línea]. Notas Sectoriales del ICEX. España: Enero, 2005 [2010-11-06]. Disponible en Internet: http://www.infurma.es/es/reportajes/semana20_2006/italia/informe.pdf
- España. Subdirección General de Estudios y Modernización del Comercio de la Dirección General de Política Comercial. *El Comercio Textil en España* [en línea]. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. España: Junio, 2009 [2010-11-06]. Disponible Internet: <http://portaldocomerciante.xunta.es/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/ElComercioTextilenEspa%F1a.pdf>
- *Las modificaciones estructurales de sociedades mercantiles. La transformación de la sociedad anónima* [en línea]. Notarios y Registradores. [2010-11-06]. Disponible en la web: https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:eCJL-B9JYNOJ:www.notariosyregistradores.com/opositores/temasdeopositores/re-me-21.doc+modificaciones+estructurales+de+sociedades+mercantiles&hl=es&gl=es&pid=bl&srcid=ADGEEsglfmLOYOj0vegi8YO0jE52O6Qw64mQZjzt2nDArC9wj3jCm5Is2sIOuMslY4qKVwevyIIG5iWY61D6j_Eyka2DURp9CzqLEwC0vCbevXVoTXqT-ZFltjzKo23XOKte_9cHHwJ&sig=AHIEtbT6kddJqP4x4aXIZ87wNazBO8fpwQ

➤ **Webs empleadas para consultas varias.**

- www.cityc.es
- www.ine.es
- www.icex.es
- www.texathenea.es

➤ **Documentación Interna No Impresa.**

- Apuntes varios de la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica. Promoción: 2005-2010.
- Escritura Pública de constitución de ALFA, S.L. (2 de junio de 2006)
- Escritura Pública de ampliación de capital de ALFA, S.L. (20 diciembre de 2006)
- Copia de la consulta a la Administración Tributaria sobre la aplicación y cumplimiento de este régimen en la operación que se proyectaba (17 diciembre de 2006)
- Informes de facturación de BETA, S.A. (2001-2009)
- Cuentas Anuales de BETA, S.A. (2004-2006)
- Cuentas Anuales del Grupo DELTA (2007-2008)

9. ANEXOS:

- ANEXO 1: ESTADOS CONTABLES INDIVIDUALES DE BETA, S.A.

- ✓ ANEXO 1.1. BALANCE DE SITUACIÓN DE BETA, S.A. (31/12/2004)
- ✓ ANEXO 1.2. CUENTA DE RESULTADOS DE BETA, S.A. (31/12/2004)
- ✓ ANEXO 1.3. BALANCE DE SITUACIÓN DE BETA, S.A. (31/12/2005)
- ✓ ANEXO 1.4. CUENTA DE RESULTADOS BETA, S.A. (31/12/2005)
- ✓ ANEXO 1.5. BALANCE DE SITUACIÓN DE BETA, S.A. (31/12/2006)
- ✓ ANEXO 1.6. CUENTA DE RESULTADOS BETA, S.A. (31/12/2006)

ANEXO 1.1. BALANCE DE SITUACIÓN DE BETA, S.A. (31/12/2004)

Balance de situación al 31 de diciembre

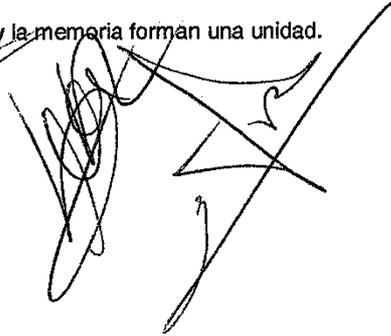
(EUROS)

ACTIVO	2004	2003
B) INMOVILIZADO	14.388.163,56	15.724.946,52
II. Inmovilizado inmaterial	253,27	253,27
III. Inmovilizaciones materiales (Nota 5)	14.377.723,33	15.714.506,29
IV. Inmovilizaciones financieras (Nota 6)	10.186,96	10.186,96
D) ACTIVO CIRCULANTE	18.103.545,30	19.256.094,18
II. Existencias		
Materias primas	1.867.403,96	1.849.483,91
Productos en curso	2.780.825,00	2.648.663,20
Productos terminados	1.899.955,00	927.659,03
III. Deudores		
Clientes por ventas y servicios	9.072.346,19	11.272.941,26
Deudores varios	88.482,87	82.394,06
Administraciones públicas (Nota 11c)	219.574,56	570.205,41
Provisiones (Nota 13c)	(294.347,71)	(1.480.159,69)
IV. Inversiones financieras (Nota 6)	3.019,25	2.619,25
VI. Tesorería	2.352.351,13	3.295.908,49
VII. Ajustes por periodificación	113.935,05	86.379,26
TOTAL GENERAL	32.491.708,86	34.981.040,70

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.



Suzana Ribera





Balance de situación al 31 de diciembre

(EUROS)

PASIVO	2004	2003
A) FONDOS PROPIOS (Nota 7)	21.720.373,14	21.096.369,93
I.Capital suscrito	510.850,00	510.850,00
IV.Reservas		
Reserva legal	102.172,06	102.172,06
Otras reservas	20.483.347,87	19.882.529,01
VI.Pérdidas y ganancias	624.003,21	600.818,86
B) INGRESOS A DISTRIB.VARIOS EJ.	3.505,10	7.013,81
Subvenciones de capital (Nota 8)	3.505,10	7.013,81
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	202.757,17	235.214,40
IV.Otros acreedores		
Administraciones públicas (Nota 11c)	202.757,17	235.214,40
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	10.565.073,45	13.642.442,56
II.Deudas con entidades de crédito		
Préstamos y otras deudas (Nota 9)	1.439.285,84	2.579.988,42
IV.Acreedores comerciales		
Deudas por compras o servicios	8.049.529,31	9.839.215,34
V.Otras deudas no comerciales		
Administraciones públicas (Nota 11c)	373.698,81	234.259,62
Acreedores de inmovilizado	678.417,87	975.705,41
Remuneraciones pendientes de pago	24.141,62	13.273,77
TOTAL GENERAL	32.491.708,86	34.981.040,70

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.

Pág. 3



ANEXO 1.2. CUENTA DE RESULTADOS DE BETA, S.A. (31/12/2004)

Cuenta de pérdidas y ganancias del año terminado el 31 de diciembre

(EUROS)	2004	2003
Cifra de negocios neta (Nota 13e):		
Ventas	41.615.693,64	46.007.201,85
Devoluciones de ventas	(698.195,91)	(588.934,99)
Aumento exist. producto en curso y terminado	1.104.457,77	0,00
Otros ingresos de explotación:		
Otros ingresos de gestión	531.220,65	746.399,15
Subvenciones	14.736,40	7.971,26
Total ingresos de explotación	42.567.912,55	46.172.637,27
Reducción exist. producto en curso y terminado	0,00	282.989,41
Aprovisionamientos:		
Consumo de materias primas (Nota 13a)	22.038.807,90	24.529.957,81
Otros gastos externos	597.204,83	702.914,72
Gastos de personal:		
Sueldos, salarios y asimilados	4.348.077,99	4.213.920,96
Cargas sociales (Nota 13b)	1.264.620,00	1.220.271,59
Dotaciones para amortizaciones	3.398.631,20	3.650.439,66
Variación provisión tráfico (Nota 13c)	97.470,39	58.754,76
Otros gastos de explotación:		
Servicios exteriores	9.282.588,97	10.050.132,23
Tributos	123.963,08	138.925,30
Total gastos de explotación	41.151.364,36	44.848.306,44
I.BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	1.416.548,19	1.324.330,83
Ingresos de otros valores negociables y créditos	5.784,50	7.289,12
Otros ingresos financieros	80.092,26	48.661,07
Diferencias positivas de cambio	170.288,05	173.433,00
Gastos financieros por otras deudas	(684.250,24)	(758.887,80)
Diferencias negativas de cambio	(247.419,75)	(567.009,81)
II.RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	(675.505,18)	(1.096.514,42)
III.BENEFICIO ACTIVIDADES ORDINARIAS	741.043,01	227.816,41
Beneficio procedente del inmovilizado material	112.014,96	463.742,91
Subvenciones capital traspasadas resultados (Nota 8)	3.508,71	3.509,91
Ingresos extraordinarios (Nota 13g)	19.912,52	5.305,20
Ingresos y beneficios de otros ejercicios	0,00	15.500,00
Pérdidas procedentes del inmovilizado material	(19.388,96)	0,00
IV.RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	116.047,23	488.058,02
V.BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	857.090,24	715.874,43
Impuesto sobre sociedades (Nota 11b)	(233.087,03)	(115.055,57)
VI.RESULTADO DEL EJERCICIO. BENEFICIOS	624.003,21	600.818,86

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.

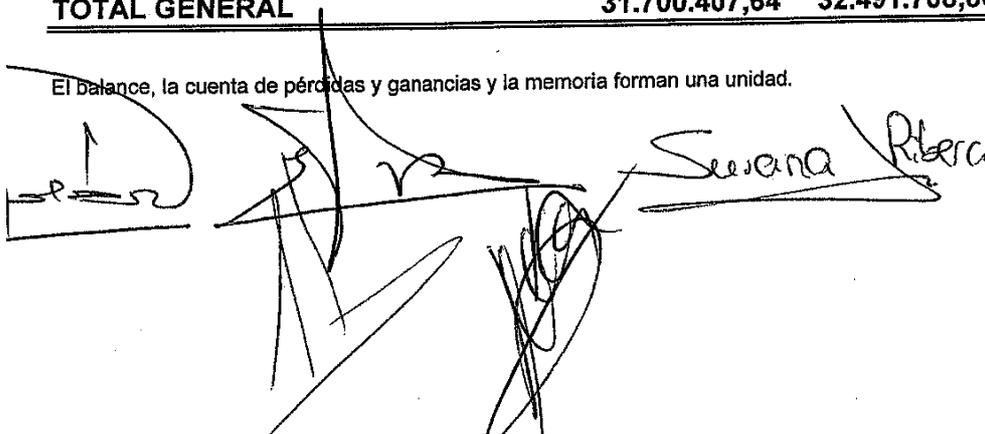
ANEXO 1.3. BALANCE DE SITUACIÓN DE BETA, S.A. (31/12/2005)

Balance de situación al 31 de diciembre

(EUROS)

ACTIVO	2005	2004
B) INMOVILIZADO	13.034.096,07	14.388.163,56
II.Inmovilizado inmaterial	253,27	253,27
III.Inmovilizaciones materiales (Nota 5)	12.274.636,96	14.377.723,33
IV.Inmovilizaciones financieras (Nota 6)	759.205,84	10.186,96
D) ACTIVO CIRCULANTE	18.666.311,57	18.103.545,30
II.Existencias		
Materias primas	2.483.274,37	1.867.403,96
Productos en curso	2.220.159,00	2.780.825,00
Productos terminados	2.434.082,00	1.899.955,00
III.Deudores		
Clientes por ventas y servicios	8.891.567,24	9.072.346,19
Deudores varios	107.986,41	88.482,87
Administraciones públicas (Nota 11c)	326.750,26	219.574,56
Provisiones (Nota 13c)	(316.547,91)	(294.347,71)
IV.Inversiones financieras (Nota 6)	2.619,25	3.019,25
VI.Tesorería	2.439.509,06	2.352.351,13
VII.Ajustes por periodificación	76.911,89	113.935,05
TOTAL GENERAL	31.700.407,64	32.491.708,86

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.



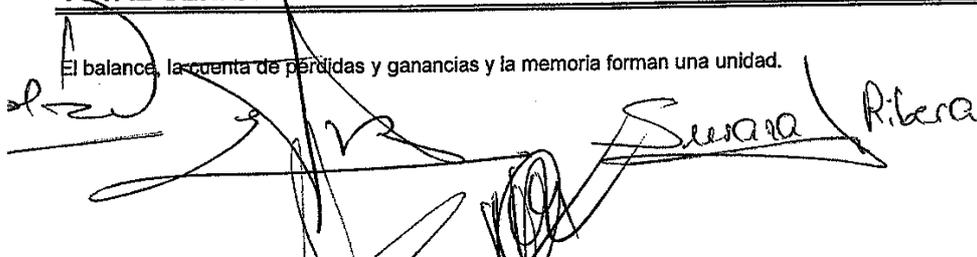
Several handwritten signatures and scribbles are present over the bottom part of the table and the text below it. One signature is clearly legible as 'Suzana Ribera'.

Balance de situación al 31 de diciembre

(EUROS)

PASIVO	2005	2004
A) FONDOS PROPIOS (Nota 7)	22.012.095,92	21.720.373,14
I.Capital suscrito	510.850,00	510.850,00
IV.Reservas		
Reserva legal	102.172,06	102.172,06
Otras reservas	21.107.351,08	20.483.347,87
VI.Pérdidas y ganancias	291.722,78	624.003,21
B) INGRESOS A DISTRIB.VARIOS EJ.	0,00	3.505,10
Subvenciones de capital (Nota 8)	0,00	3.505,10
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	170.299,93	202.757,17
IV.Otros acreedores		
Administraciones públicas (Nota 11c)	170.299,93	202.757,17
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	9.518.011,79	10.565.073,45
II.Deudas con entidades de crédito		
Préstamos y otras deudas (Nota 9)	518.622,74	1.439.285,84
IV.Acreedores comerciales		
Deudas por compras o servicios	8.273.922,37	8.049.529,31
V.Otras deudas no comerciales		
Administraciones públicas (Nota 11c)	210.879,68	373.698,81
Acreedores de inmovilizado	481.517,53	678.417,87
Remuneraciones pendientes de pago	33.069,47	24.141,62
TOTAL GENERAL	31.700.407,64	32.491.708,86

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.

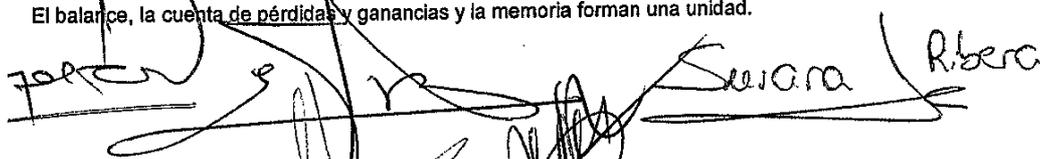


ANEXO 1.4. CUENTA DE RESULTADOS DE BETA, S.A. (31/12/2005)

Cuenta de pérdidas y ganancias del año terminado el 31 de diciembre

(EUROS)	2005	2004
Cifra de negocios neta (Nota 13e):		
Ventas	34.924.656,05	41.615.693,64
Devoluciones de ventas	(397.058,73)	(698.195,91)
Aumento exist. producto en curso y terminado	0,00	1.104.457,77
Otros ingresos de explotación:		
Otros ingresos de gestión	701.369,79	531.220,65
Subvenciones	13.042,50	14.736,40
Total ingresos de explotación	35.242.009,61	42.567.912,55
Reducción exist. producto en curso y terminado	26.539,00	0,00
Aprovisionamientos:		
Consumo de materias primas (Nota 13a)	17.538.169,77	22.038.807,90
Otros gastos externos	334.783,66	597.204,83
Gastos de personal:		
Sueldos, salarios y asimilados	3.930.770,35	4.348.077,99
Cargas sociales (Nota 13b)	1.155.270,97	1.264.620,00
Dotaciones para amortizaciones (Nota 5d)	2.163.154,24	3.398.631,20
Variación provisión tráfico (Nota 13c)	94.430,63	97.470,39
Otros gastos de explotación:		
Servicios exteriores	9.198.541,38	9.282.588,97
Tributos	135.238,09	123.963,08
Total gastos de explotación	34.576.898,09	41.151.364,36
I.BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	665.111,52	1.416.548,19
Ingresos de otros valores negociables y créditos	7.054,74	5.784,50
Otros ingresos financieros	66.526,19	80.092,26
Diferencias positivas de cambio	152.856,16	170.288,05
Gastos financieros por otras deudas	(659.096,20)	(684.250,24)
Variación provisión inversiones financieras (Nota 6)	(82.685,00)	0,00
Diferencias negativas de cambio	0,00	(247.419,75)
II.RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	(515.344,11)	(675.505,18)
III.BENEFICIO ACTIVIDADES ORDINARIAS	149.767,41	741.043,01
Beneficio procedente del inmovilizado material	161.888,11	112.014,96
Subvenciones capital traspasadas resultados (Nota 8)	3.505,10	3.508,71
Ingresos extraordinarios	1.012,55	19.912,52
Pérdidas procedentes del inmovilizado material	(2.502,00)	(19.388,96)
IV.RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	163.903,76	116.047,23
V.BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	313.671,17	857.090,24
Impuesto sobre sociedades (Nota 11b)	(21.948,39)	(233.087,03)
VI.RESULTADO DEL EJERCICIO. BENEFICIOS	291.722,78	624.003,21

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.



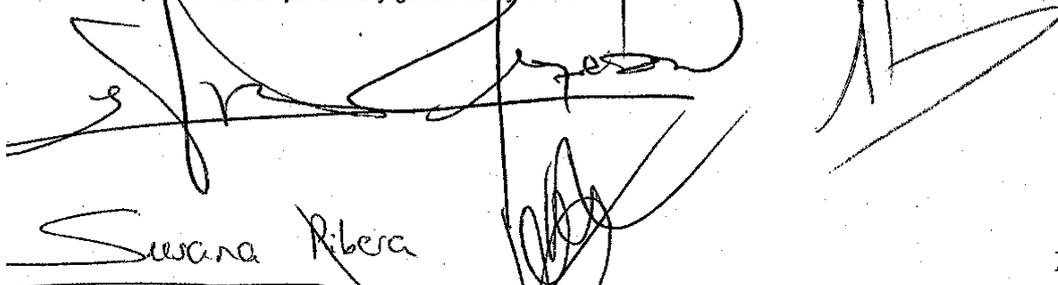
ANEXO 1.5. BALANCE DE SITUACIÓN DE BETA, S.A. (31/12/2006)

Balance de situación al 31 de diciembre

(EUROS)

ACTIVO	2006	2005
B) INMOVILIZADO	13.008.271,79	13.034.096,07
II.Inmovilizado inmaterial	253,27	253,27
III.Inmovilizaciones materiales (Nota 5)	12.317.294,93	12.274.636,96
IV.Inmovilizaciones financieras (Nota 6)	690.723,59	759.205,84
D) ACTIVO CIRCULANTE	19.907.331,98	18.666.311,57
II.Existencias		
Materias primas	2.451.750,44	2.483.274,37
Productos en curso	1.684.190,00	2.220.159,00
Productos terminados	4.193.728,00	2.434.082,00
III.Deudores		
Clientes por ventas y servicios	9.962.746,32	8.891.567,24
Deudores varios	1.044,00	107.986,41
Administraciones públicas (Nota 10c)	216.494,64	326.750,26
Provisiones (Nota 12c)	(559.611,02)	(316.547,91)
IV.Inversiones financieras (Nota 6)	2.619,25	2.619,25
VI.Tesorería	1.834.766,13	2.439.509,06
VII.Ajustes por periodificación	119.604,22	76.911,89
TOTAL GENERAL	32.915.603,77	31.700.407,64

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.



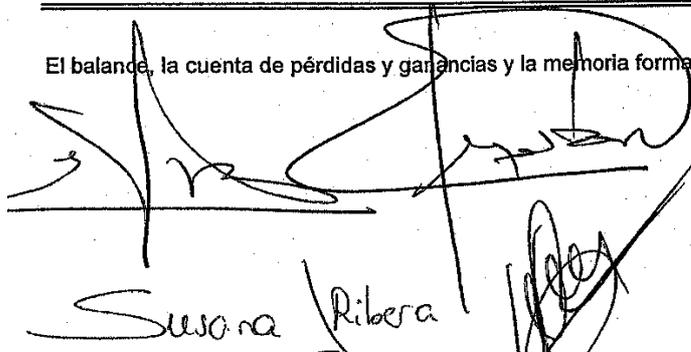


Balance de situación al 31 de diciembre

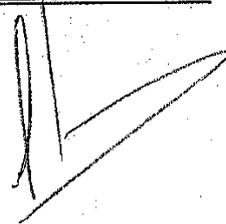
(EUROS)

PASIVO	2006	2005
A) FONDOS PROPIOS (Nota 7)	22.504.083,52	22.012.095,92
I.Capital suscrito	510.850,00	510.850,00
IV.Reservas		
Reserva legal	102.172,06	102.172,06
Otras reservas	21.399.073,86	21.107.351,08
VI.Pérdidas y ganancias	491.987,60	291.722,78
D) ACREEDORES A LARGO PLAZO	143.608,21	170.299,93
IV.Otros acreedores		
Administraciones públicas (Nota 10c)	143.608,21	170.299,93
E) ACREEDORES A CORTO PLAZO	10.267.912,04	9.518.011,79
II.Deudas con entidades de crédito		
Préstamos y otras deudas (Nota 8)	2.976.080,79	518.622,74
IV.Acreedores comerciales		
Deudas por compras o servicios	6.624.584,16	8.273.922,37
V.Otras deudas no comerciales		
Administraciones públicas (Nota 10c)	240.969,27	210.879,68
Acreedores de inmovilizado	426.276,82	481.517,53
Remuneraciones pendientes de pago	1,00	33.069,47
TOTAL GENERAL	32.915.603,77	31.700.407,64

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.



Susana Ribera





ANEXO 1.6. CUENTA DE RESULTADOS DE BETA, S.A. (31/12/2006)

Cuenta de pérdidas y ganancias del año terminado el 31 de diciembre

(EUROS)	2006	2005
Cifra de negocios neta (Nota 12e):		
Ventas	37.722.708,83	34.924.656,05
Devoluciones de ventas	(418.266,74)	(397.058,73)
Aumento exist. producto en curso y terminado	1.223.677,00	0,00
Otros ingresos de explotación:		
Otros ingresos de gestión	1.100.367,01	701.369,79
Subvenciones	17.567,42	13.042,50
Exceso de provisiones	5.154,57	0,00
Total ingresos de explotación	39.651.208,09	35.242.009,61
Reducción exist. producto en curso y terminado	0,00	26.539,00
Aprovisionamientos:		
Consumo de materias primas (Nota 12a)	20.263.309,16	17.538.169,77
Otros gastos externos	331.009,02	334.783,66
Gastos de personal:		
Sueldos, salarios y asimilados	4.168.964,66	3.930.770,35
Cargas sociales (Nota 12b)	1.221.163,55	1.155.270,97
Dotaciones para amortizaciones	1.944.716,22	2.163.154,24
Variación provisión tráfico (Nota 12c)	243.063,11	94.430,63
Otros gastos de explotación:		
Servicios exteriores	10.255.681,07	9.198.541,38
Tributos	155.814,44	135.238,09
Total gastos de explotación	38.583.721,23	34.576.898,09
I.BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	1.067.486,86	665.111,52
Ingresos de otros valores negociables y créditos	221.620,80	7.054,74
Otros ingresos financieros	66.589,56	66.526,19
Diferencias positivas de cambio	36.539,13	152.856,16
Gastos financieros por otras deudas	(743.221,41)	(659.096,20)
Variación provisión inversiones financieras (Nota 6)	(82.685,00)	(82.685,00)
Diferencias negativas de cambio	(240.751,85)	0,00
II.RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	(741.908,77)	(515.344,11)
III.BENEFICIO ACTIVIDADES ORDINARIAS	325.578,09	149.767,41
Beneficio procedente del inmovilizado material	223.858,97	161.888,11
Subvenciones capital traspasadas resultados	0,00	3.505,10
Ingresos extraordinarios	10.108,24	1.012,55
Pérdidas procedentes del inmovilizado material	0,00	(2.502,00)
IV.RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	233.967,21	163.903,76
V.BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	559.545,30	313.671,17
Impuesto sobre sociedades (Nota 10b)	(67.557,70)	(21.948,39)
VI.RESULTADO DEL EJERCICIO. BENEFICIOS	491.987,60	291.722,78

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.

- **ANEXO 2: ESTADOS CONSOLIDADOS DEL GRUPO DELTA.**

- ✓ ANEXO 2.1. BALANCE SITUACIÓN CONSOLIDADO GRUPO DELTA (31/12/2007)
- ✓ ANEXO 2.2. CUENTA RESULTADOS CONSOLIDADA GRUPO DELTA (31/12/2007)
- ✓ ANEXO 2.3. BALANCE SITUACIÓN CONSOLIDADO GRUPO DELTA (31/12/2008)
- ✓ ANEXO 2.4. CUENTA RESULTADOS CONSOLIDADA GRUPO DELTA (31/12/2008)
- ✓ ANEXO 2.5. ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO (ECPN) CONSOLIDADO DEL GRUPO DELTA (31/12/2008)
- ✓ ANEXO 2.6. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (EFE) CONSOLIDADO DEL GRUPO DELTA (31/12/2008)

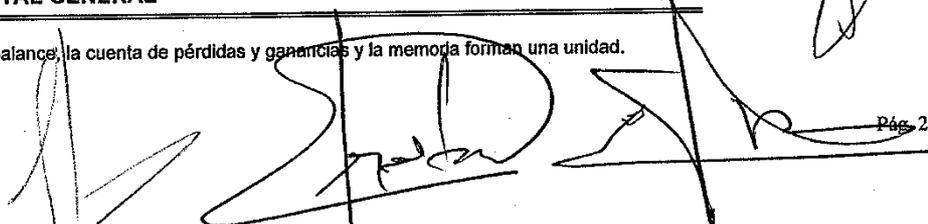
ANEXO 2.1. BALANCE SITUACIÓN CONSOLIDADO GRUPO DELTA (31/12/2007)

Balance de situación consolidado al 31 de diciembre.

(EUROS)	
ACTIVO	2007
B) INMOVILIZADO	13.073.985,03
I.Gastos de establecimiento (Nota 4)	4.405,09
II.Inmovilizaciones inmateriales (Nota 5)	205.329,02
III.Inmovilizaciones materiales (Nota 6)	12.196.676,71
IV.Inmovilizaciones financieras (Nota 7)	667.574,21
E) ACTIVO CIRCULANTE	21.412.590,56
II. Existencias (Nota 8)	9.187.052,94
III.Deudores	
Clientes por ventas y servicios	10.559.603,49
Otros deudores (Nota 9)	1.015.140,01
Provisiones (Nota 19 c)	(337.493,72)
IV.Inversiones financieras temporales	2.619,25
VI.Tesorería	827.260,94
VII.Ajustes por periodificación	158.407,65
TOTAL GENERAL	34.486.575,59

PASIVO	2007
A) FONDOS PROPIOS (Nota 10)	22.772.584,50
I.Capital suscrito	510.850,00
IV.Otras reservas de la sociedad dominante	21.993.233,52
V. Reservas en sociedades consolidadas por integración global	(3,64)
VIII. Pérdidas y Ganancias atribuibles a la sociedad dominante	
Pérdidas y Ganancias consolidadas	268.529,78
Pérdidas y Ganancias atribuidas a socios externos	(25,16)
B) SOCIOS EXTERNOS (Nota 11)	1.821,53
F) ACREEDORES A LARGO PLAZO (Nota 12)	476.401,57
IV.Otros acreedores	476.401,57
G) ACREEDORES A CORTO PLAZO	11.235.767,99
II. Deudas con entidades de crédito (Nota 13)	2.411.729,85
IV. Acreedores comerciales	7.598.781,50
V. Otras deudas no comerciales (Nota 14)	1.225.256,64
TOTAL GENERAL	34.486.575,59

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.



Pág. 2



ANEXO 2.2. CUENTA RESULTADOS CONSOLIDADA GRUPO DELTA (31/12/2007)

Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del año terminado el 31 de diciembre

(EUROS)

	2007
Cifra de negocios neta (Nota 19f)	37.884.070,35
Aumento exist. producto en curso y terminado	494.300,39
Otros ingresos de explotación	1.258.163,47
Total ingresos de explotación	39.636.534,21
Consumos y otros gastos externos (Nota 19a)	20.664.489,14
Gastos de personal	
Sueldos, salarios y asimilados	4.523.884,95
Cargas sociales (Nota 19b)	1.293.932,53
Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	1.952.710,33
Otros gastos de explotación	10.067.192,85
Total gastos de explotación	38.502.209,80
I.BENEFICIOS DE EXPLOTACIÓN	1.134.324,41
Ingresos de participaciones en capital	231,29
Otros ingresos financieros	72.120,39
Diferencias positivas de cambio	60.916,23
Gastos financieros	(759.926,32)
Variación de provisiones de inversiones financieras (Nota 7c)	(82.685,00)
Diferencias negativas de cambio	(166.175,53)
II.RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	(875.518,94)
III.BENEFICIOS DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	258.805,47
Beneficios procedentes del inmovilizado	73.278,09
Ingresos extraordinarios	12.102,61
Pérdidas procedentes del inmovilizado	(2.025,07)
Gastos extraordinarios	(2.000,00)
IV.RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	81.355,63
V.BENEFICIOS CONSOLIDADOS ANTES DE IMPUESTOS	340.161,10
Impuesto sobre Sociedades	(71.631,32)
VI. RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERC. BENEFICIO	268.529,78
Resultado atribuido a socios externos. Beneficio (Nota 11)	(25,16)
VII.RESULTADO DEL EJERCICIO ATRIBUIDO A LA SOCIEDAD DOMINANTE. BENEFICIO	268.504,62

El balance, la cuenta de pérdidas y ganancias y la memoria forman una unidad.

Pág. 3

ANEXO 2.3. BALANCE SITUACIÓN CONSOLIDADO GRUPO DELTA (31/12/2008)

Balance consolidado al 31 de diciembre

(EUROS)

ACTIVO	2008
A) ACTIVO NO CORRIENTE	12.123.127,02
I. Inmovilizado intangible (Nota 7.1)	198.440,76
II. Inmovilizado material (Nota 5.1)	
Terrenos y construcciones	213.430,86
Instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario, y otro inmovilizado material	5.709.247,66
III. Inversiones inmobiliarias (Nota 6.1.)	5.385.433,53
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo (Nota 9.1)	
Instrumentos de patrimonio	578.795,00
V. Inversiones financieras a largo plazo (Nota 9.2)	570,96
VI. Activos por impuesto diferido (Nota 17.1)	37.208,25
B) ACTIVOS CORRIENTES	19.463.451,78
II. Existencias (Nota 10)	9.815.895,20
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	
Clientes por ventas y prestaciones de servicios (Nota 11.1)	8.378.214,97
Otros deudores (Nota 12)	415.328,60
V. Inversiones financieras a corto plazo (Nota 9.2)	2.619,25
VI. Periodificaciones a corto plazo	33.576,98
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	817.816,78
TOTAL GENERAL	31.586.578,80

Las cuentas anuales consolidadas comprenden el balance consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada.

Estos documentos forman una unidad.



Balance consolidado al 31 de diciembre

(EUROS)

PASIVO	2008
A) PATRIMONIO NETO (Nota 13)	22.752.507,53
A-1) Fondos propios	
I.Capital	510.850,00
III.Reservas y resultados de ejercicios anteriores	
Reservas distribuibles	21.908.003,20
Reservas no distribuibles	102.172,06
IV.Reservas en sociedades consolidadas	182.893,31
VIII. Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	
Pérdidas y ganancias consolidadas	46.774,30
(Pérdidas y ganancias socios externos)	(4,07)
A-4) Socios Externos	1.818,72
B) PASIVO NO CORRIENTE	681.701,75
II. Deudas a largo plazo (Nota 15)	
Deuda con entidades de crédito	213.999,98
Otros pasivos financieros	363.304,20
IV. Pasivos por impuesto diferido (Nota 17.1)	104.397,57
C) PASIVO CORRIENTE	8.152.369,52
III. Deudas a corto plazo (Nota 15)	
Deuda con entidades de crédito	3.005.426,79
Otros pasivos financieros	4.847,64
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	
Proveedores	2.277.494,20
Pasivos por impuesto corriente (Nota 17.1)	72.346,08
Otros acreedores (Nota 16)	2.792.254,81
TOTAL GENERAL	31.586.578,80

Las cuentas anuales consolidadas comprenden el balance consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada. Estos documentos forman una unidad.

ANEXO 2.4. CUENTA RESULTADOS CONSOLIDADA GRUPO DELTA (31/12/2008)

Cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del año terminado el 31 de diciembre

(EUROS)	(Debe) Haber 2008
A) OPERACIONES CONTINUADAS	
1. Importe neto de la cifra de negocios (Nota 22)	
Ventas	31.778.499,00
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso	1.038.718,77
4. Aprovisionamientos	
Consumo de materias primas y otras materias consumibles (Nota 19.1)	(16.272.478,69)
Trabajos realizados por otras empresas	(427.303,30)
5. Otros ingresos de explotación	
Ingresos accesorios y otros ingresos de gestión corriente	1.177.760,71
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	21.626,77
6. Gastos de personal	
Sueldos, salarios y asimilados	(4.551.140,28)
Cargas sociales (Nota 19.2)	(1.313.660,84)
7. Otros gastos de explotación	
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(303.973,24)
Otros gastos de gestión corriente	(9.042.846,13)
8. Amortización del inmovilizado	(1.748.152,18)
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado (Nota 5.4)	
Resultados por enajenaciones y otras	256.118,51
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	613.169,10
14. Ingresos financieros	
De valores negociables y otros instrumentos financieros	6.399,49
15. Gastos financieros	(125.847,77)
17. Diferencias de cambio (Nota 19.3)	(318.743,01)
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	
Deterioros y pérdidas	(51.000,00)
A.2) RESULTADO FINANCIERO	(489.191,29)
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	123.977,81
22. Impuestos sobre beneficios	(77.203,51)
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	46.774,30
A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	46.774,30
Resultado atribuido a la sociedad dominante	46.770,23
Resultado atribuido a socios externos	4,07

Las cuentas anuales consolidadas comprenden el balance consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada. Estos documentos forman una unidad.

ANEXO 2.5 ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO (ECPN) CONSOLIDADO DEL GRUPO DELTA (31/12/2008)

Estado de cambios en el Patrimonio Neto Consolidado correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre

A) Estado consolidado de gastos e ingresos reconocidos

(EUROS)	2008
A) Resultado consolidado del ejercicio	46.774,30
B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto consolidado (I+II+III+IV+V+VI+VII)	0,00
C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada (VIII+IX+X+XI+XII+XIII)	0,00
TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADOS RECONOCIDOS (+/-A+/- B +/- C)	46.774,30

Las cuentas anuales consolidadas comprenden el balance consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada. Estos documentos forman una unidad.

Estado de cambios en el Patrimonio Neto Consolidado correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre

B) Estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado

(EUROS)	Capital Suscrito	Reservas y resultados ejercicios anteriores	Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	Socios Externos	TOTAL
C. SALDO, FINAL DEL AÑO 2007	510.850,00	21.993.229,88	268.504,62	1.821,53	22.774.406,03
II. Ajustes por errores 2007		(65.582,68)		(6,56)	(65.589,24)
D. SALDO INICIO DEL AÑO 2008	510.850,00	21.927.647,20	268.504,62	1.814,97	22.708.816,79
II. Ajustes por aplicación del NPGC 2007		(3.083,25)		(0,32)	(3.083,57)
E. SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2008	510.850,00	21.924.563,95	268.504,62	1.814,65	22.705.733,22
I. Total ingresos y gastos consolidados reconocidos			46.770,23	4,07	46.774,30
III. Otras variaciones del patrimonio neto		268.504,62	(268.504,62)		0,00
F. SALDO, FINAL DEL AÑO 2008	510.850,00	22.193.068,57	46.770,23	1.818,72	22.752.507,52

Las cuentas anuales consolidadas comprenden el balance consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada. Estos documentos forman una unidad.

ANEXO 2.6. ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (EFE) CONSOLIDADO DEL GRUPO DELTA (31/12/2008)

Estado de flujos de efectivo

(EUROS)	2008
A) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION	(105.926,71)
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos.	123.977,81
2. Ajustes del resultado.	1.887.504,64
a) Amortización del Inmovilizado (+).	1.748.152,18
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-).	354.973,24
c) Variación de provisiones (+/-).	
d) Imputación de subvenciones (-).	
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-).	(266.118,51)
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-).	(8.399,49)
g) Ingresos financieros (-).	125.847,77
h) Gastos financieros (+).	(78.950,55)
i) Diferencias de cambio (+/-).	
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-).	
k) Otros ingresos y gastos (-/+).	
3. Cambios en el capital corriente.	(1.952.822,11)
a) Existencias (+/-).	(628.842,26)
b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-).	2.139.732,87
c) Otros activos corrientes (+/-).	
d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-).	(2.815.953,98)
e) Otros pasivos corrientes (+/-).	(647.758,84)
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-).	
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación.	(164.587,05)
a) Pagos de intereses (-).	(125.847,77)
b) Cobros de dividendos (+).	0,00
c) Cobros de intereses (+).	8.399,49
d) Flujos de efectivo por impuesto sobre beneficios (+)	(45.138,77)
e) Otros pagos (cobros) (-/+).	
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-+1-2+3+/-4)	(105.926,71)
B) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION	(790.164,92)
6. Pagos por Inversiones (-).	(957.164,92)
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado Intangible.	(53.592,00)
c) Inmovilizado material.	(903.572,92)
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	
f) Activos no corrientes mantenidos para venta.	
g) Otros activos.	
7. Cobros por desinversiones (+).	167.000,00
a) Empresas del grupo y asociadas.	
b) Inmovilizado Intangible.	0,00
c) Inmovilizado material.	167.000,00
d) Inversiones inmobiliarias.	
e) Otros activos financieros.	
f) Activos no corrientes mantenidos para venta.	
g) Otros activos.	
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6)	(790.164,92)
C) FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION	807.696,92
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio.	0,00
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+).	
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-).	
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-).	
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+).	
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+).	
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero.	807.696,92
a) Emisión	
1. Obligaciones y otros valores negociables (+).	
2. Deudas con entidades de crédito (+).	3.219.426,77
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+).	
4. Otras deudas (+).	
b) Devolución y amortización de	
1. Obligaciones y otros valores negociables (-).	
2. Deudas con entidades de crédito (-).	(2.411.729,85)
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-).	
4. Otras deudas (-).	
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio.	0,00
a) Dividendos (-).	
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-).	
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11)	807.696,92
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	78.950,55
E) AUMENTO/DISMINUCION NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES (+/-A+/-B+/-C+/-D)	(9.444,16)
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio.	827.260,94
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio.	817.816,78

Las cuentas anuales consolidadas comprenden el balance consolidado, la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas, el estado de cambios en el patrimonio neto consolidado, el estado de flujos de efectivo consolidado y la memoria consolidada. Estos documentos forman una unidad.

- **ANEXO 3: ESTADOS CONTABLES AGREGADOS DEL SECTOR.**

- ✓ ANEXO 3.1. BALANCES DE SITUACIÓN AGREGADOS DEL SECTOR (2003-2008)
- ✓ ANEXO 3.2. CUENTAS DE RESULTADOS AGREGADAS DEL SECTOR (2003-2008)

ANEXO 3.1. BALANCES DE SITUACIÓN AGREGADOS DEL SECTOR (2003-2008).

Concepto	Ejercicio		2004/2005		2005/2006		2006/2007		2007/2008	
	2003/2004		Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual
	Anterior	Actual								
Número de Empresas	283	283	246	246	228	228	211	211	159	159
I. ACTIVO NO CORRIENTE	819.122	823.804	805.960	802.481	783.635	812.204	712.754	771.968	444.079	436.944
1. Inmovilizado intangible	28.011	28.296	41.164	43.508	39.549	38.842	25.362	26.216	13.896	15.795
2. Inmovilizado material e inversiones	565.111	573.485	547.872	534.863	526.236	526.422	479.745	507.316	288.797	297.803
3. Inversiones financieras a largo plazo	226.000	222.023	216.924	224.110	217.850	246.940	207.647	238.436	141.386	123.346
II. ACTIVO CORRIENTE	1.890.561	1.985.777	1.962.802	1.974.284	1.998.656	2.118.761	1.835.434	1.852.571	960.650	998.331
1. Activos no corrientes, mantenidos para la	0	0	0	0	0	0	0	0	0	42.253
2. Existencias	628.691	652.570	641.000	664.042	659.531	673.320	575.759	589.121	342.521	358.398
3. Deudores Comerciales y otras cuentas a	1.009.439	1.053.394	1.048.988	1.080.820	1.084.415	1.164.503	1.025.692	1.044.259	433.311	437.225
4. Inversiones financieras a corto plazo	118.097	150.119	145.062	107.488	104.411	105.688	86.168	99.376	88.139	90.584
5. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	101.480	101.972	100.216	92.176	120.599	149.232	121.850	95.890	75.347	66.677
6. Ajustes por periodificación	32.854	27.722	27.536	29.758	29.700	26.018	25.965	23.925	21.332	3.194
ACTIVO (I+II) = PASIVO (III a VI)	2.709.683	2.809.581	2.768.762	2.776.765	2.782.291	2.930.965	2.548.188	2.624.539	1.404.729	1.435.275
III. PATRIMONIO NETO	1.073.695	1.136.940	1.108.589	1.124.202	1.183.078	1.283.794	1.135.688	1.157.592	673.997	588.553
1. Fondos propios	1.035.512	1.099.773	1.073.402	1.088.811	1.150.557	1.249.258	1.108.378	1.130.517	666.411	578.342
2. Ajustes por cambios de valor	27.012	27.253	27.581	26.058	23.312	21.866	18.531	16.876	505	4.141
3. Subvenciones, donaciones y legados	11.171	9.914	7.606	9.333	9.209	12.670	8.779	10.199	7.081	6.070
IV. PASIVO NO CORRIENTE	260.006	260.776	273.728	291.942	272.501	255.096	157.099	182.205	111.444	147.284
1. Deuda con características especiales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13
2. Recursos ajenos a largo plazo	260.006	260.776	273.728	291.942	272.501	255.096	157.099	182.205	111.444	147.271
V. PASIVO CORRIENTE	1.346.133	1.381.536	1.355.636	1.329.506	1.293.108	1.368.007	1.242.496	1.272.813	612.398	683.119
1. Pasivos vinculados con activos no corrientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Financiación a corto plazo con coste	509.967	524.467	509.884	467.621	433.478	472.394	436.550	463.810	251.663	325.505
3. Financiación a corto plazo sin coste	836.166	857.069	845.752	861.885	859.630	895.613	805.946	809.003	360.735	357.614
VI. PROVISIONES	29.849	30.329	30.809	31.115	33.604	24.068	12.905	11.929	6.890	16.319
PASIVO (III a VI) = ACTIVO(I+II)	2.709.683	2.809.581	2.768.762	2.776.765	2.782.291	2.930.965	2.548.188	2.624.539	1.404.729	1.435.275

ANEXO 3.2. CUENTAS DE RESULTADOS AGREGADAS DEL SECTOR (2003-2008)

Concepto	Ejercicio									
	2003/2004		2004/2005		2005/2006		2006/2007		2007/2008	
	Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual	Anterior	Actual
Número de Empresas	283	283	246	246	228	228	211	211	159	159
1. VALOR DE LA PRODUCCIÓN (incluidas subvenciones)	3.744.465	3.821.150	3.711.997	3.743.784	3.730.566	4.050.477,00	3.786.196	3.866.763	1.673.517	1.493.078
2. CONSUMOS INTERMEDIOS (incluidos tributos)	2.801.877	2.863.608	2.773.495	2.852.718	2.822.685	3.147.716	2.987.248	3.085.893	1.181.612	1.029.066
S.1. VALOR AÑADIDO BRUTO AL COSTE DE LOS	942.588	957.542	938.502	891.066	907.881	902.761	798.948	780.870	491.905	464.012
3. GASTOS DE PERSONAL	650.349	656.600	639.623	647.170	652.901	658.948	584.934	605.257	389.395	380.951
S.2. RESULTADO ECONÓMICO BRUTO DE LA	292.239	300.942	298.879	243.896	254.980	243.813	214.014	175.613	102.510	83.061
4. INGRESOS FINANCIEROS NETOS	-30.923	-28.171	-29.361	-22.965	-20.129	-23.909	-26.210	-27.624	-16.797	-17.777
5. AMORTIZACIONES NETAS, DETERIORO Y	105.274	104.653	102.921	101.101	99.782	111.269	92.208	85.829	41.012	46.728
S.3. RESULTADO ORDINARIO NETO	156.042	168.118	166.597	119.830	135.069	108.635	95.596	62.160	44.701	18.556
6. RESULTADOS POR ENAJENACIONES Y DETERIORO	-17.796	-582	-1.146	3.998	6.005	18.931	13.976	24.889	22.321	-37.054
7. VARIACIONES DEL VALOR RAZONABLE Y RESTO DE	-21.619	-26.427	-28.071	-29.082	-31.347	-24.579	-31.641	-43.677	-34.693	356
8. IMPUESTO SOBRE LOS BENEFICIOS	42.693	54.950	52.809	34.711	38.391	47.686	36.209	31.082	23.393	25.682
S.4. RESULTADO DEL EJERCICIO	73.934	86.159	84.571	60.035	71.336	55.301	41.722	12.290	8.936	-43.824
				-25.084		-5.648		-18.788		
PRO MEMORIA:										
S.2*. RESULTADO ECONÓMICO NETO DE LA	186.965	196.289	195.958	142.795	155.198	132.544	121.806	89.784	61.498	36.333
S.4*. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	116.627	141.109	137.380	94.746	109.727	102.987	77.931	43.372	32.329	-18.142