



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

## **TRABAJO FIN DE CARRERA**

# **Análisis y propuesta de mejora de la empresa “Loan Industrias Gráficas, S.L.”**

**Autor: Antonio Sánchez Gámiz**

**Director: Aurelio Herrero Blasco**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# ÍNDICE

1.- Introducción.....	9
1.1.- Resumen.....	9
1.2 Objeto del TFC y Asignaturas relacionadas.....	11
1.3 Objetivos.....	17
2. Antecedentes (Situación actual).....	18
2.1. Introducción.....	18
2.2. Justificación y motivación del TFC.....	18
2.3 Situación actual.....	19
2.3.1 Situación General.....	19
2.3.2 La Zona Euro.....	21
2.3.3 Coyuntura económica en España.....	26
2.3.4 Aproximación al sector.....	28
3. Entorno.....	33
3.1 Macroentorno.....	33
3.2 Microentorno.....	34
3.3 Competencia directa.....	35
4. Plan de operaciones.....	36
4.1 Localización.....	36
4.2 Distribución en planta.....	37
4.3 Identificación de recursos.....	40
4.4 Aprovisionamientos.....	46
4.5 Operaciones en planta.....	47
4.5.1 Operaciones en planta destinadas a la fabricación de talonarios....	47
4.5.2 Operaciones en planta destinadas a la fabricación de etiquetas....	47



4.6 Logística.....	52
5. Organización y recursos humanos. ....	53
5.1 Forma jurídico/fiscal elegida.....	53
5.1.1 Sus obligaciones formales.....	53
5.2 Análisis de los puestos de trabajo. ....	55
5.3 Organigrama.....	56
5.4. Misión, Visión y valores de la empresa.....	57
6. Plan de Marketing. ....	59
6.1 Concepto del marketing. ....	59
6.2 Segmentación y público objetivo.....	60
6.3 Análisis del bien o servicio.....	60
6.3.1 Productos comercializados bajo la marca Loan.....	61
6.4 Análisis del precio. ....	64
6.4.1 Precios de la empresa.....	64
6.5 Promoción.....	65
6.5.1 Mix promocional.....	65
6.6 Análisis de la distribución.....	69
6.7 Resumen.....	70
7. Análisis económico financiero.....	71
7.1 Análisis del balance de situación.....	71
7.1.1 Análisis de la situación patrimonial.....	74
7.1.2 Análisis de la situación de liquidez.....	76
7.1.3 Análisis de la situación de endeudamiento.....	77
7.1.4 Análisis de la política de inversión-financiación.....	79
7.2 Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	80
7.2.1 Pérdidas y ganancias preparada para el análisis.....	81
7.2.2 Rotación de activos.....	83
7.2.3 Rentabilidad económico financiera.....	83





7.3 Conclusiones.....	85
8. Propuesta de mejora.....	86
8.1 Análisis DAFO. ....	86
8.2 Análisis CAME.....	88
8.3 Propuesta de inversión.....	89
8.3.1 Evaluación de la propuesta.....	90
8.3.2 Calendario de implantación.....	91
8.3.3. Análisis económico de la inversión.....	91
9. Conclusiones.....	94
Bibliografía.....	96



## ÍNDICE DE GRÁFICOS, CUADROS E ILUSTRACIONES

<b>Gráfico 1.</b> Recuperación económica Europa.....	21
<b>Gráfico 2.</b> Déficit y deuda del Área Euro.....	23
<b>Gráfico 3.</b> Situación de las cuentas públicas en 2016.....	24
<b>Gráfico 4.</b> Evolución de la inversión en la zona euro.....	25
<b>Gráfico 5:</b> Previsión de la inversión en la zona euro.....	25
<b>Gráfico 6.</b> Número de empresas activas en el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.....	28
<b>Gráfico 7.</b> Número de empleados en el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas. ....	29
<b>Gráfico 8.</b> Ingresos de explotación del sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas. ....	30
<b>Gráfico 9.</b> Número de empresas activas tanto en España como en la Comunidad Valenciana.....	31
<b>Gráfico 10.</b> Número de empleados en el sector de la fabricación de artículos de papel y cartón.....	32
<b>Gráfico 11.</b> Ingresos de explotación del sector de la fabricación de artículos de papel y cartón.....	32
<b>Cuadro 1.</b> Escenario macroeconómico España 2016-2019.....	26
<b>Cuadro 2:</b> Balance de situación.....	72
<b>Cuadro 3:</b> Situación patrimonial.....	74
<b>Cuadro 4:</b> Fondo de maniobra.....	75
<b>Cuadro 5:</b> Análisis de liquidez.....	76
<b>Cuadro 6:</b> Análisis de endeudamiento.....	77
<b>Cuadro 7:</b> Análisis del EOAF.....	79
<b>Cuadro 8:</b> Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	81
<b>Cuadro 9:</b> Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis.....	82
<b>Cuadro 10:</b> Análisis de la rotación de activos.....	83
<b>Cuadro 11:</b> Análisis de la rentabilidad económica.....	83



<b>Cuadro 12:</b> Análisis de la rentabilidad financiera.....	84
<b>Ilustración 1:</b> Fuerzas de Porter.....	34
<b>Ilustración 2:</b> Localización Loan Industrias Gráficas, S.L. ....	36
<b>Ilustración 3:</b> Distribución en planta, planta baja.....	38
<b>Ilustración 4:</b> Distribución en planta, planta superior.....	39
<b>Ilustración 5:</b> Rotativa IMER I 115.BF.....	41
<b>Ilustración 6:</b> WOHLBERG Quickbinder.....	42
<b>Ilustración 7:</b> Rolland 200.....	43
<b>Ilustración 8:</b> ROCHMAN SLAU 50/50.....	44
<b>Ilustración 9:</b> POLAR 115 plus.....	45
<b>Ilustración 10:</b> Talonarios.....	61
<b>Ilustración 11:</b> Fichas.....	62
<b>Ilustración 12:</b> Tacos de notas.....	62
<b>Ilustración 13:</b> Etiquetas adhesivas.....	63
<b>Ilustración 14:</b> Logo corporativo.....	66
<b>Ilustración 15:</b> Página web Loan.....	68
<b>Ilustración 16:</b> Página web Loan.....	69
<b>Ilustración 17:</b> Software SQL Pyme.....	90
<b>Ilustración 18:</b> Diagrama de Gantt.....	91



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. RESUMEN.

El presente trabajo consiste en la elaboración de un análisis y la realización de unas propuestas de mejora de la empresa Loan Industrias Gráficas, S.L.

Loan Industrias Gráficas, S.L., se constituyó en Valencia en 1990, sin embargo sus orígenes se remontan a la década de los cincuenta provenientes de la editorial Cor Unum dedicada en aquel entonces y como ahora mismo continua haciendo Loan a la fabricación de talonarios anónimos.

Este proyecto se desarrolla a lo largo de 9 capítulos. Tras una Introducción, en la que definimos el alcance del mismo continuaremos con el capítulo 2 Antecedentes, en el que describiremos el sector en el que la empresa realiza su actividad donde la ubicaremos en el sistema económico global. Este análisis de la economía nos permitirá obtener una visión amplia de las características y procesos relevantes para la compañía.

En el capítulo 3 determinaremos los principales factores que afectan en mayor o menor medida a la empresa utilizando el modelo PESTEL y mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter identificaremos las fuerzas competitivas que actúan sobre la empresa. Mediante el análisis de la competencia directa estableceremos los distintos grupos estratégicos y señalaremos las distintas empresas que compiten con la compañía.

Ya en el capítulo 4, plan de operaciones, ahondaremos en los recursos empresariales que definen y soportan la actividad de la empresa y mediante diagramas de flujo mostraremos sus operaciones de producción. Identificaremos además en este punto la distribución de planta, fuentes de aprovisionamiento, logística y demás procedimientos y procesos que permiten a Loan la fabricación y distribución de talonarios y etiquetas.

Mediante el análisis de los recursos humanos en el capítulo 5 analizaremos la estructura organizativa de la empresa, detallaremos el organigrama de la compañía y estudiaremos los puestos de trabajo de cada una de las estructuras que la forman, definiremos los requerimientos de los puestos de trabajo y detallaremos las capacidades necesarias de las personas que los ocuparán.

El capítulo 6, el plan de marketing, permitirá conocer las relaciones de intercambio entre la empresa y sus clientes, determinaremos el enfoque por el cual la empresa desarrolla dicho intercambio y enumeraremos las acciones por las cuales la empresa intentará atraer a su público objetivo. Se definirá y analizará el mix de producto según las variables producto, precio, promoción y distribución por las que la empresa espera obtener una ventaja competitiva en el mercado.



A través del plan financiero que se verá en el capítulo 7 y mediante las técnicas conocidas de análisis de las cuentas anuales procederemos a elaborar un diagnóstico de la salud financiera de la empresa. Comprobaremos la situación patrimonial de la compañía, su estado económico-financiero, nivel de endeudamiento, distribución de masas patrimoniales, etc... Todo ello con el fin de proponer recomendaciones de mejora en la empresa.

Una vez analizado estos puntos describiremos en el capítulo 8 mediante el análisis DAFO los aspectos estratégicos que caracterizan a la compañía tanto desde una perspectiva externa como interna, para una vez situados y habiendo posicionado a la empresa poder definir mediante el análisis CAME las recomendaciones oportunas para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mejorar las fortalezas empresariales y explotar las oportunidades que hallan. Propondremos además una propuesta de mejora y la evaluaremos con la intención de mejorar la eficiencia de Loan Industrias Gráficas, S.L.

## 1.2 OBJETO DEL TFC Y ASIGNATURAS RELACIONADAS

La finalidad de este trabajo es realizar el análisis y establecer propuestas de mejora para la compañía Loan Industrias Gráficas, S.L.

Mediante la información obtenida a través del análisis en todos los aspectos de la empresa, propondremos medidas con el objetivo de mejorar las carencias de la compañía y potenciar sus fortalezas.

Para la elaboración de este proyecto hemos utilizado diversos conocimientos y técnicas aprendidas en la licenciatura que procedemos a detallar:

- Justificación de las asignaturas cursadas y relacionadas con la elaboración del proyecto

Capítulo del TFC	Antecedentes
Asignaturas relacionadas	Economía española y regional Economía española y mundial Introducción a los sectores empresariales
Breve justificación	Valoración del entorno económico en el que se desarrolla la empresa, tanto a nivel nacional como internacional. Ubicación de la empresa en contexto histórico de la región en la que desarrolla su actividad y nos dará una visión global de su negocio.



Capítulo del TFC	Entorno
Asignaturas relacionadas	Microeconomía Macroeconomía Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	<p>Gracias al estudio microeconómico seremos capaces de valorar el entorno más directo en el que se desarrolla la actividad empresarial de Loan Industrias Gráficas, S.L. Nos permitirá describir y analizar con mayor rigor los fenómenos más cercanos a nuestra realidad empresarial.</p> <p>En cuanto a la macroeconomía, nos facilitará la comprensión del mercado nacional, sus fluctuaciones y ciclos económicos y como los cambios en la política nacional afectarán a nuestro sector y en definitiva a nuestra empresa.</p> <p>La dirección estratégica y política de empresa nos posibilitará identificar elementos estratégicos tanto dentro de nuestro sector como en el entorno nacional</p>





Capítulo del TFC	Plan de operaciones
Asignaturas relacionadas	Dirección de producción y logística Dirección comercial Gestión y organización de empresas de servicio
Breve justificación	<p>En este apartado nos centraremos en la producción del producto por parte de la empresa y de cómo este pasa por sus diferentes fases hasta llegar al consumidor final. La dirección de producción y logística nos ayudará a identificar las características fundamentales de la logística empresarial en sus diferentes secciones.</p> <p>Gracias a la dirección comercial identificaremos la relación de intercambio entre la empresa y sus clientes.</p> <p>En cuanto a la gestión y organización de empresas de servicio podremos estudiar los sistemas de producción y planificación de la empresa.</p>



Capítulo del TFC	Organización y recursos humanos
Asignaturas relacionadas	Derecho de la empresa Legislación laboral y de la empresa Dirección de recursos humanos Gestión y organización de empresas de servicios
Breve justificación	<p>Gracias a las asignaturas derecho de la empresa y legislación laboral y de la empresa podremos conocer el marco legal en el que se desarrolla la actividad así como su forma jurídica y las características de la misma.</p> <p>La dirección de recursos humanos nos proporcionará datos acerca de su organigrama empresarial y de la forma jerárquica con la que la empresa se desenvuelve, también nos indicará la forma en que la empresa gestiona el potencial humano que posee.</p> <p>En cuanto a la gestión y organización de empresa de servicios nos permitirá informarnos acerca de la misión, visión y valores de la empresa.</p>



Capítulo del TFC	Plan de marketing
Asignaturas relacionadas	Dirección comercial Gestión de calidad Marketing en empresas de servicios
Breve justificación	<p>La gestión de calidad nos permitirá identificar las medidas para lograr la satisfacción de los cliente, mientras que la dirección comercial se centrará en la relación entre ellos y en como su gestión podrá mejorar y afianzar dichas relaciones.</p> <p>En cuanto a la asignatura marketing en empresas de servicios nos permitirá identificar las distintas estrategias comerciales a través del análisis de los precios, distribución, promoción y producto.</p>

Capítulo del TFC	Plan financiero
Asignaturas relacionadas	Contabilidad financiera Matemáticas financieras Contabilidad general y analítica Dirección financiera
Breve justificación	<p>Gracias a la contabilidad tanto financiera como general y analítica analizaremos las cuentas anuales de la empresa y conoceremos su situación económico financiera.</p> <p>Las matemáticas financieras y la dirección financiera nos proporcionan las herramientas necesarias para valorar la viabilidad de la inversión propuesta mediante el cálculo de los parámetros VAN y TIR.</p>



Capítulo del TFC	Propuesta de mejora
Asignaturas relacionadas	Dirección de proyectos empresariales Dirección de producción y logística Dirección financiera Contabilidad general y analítica Dirección estratégica y política de empresa
Breve justificación	<p>La dirección de proyectos empresariales nos permitirá elaborar un diagrama de Gantt por el que identificaremos el tiempo y las distintas tareas a realizar para el propósito de nuestra mejora.</p> <p>Analizaremos las fortalezas y debilidades de la empresa mediante un DAFO gracias a la dirección estratégica y política de empresa.</p> <p>Y en resumen identificaremos las ineficiencias y posibles alternativas de Loan Industrias Gráficas, S.L.</p>

### 1.3 OBJETIVOS

El presente trabajo tiene por objeto, mediante la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos cursando la licenciatura de Administración y dirección de empresas, la elaboración de un análisis y la posterior propuesta de mejora para la empresa Loan Industrias Gráficas, S.L.

Su objetivo es analizar la situación pasada y presente y a través de ellas plantear propuestas de mejora de una empresa del sector papelerero como es Loan. La finalidad es conseguir un trabajo práctico aplicado a una de las empresas del tejido empresarial valenciano que, a pesar de los problemas actuales que presenta el entorno donde se enmarca y la difícil situación global en la que nos encontramos acarreado problemas como, pérdida de competitividad, una competencia abierta, la escasez y el endurecimiento crediticio, sigue apostando por la diferenciación de la calidad del producto nacional frente al extranjero.

Con la información obtenida mediante el análisis de todos los aspectos de la empresa, se propondrán medidas con las que se intentarán mejorar los puntos débiles existentes, explotar y potenciar sus fortalezas teniendo en cuenta las posibilidades económico-financieras de la empresa que se detallarán en el trabajo así como identificar las diversas oportunidades del mercado.

Mediante la realización de este proyecto fin de carrera basado en el análisis y la propuesta de mejora de Loan Industrias Gráficas, S.L., pretendemos conseguir estos objetivos:

- Conocer el entorno empresarial en el que Loan desarrolla su actividad
- Elaborar un análisis estratégico de la empresa.
- Entender el macroentorno y el microentorno en el que se desenvuelve la compañía.
- Conocer la organización de la empresa, sus recursos humanos, su distribución jerárquica.
- Determinar las debilidades y fortalezas mediante el análisis DAFO.
- Analizar los estados financieros de los ejercicios 2014 y 2015.
- Reconocer los aspectos del marketing utilizados por la empresa.
- Proponer medidas que ayuden a mejorar la compañía.
- Realizar un análisis de los distintos puestos de trabajo que se pueden encontrar en la empresa y entender su forma de organización
- Conocer el mercado, el público objetivo de la compañía.
- Determinar la competencia de la empresa, analizar su posible impacto en el presente y futuro.
- Determinar la localización de la empresa.
- Detallar la distribución de la planta, conocer sus recursos y procesos productivos.
- Definir la misión, visión y valores de la compañía.
- Conocer la forma jurídica, principales características de ella.

## 2 ANTECEDENTES

### 2.1 Introducción

En este capítulo empezaremos analizando el entorno en el que se ubica la empresa Loan Industrias Gráficas, S.L. con el fin de comprender la situación de la empresa en el análisis que se va a realizar posteriormente.

Empezaremos detallando los motivos por los que se ha elegido Loan Industrias Gráficas, S.L. como objeto de estudio y posteriormente analizaremos el marco económico actual en términos generales mediante el estudio de los factores económicos principales como son el IPC, el empleo, etc. Centraremos nuestro análisis tanto en el ámbito de la Comunidad Valenciana donde se ubica la empresa como en el ámbito nacional e internacional. Este hecho es esencial para la comprensión de todo el trabajo debido a que la empresa no es un ente aislado, interactúa con su entorno y, como consecuencia, le afectan los cambios que en ellos se producen.

Seguido de ello realizaremos un acercamiento al sector en el que se encuentra Loan Industrias Gráficas, S.L. he identificaremos la posición que ocupa la empresa dentro del entorno y cómo le afectan los cambios en el sector en el que está enmarcada.

### 2.2 Justificación y motivación del TFC

La empresa Loan Industrias Gráficas, S.L. se constituyó en Valencia en 1985 y se dedica a la fabricación y distribución de formularios y talonarios.

El motivo de la elección de esta empresa para la realización de este trabajo se justifica en la relación profesional que he podido mantener con esta empresa singular ubicada en la Comunidad Valenciana y a la admiración en el buen hacer y en la profesionalidad que siempre han mantenido a lo largo de su historia. El poder conocerla y ser consciente de su desarrollo y capacidad de adaptación en el difícil sector papelero me han motivado para querer hacer un estudio en profundidad de ella y poder conocerla más afondo.

Se ha decidido analizar la empresa Loan Industrias Gráficas, S.L. con el fin de, mediante la aplicación de los conocimientos obtenidos en la licenciatura de Administración y Dirección de Empresas, introducirnos en una empresa real y conocer su funcionamiento en todos los aspectos y realzar, mediante su análisis, las debilidades y amenazas que presenta la empresa. Así mismo mediante este trabajo se pretenden identificar las posibilidades y oportunidades con que cuenta la empresa y buscar la manera de mantener e incrementar su potencial de ventas.

## 2.3 Situación actual

En este apartado se va a realizar un análisis de la situación económica actual desde la perspectiva de crisis económica que está atravesando la economía mundial. Analizaremos los aspectos más importantes desde una perspectiva internacional, a nivel europeo y por último centrándonos en España de manera que podamos comprender el marco general en el que se sitúa la empresa para analizar de manera más eficiente las decisiones y líneas de actuación futuras a emprender.

### 2.3.1 Situación General

La economía mundial ha crecido tan sólo un 2.2% en 2016, es la menor tasa de crecimiento desde la recesión del 2009. Las principales causas de este bajo crecimiento han sido el descenso de la inversión, la disminución del comercio internacional, lento crecimiento de la productividad y la excesiva deuda de los países. Añadido al bajo precio de las materias primas que han aumentado estos problemas en muchos países exportadores de ellas desde la segunda mitad del 2014, asimismo los conflictos armados y las tensiones geopolíticas siguen afectando a las economías de varias regiones.

Se espera que el producto bruto mundial crecerá un 2.7% en 2017 y un 2.9% en 2018, lo que indica que nos encontramos más en un período de estabilización económica que de rápida recuperación de la demanda global. El escaso aumento del PIB esperado en los países desarrollados en 2017 se explica principalmente debido al fin del ciclo de desestabilización en los Estados Unidos. En cuanto a los países en desarrollo se espera que los exportadores de materias primas experimenten un auge en el crecimiento al paso que se estabilicen los precios de las materias primas y a que se suavicen las presiones inflacionistas que fueron promovidas debido a las bruscas depreciaciones en los tipos de cambio.

Previsiblemente el Este y el Sur de Asia crecerán más rápidamente que otras regiones, lo que les permitirá beneficiarse de una demanda doméstica robusta y de espacios para una política macroeconómica más proactiva. Pese a esto, las perspectivas económicas se mantienen sujetas a significativas incertidumbres y riesgos hacia la baja. En el caso de que estos riesgos llegaran a materializarse el crecimiento global se vería aún más minorado con respecto al modesto crecimiento económico que se proyecta actualmente.

El crecimiento de la inversión se ha reducido de forma significativa en las principales economías, la prolongada debilidad de la demanda ha hecho que se reduzcan los incentivos a las empresas inversoras y las incertidumbres económicas y políticas también han afectado directamente a la inversión. Desde 2015, muchos países han experimentado fuertes caídas de la inversión. El difícil acceso a la financiación también ha actuado como una restricción a la inversión, especialmente en aquellos países donde los bancos se encuentran con baja capitalización o en aquellas economías en donde los mercados financieros se encuentran con escaso desarrollo. Desde la segunda mitad de 2014, los gobiernos de muchos países exportadores de materias primas también han disminuido sus inversiones en partidas clave como infraestructuras y servicios sociales como consecuencia de la brusca caída de los ingresos derivados de la exportación de materias primas. Por otro lado, en los países en desarrollo del sureste de Asia, y en algunas partes de África, la debilidad de la inversión privada ha sido compensada por un aumento de los proyectos públicos en infraestructura.

La caída del crecimiento del comercio mundial es causa de la desaceleración económica global. Las cifras del comercio mundial se incrementaron solamente en un 1.2% en 2016, la tercera menor tasa de crecimiento de las últimas tres décadas. Factores cíclicos, tales como la composición de demanda global y la elevada incertidumbre en los mercados, continúan impidiendo el crecimiento del comercio global.

Aunque se espera que las importaciones globales muestren una recuperación modesta es poco probable que el crecimiento del comercio mundial aumente significativamente el crecimiento del producto bruto mundial en los siguientes años. En este contexto, se espera que el comercio mundial crezca en un 2.7% en 2017 y en un 3.3% en 2018.

La larga duración en la desaceleración en la economía global hace que la generación de inversiones a largo plazo necesarias con los que poder alcanzar los objetivos de desarrollo sostenibles sea particularmente difícil.

Desde la crisis financiera, las bajas tasas de interés han incentivado la emisión de bonos por parte de países en desarrollo en los mercados internacionales, sin embargo, en algunos casos, existen algunas dudas respecto a la sostenibilidad de la deuda que se han ido materializando, especialmente donde la carga de esta está afectada por cambios significativos en los tipos de cambio.

Las políticas a nivel internacional siguen generando considerables incertidumbres. Un ejemplo es la incertidumbre creada debido al nuevo gobierno de los Estados Unidos en las políticas tales como comercio, inmigración o el cambio climático. Por otro lado, la decisión del Reino Unido de abandonar la Unión Europea, el llamado "Brexit", genera graves incertidumbres respecto al libre movimiento de bienes y trabajadores en Europa. En este contexto, dichas incertidumbres poseen el potencial de socavar cualquier recuperación prevista, impedir el crecimiento del comercio internacional e, incluso, deteriorar el ya débil crecimiento global.

Demasiadas economías continúan teniendo un exceso de dependencia en la política monetaria para poder alcanzar sus objetivos. Con el objetivo de poder posicionar nuevamente a la economía global en una senda de crecimiento más saludable a mediano plazo, así como para avanzar en las políticas sociales y medio ambientales para un desarrollo sostenible, se requiere de una combinación de políticas más equilibradas. Además de un uso más eficiente de la política fiscal, el alcance equilibrado de los objetivos de desarrollo sostenibles requieren de un avance más allá del manejo de la demanda, asegurando así que las medidas de política macroeconómica puedan integrarse plenamente con las reformas estructurales y políticas de por ejemplo, la pobreza, el cambio climático y la desigualdad.

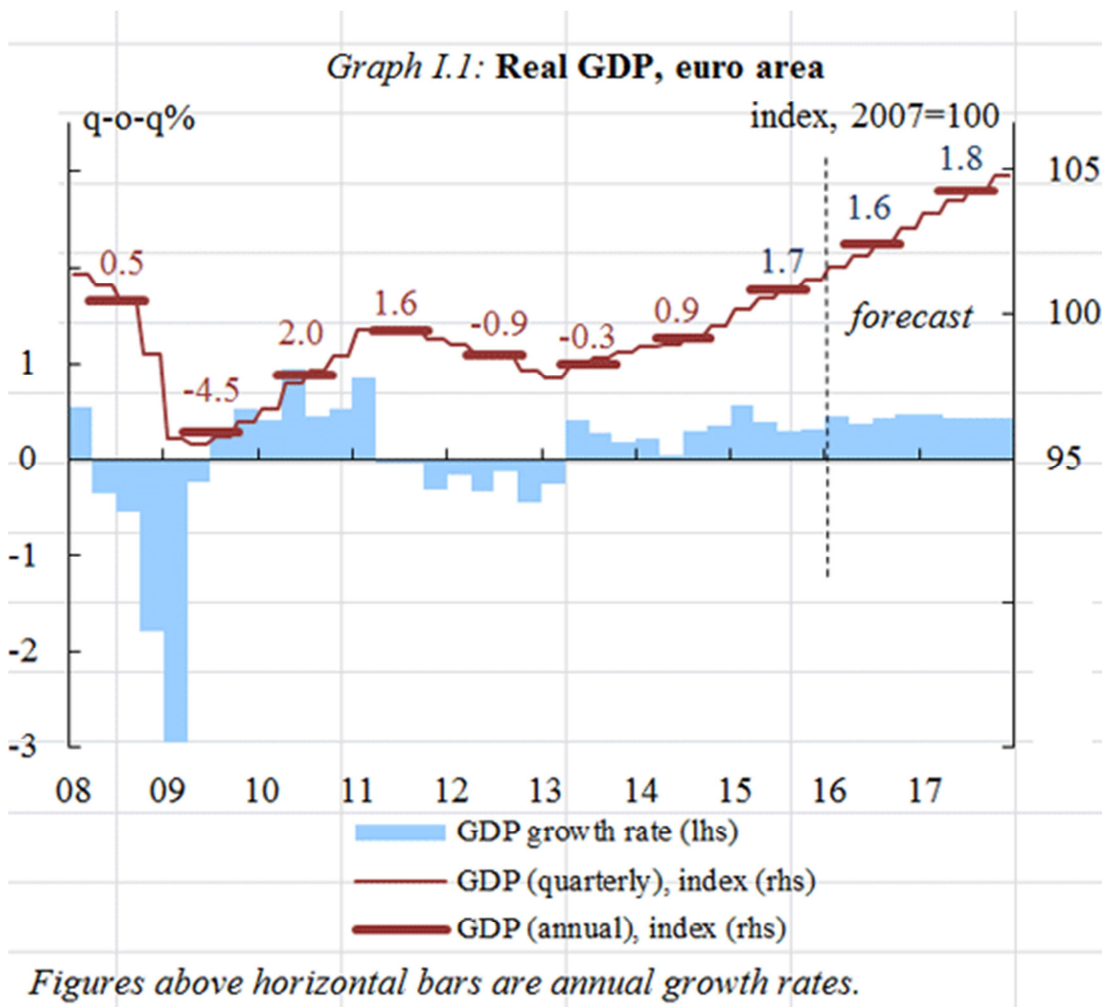
Como consecuencia de que la movilización de los recursos nacionales viene limitada por factores estructurales, se requiere de un mayor financiamiento público internacional para apoyar a los países en vías de desarrollo, especialmente los países menos desarrollados.



### 2.3.2 La Zona Euro

Hace ya 8 años en 2009, la economía europea tuvo la mayor crisis financiera de la historia, el PIB se contrajo entorno al 4.5%. El declive económico registrado en 2010 fue de corta duración pero esta tendencia negativa prosiguió durante los años 2011 y 2012. Es desde 2013 cuando se aprecia una lenta recuperación económica que podemos apreciar en el gráfico 1.

**Gráfico 1: Recuperación económica Europa**



*Fuente: Comisión Europea 2017.*

En el año 2010 la Unión Europea puso en marcha la Estrategia Europa 2020. Esta iniciativa tenía una duración prevista de 10 años, su objetivo primordial no solo era superar la crisis financiera, sino paliar las carencias de nuestro modelo productivo, ser capaz de crear las condiciones propicias para un crecimiento sostenible, inteligente, e integrador, y ser capaz de mejorar la competitividad de la UE y al mismo tiempo mantener nuestro estado del bienestar. Puntos clave:

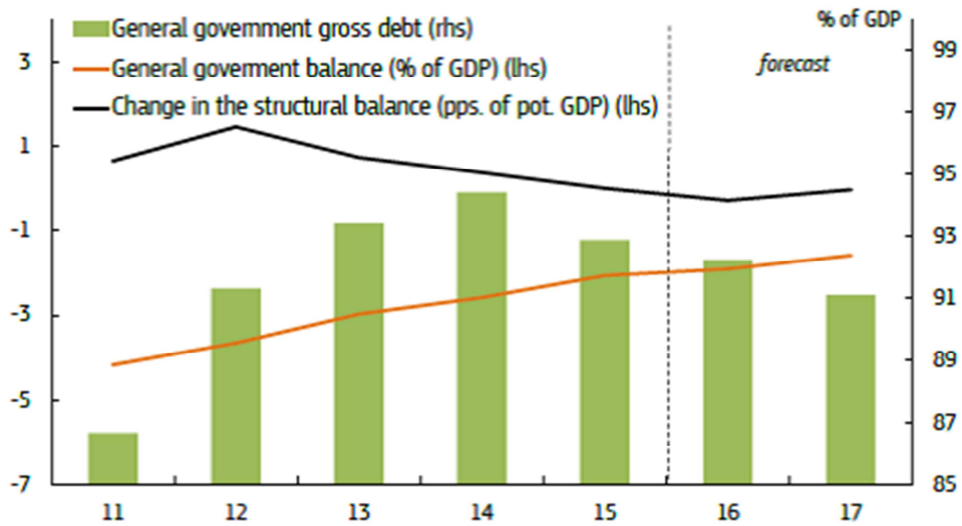
- Crecimiento inteligente: desarrollar una economía posicionada bajo el conocimiento y la innovación. Tener presentes los cambios tecnológicos, tanto en el modelo productivo como en el mercado laboral.
- Crecimiento sostenible: concienciación ante el cambio climático, promocionar una economía que use sus recursos más eficientemente.
- Crecimiento integrador: fomentar una economía con el mínimo nivel de desempleo posible, con cohesión social y territorial.
- Definición de la UE en el lugar que pretende ocupar en 2020. Objetivos principales:
  - Empleo para el 75 % de la población comprendida entre los 20 y 64 años.
  - Inversión del 3 % del PIB en I+D.
  - Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero al 20%. Potenciar las energías renovables.
  - Reducir la tasa de abandono escolar por debajo del 10% y desarrollar programas para que al menos el 40% de jóvenes obtengan estudios superiores.
  - Reducir la amenaza del nivel de pobreza a menos de 20 millones de personas.

En la primavera de 2010 varios factores económicos negativos habían generado una crisis profunda en las deudas soberanas de varios países europeos, Grecia y Portugal estuvieron al borde de la quiebra y España se resintió profundamente del boom inmobiliario de la anterior década, lo que provocó graves daños al sistema financiero global.

Desde ese momento bajo el argumento controlar el déficit se impuso en las políticas económicas de los Estados miembros una política fiscal restrictiva, esta política derivó en una tendencia económica contractiva que acentuó la crisis y no generó crecimiento.

La austeridad causada por las políticas de déficit estaba orientada a buscar equilibrar las cuentas públicas, sin embargo fue un fracaso. El gráfico 2 muestra como en el caso de España, estas políticas provocaron mayor desempleo, bajadas de salarios, pérdidas de derechos y un aumento del déficit que era lo que se buscaba detener.

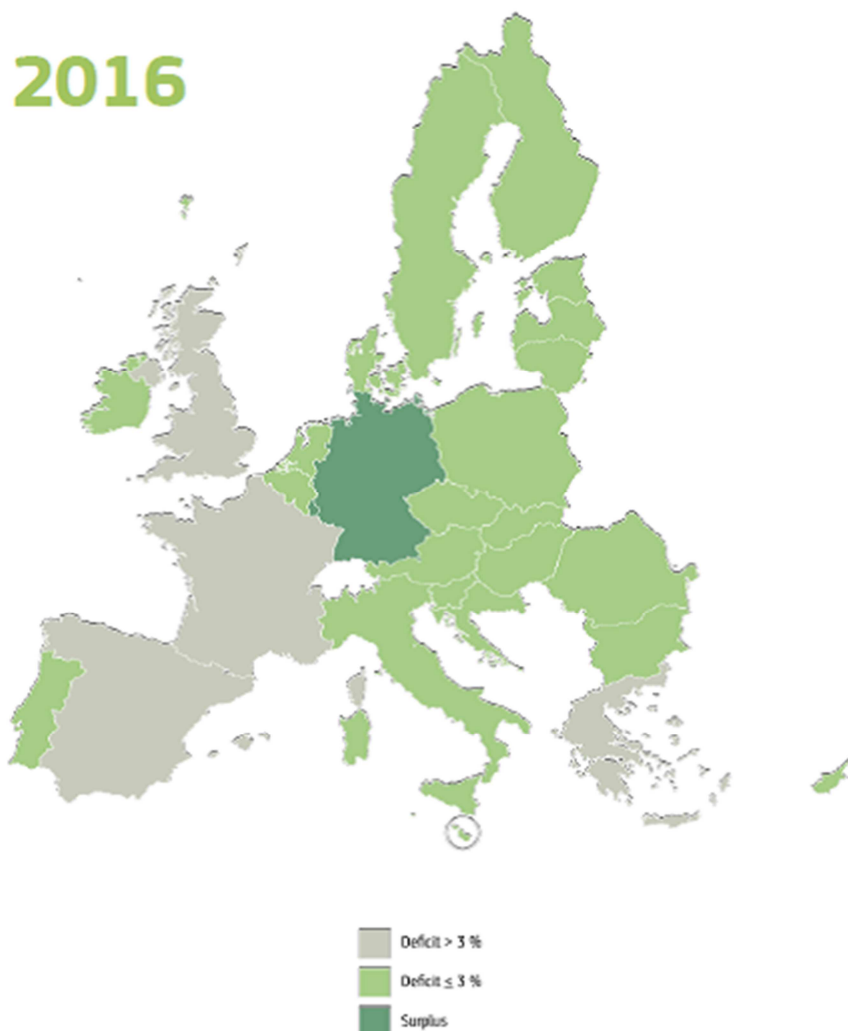
**Gráfico 2.** Déficit y deuda del Área Euro



*Fuente: Comisión Europea 2017.*

En el Gráfico nº 3 se observa la situación de la economía en los países de la zona euro. El único país con mantiene su superávit es Alemania.

**Gráfico 3.** Situación de las cuentas públicas en 2016



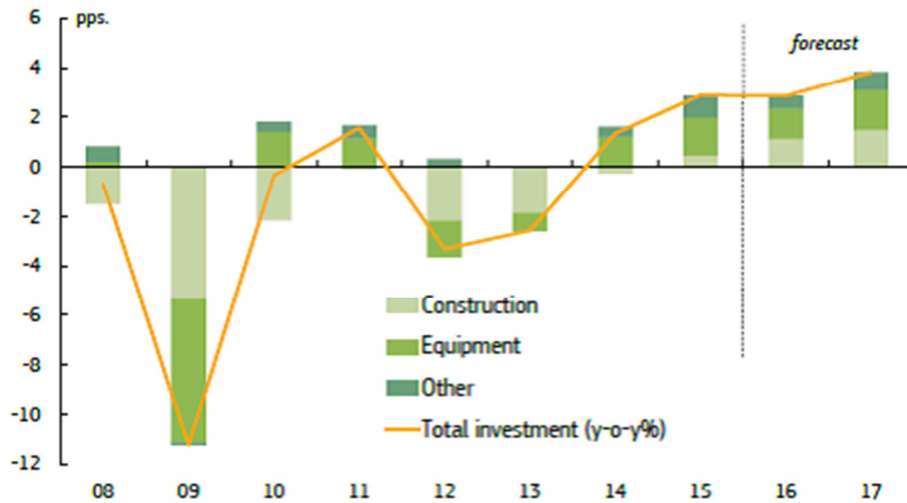
*Fuente: Comisión Europea 2017.*

Acorde a las previsiones económicas de la Comisión Europea para el 2016 el crecimiento parece ir ralentizándose, se seguirá creciendo gracias al aumento del empleo, y del acceso al crédito tanto empresarial como de las economías domésticas.

La previsión para los próximos años de la zona euro es de moderado crecimientos, se espera que la economía crezca un 1,6 % para el 2016 y un 1,8 % en 2017. Este crecimiento será desigual para los distintos países de la UE.

En el gráfico 4 mostramos la evolución de la inversión en la zona euro

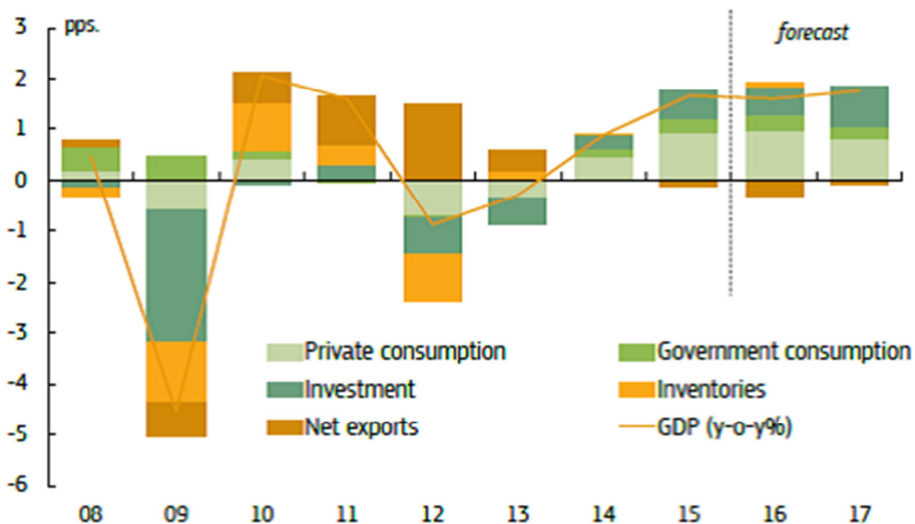
**Gráfico 4.** Evolución de la inversión en la zona euro



Fuente: Comisión Europea 2017.

El crecimiento en el futuro en Europa dependerá en especial de la demanda interna. Tal y como se muestra en el gráfico 5, se prevé que el próximo año la inversión aumente al 3,8 % en la zona del euro y en la UE. Y que el crecimiento dependa de esa inversión y del consumo, tanto privado como de las Administraciones Públicas.

**Gráfico 5:** Previsión de la inversión en la zona euro



Fuente: Comisión Europea 2017.

Estas previsiones nos demuestran que las políticas de austeridad no han funcionado. Son las políticas que fomentan el consumo y la inversión, las políticas que elevan los salarios y aumentan la renta disponible de las familias las que proporcionan un aumento de la actividad económica.

**Cuadro 1.** Escenario macroeconómico España 2016-2019

Variación en porcentaje sobre el mismo periodo del año anterior, salvo indicación en contrario  
 29 abril 2016

	2015	Previsiones			
		2016	2017	2018	2019
<b>PIB real por componentes de demanda</b>					
Gasto en consumo final nacional privado (a)	3,1	3,2	2,6	2,4	2,4
Gasto en consumo final de las AA.PP.	2,7	1,0	0,9	0,7	0,7
Formación bruta de capital fijo	6,4	5,6	4,6	4,7	4,8
Construcción	5,3	4,5	4,7	4,8	4,8
Bienes de equipo y otros productos	10,2	8,2	5,4	5,5	5,7
Demanda Nacional (contribución al crecimiento del PIB)	3,7	3,1	2,6	2,5	2,5
Exportación de bienes y servicios	5,4	5,3	5,7	5,6	5,7
Importación de bienes y servicios	7,5	7,0	6,7	6,3	6,1
Saldo exterior (contribución al crecimiento del PIB)	-0,5	-0,4	-0,2	0,0	0,0
<b>PIB real</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>

Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad 2016

### 2.3.3 Coyuntura económica en España

Tras seis años de recesión y tras la recuperación iniciada a partir de la segunda mitad de 2013 la economía española siguió reforzándose en 2015 y 2016, en este período el crecimiento superó el 3% del PIB. Estimulado por la demanda interna, el crecimiento se ha visto beneficiado por el aumento en la confianza de los hogares y de los inversores, esto a provocado un aumento en la creación de empleo, la deflación, mejores condiciones y acceso al crédito, la baja del precio del petróleo, y la recuperación en Europa. El crecimiento en 2016 superó las previsiones esperadas (3,2% del PIB), aumento principalmente respaldado por la demanda interna. La previsión para 2017 se sitúa en torno al 2.7% por lo que se prevé una ligera ralentización sin embargo la actividad económica se espera que continúe siendo dinámica.

La revitalización de la economía española se apoya en los ajustes acometidos por parte del sector privado en los últimos años, por las reformas que se han aprobado por el Ejecutivo y

las autoridades europeas y por la implantación de las políticas monetarias y fiscal de los últimos tiempos.

Las reformas más importantes en el ámbito nacional se orientan a una profunda reestructuración del sistema bancario, particularmente en las cajas de ahorros, las reformas en el mercado laboral que pese a sus inconvenientes ha contribuido a relanzar el empleo y ha contenido el déficit público.

En España la política fiscal promovida en 2016 ha sido claramente expansiva. Ello ha permitido el descenso del déficit público del 5,1% del PIB al 4,6%, sin embargo, el componente estructural como consecuencia de las rebajas impositivas ha aumentado, de modo que el sector público ha contribuido al crecimiento del PIB en más de medio punto.

Sin embargo el dinamismo actual de la economía española no debe dar lugar a la complacencia. En primer lugar el desempleo, pese a que ha bajado de forma sustancial (desde el 27% al 20%), sigue siendo demasiado alto. Además, la tasa de desempleo estructural, de acuerdo a las estimaciones de varios organismos internacionales, se sitúa en torno al 15%, esto es debido a la falta de conexión entre las capacidades de una parte de la población activa y las necesidades de las empresas.

En segundo lugar, el número de empleados ha aumentado entre 2015 y 2016 a un ritmo elevado, ello representa sin lugar a dudas una notable mejora con respecto a los años precedentes, sin embargo, queda por resolver la temporalidad y la baja remuneración de muchos puestos de trabajo. Esta situación que no es única de España, tiene consecuencias negativas en muy diversos ámbitos, como por ejemplo la financiación del estado del bienestar, el desarrollo y resurgimiento del sector inmobiliario, la cohesión social, la inversión por parte de las empresas del capital humano, formación y emigración de mano de obra cualificada, etc...

En tercer lugar, las finanzas públicas continúan mostrando un déficit estructural importante que reclama adoptar medidas, se debe reforzar la sostenibilidad de la economía y debemos cumplir con los compromisos de la Unión Europea. Debemos abordar la reforma de las pensiones, ya que nuestro modelo demográfico está cambiando y nos obliga a replantearnos nuevas fórmulas y debemos estimular los beneficios en nuevas formas de contratación.

En cuarto lugar, la deuda exterior española continua siendo elevada (90% del PIB) lo que nos provoca vulnerabilidad a potenciales episodios de inestabilidad financiera. Por lo cual, es importante mantener las cuentas externas en superávit. La mejora de la competitividad debe de ocupar una posición crucial en la estrategia económica, especialmente en el pueden aparecer en algunos países resistencias al libre comercio.

Y para terminar, con respecto a la zona euro que también pertenece a la economía española, como hemos citado en el punto anterior, se requieran de nuevas medidas que impulsen una mayor integración entre sus miembros. Los desafíos que representarán los posibles cambios de gobierno, tanto en Francia como en Alemania sobre todo y las negociaciones del Brexit, deberán ser abordados con el objetivo de conseguir la mayor integración social posible y potenciar la estabilidad.

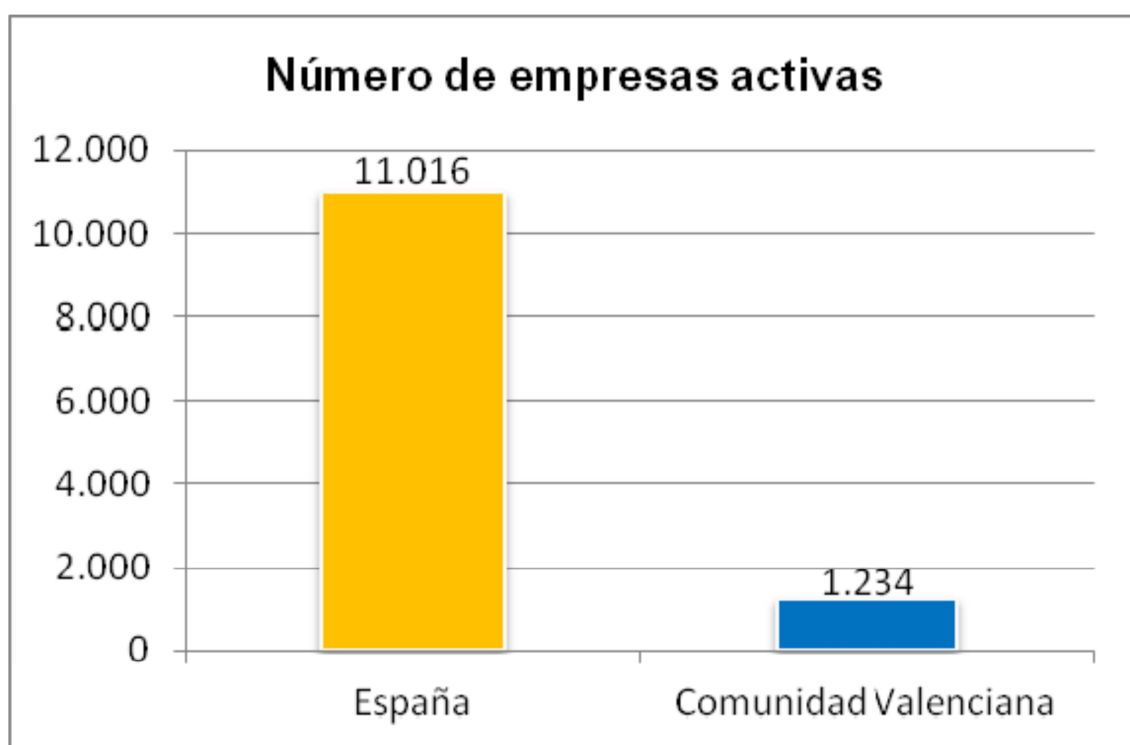
### 2.3.4 Aproximación al sector

En el siguiente apartado procederemos a analizar el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas, CNAE 181, sector dónde se enmarca las actividades de Loan Industrias Gráficas, S.L. de acuerdo a su actividad productiva, sin embargo también procederemos al análisis del sector de la fabricación de artículos de papel y cartón, CNAE 172 debido a que está íntimamente relacionado con dicha actividad y su análisis es relevante para entender la actividad de Loan Industrias Gráficas.

- **Sector Artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.**

España está constituida por un total de 11.016 empresas enclavadas en el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas, CNAE 181, de ellas, 1.234 empresas están situadas en la Comunidad Valenciana.

**Gráfico 6.** Número de empresas activas en el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.

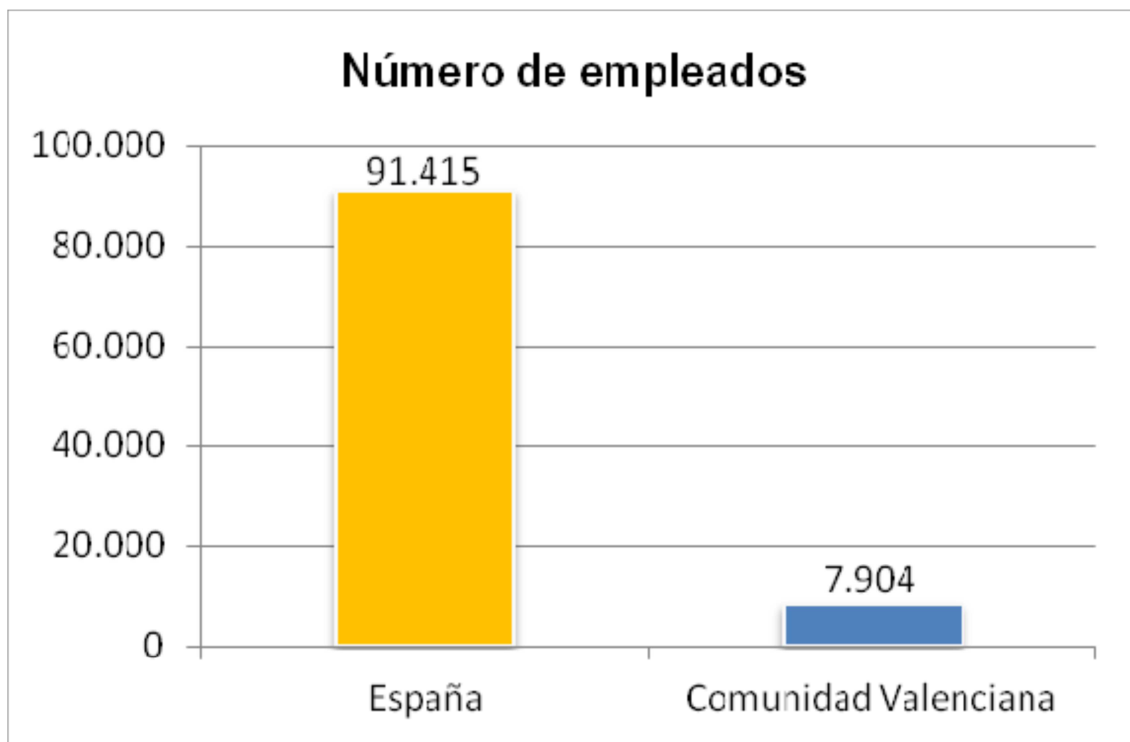


**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos sabi.

Por otro lado, el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas está formado por 91.415 empleados a nivel nacional, de ellos 7.904 se emplean en la Comunidad valenciana, lo que supone un 9% de los trabajadores españoles.

**Gráfico 7.** Número de empleados en el sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.

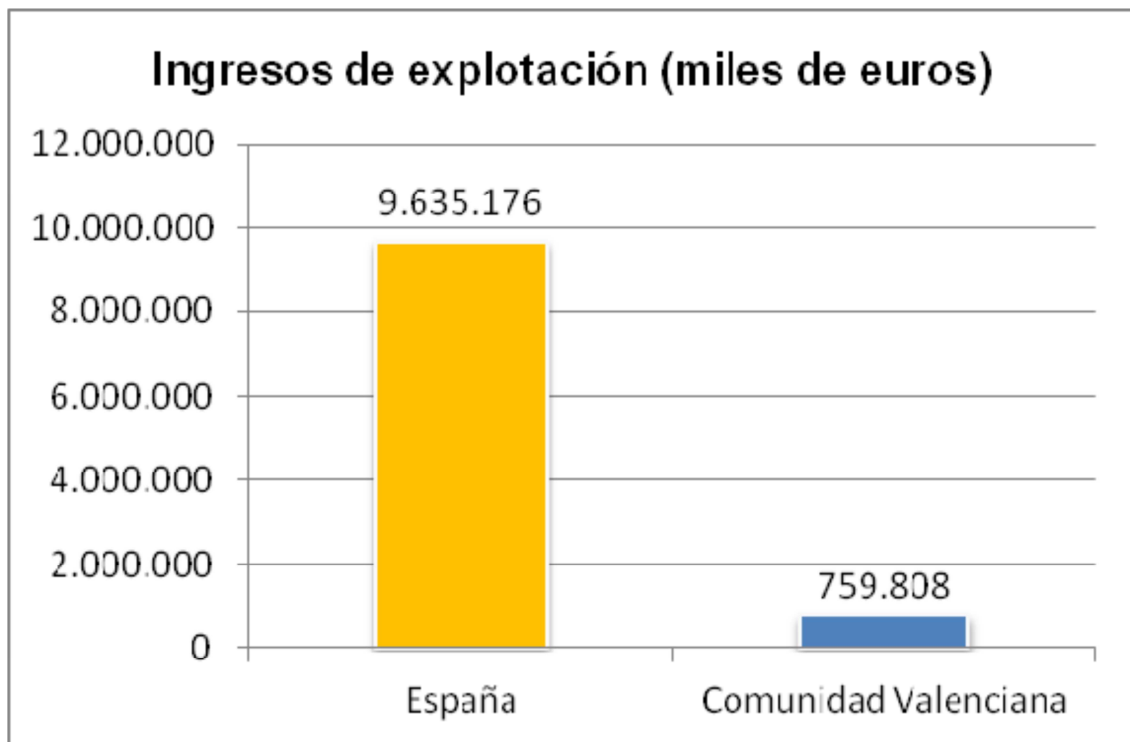




**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos sabi.

Los ingresos de explotación y el volumen de facturación de las empresas que se dedican a las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas en España son de 9.635.176 miles de euros, mientras que en la Comunidad Valenciana son de 759.808 miles de euros. Quiere decir que aproximadamente el 8% de los ingresos de explotación que se generan en España provienen de las empresas radicadas en la Comunidad Valenciana.

**Gráfico 8.** Ingresos de explotación del sector de las artes gráficas y servicios relacionados con las mismas.

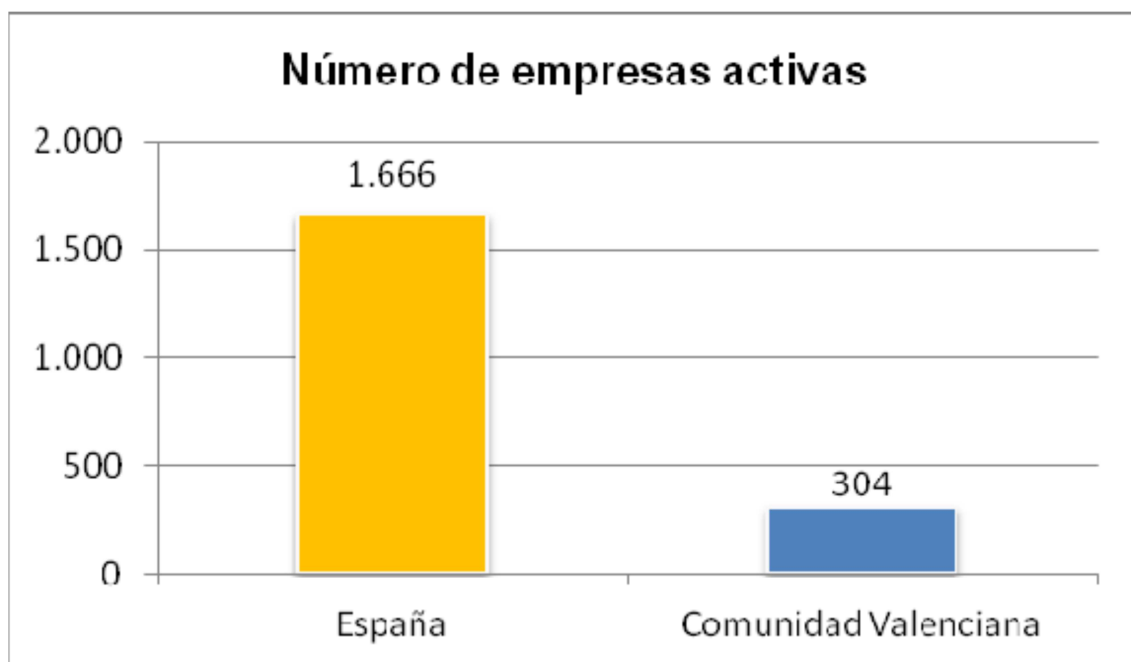


**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos sabi.

- **Sector Fabricación de artículos de papel y cartón.**

En primer lugar, en España radican un total de 1.666 empresas activas dedicadas a la fabricación de artículos de papel y cartón, CNAE 172, de ellas, 304 empresas están situadas en la Comunidad Valenciana. Esto supone aproximadamente el 18% de las empresas nacionales que se dedican a este sector.

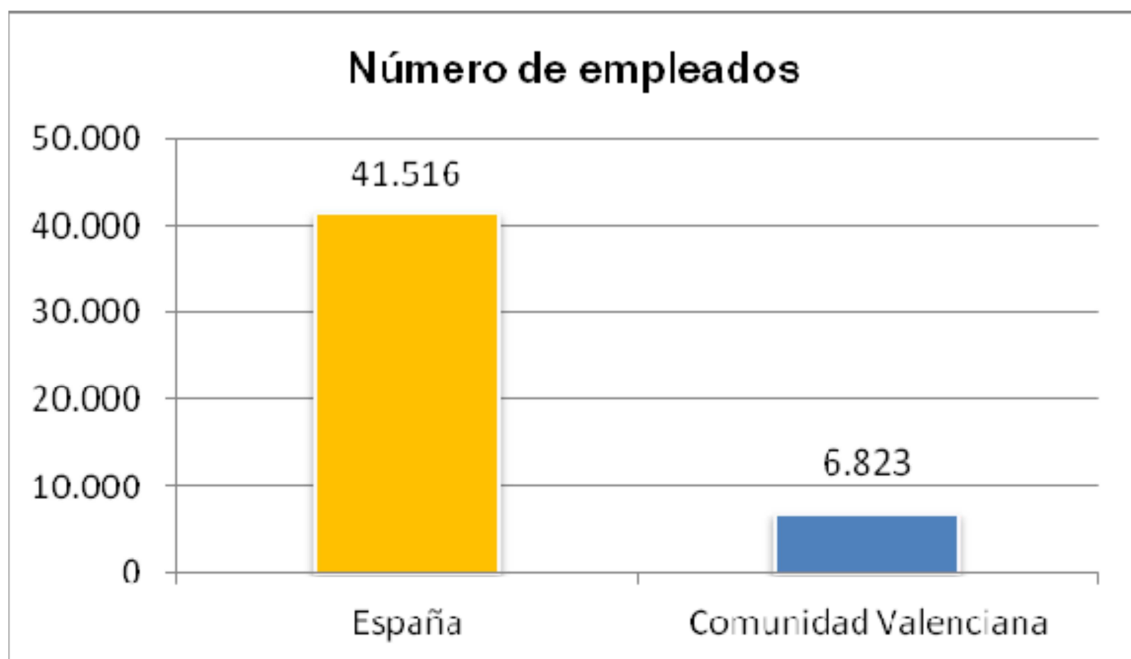
**Gráfico 9.** Número de empresas activas tanto en España como en la Comunidad Valenciana



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la base de datos sabi.

Por otro lado, El sector de la fabricación de artículos de papel y cartón está formado por 41.516 a nivel nacional, de ellos 6.823 se emplean en la Comunidad Valenciana, lo que supone un 16% de los trabajadores españoles

**Gráfico 10.** Número de empleados en el sector de la fabricación de artículos de papel y cartón



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos sabi.

Los ingresos de explotación y el volumen de facturación de las empresas que se dedican a la producción de artículos de papel y cartón en España son de 9.679.982 miles de euros, mientras que en la Comunidad Valenciana son de 1.330.823 miles de euros. Quiere decir que aproximadamente el 14% de los ingresos de explotación que se generan en España provienen de las empresas radicadas en la Comunidad Valenciana.

**Gráfico 11.** Ingresos de explotación del sector de la fabricación de artículos de papel y cartón



Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos sabi.

## 3. ENTORNO

### 3.1. MACROENTORNO

Procederemos a realizar un análisis del macroentorno empresarial de Loan Industrias Gráficas, S.L. e identificaremos los factores que pueden influir en la organización de la oferta y la demanda y en sus costes. Mediante el análisis PESTEL identificaremos los factores políticos, económicos, socio-culturales, medio ambientales y legislativos que influirán en la empresa. Dicho análisis examina el impacto de cada uno de estos factores (y su interacción con los demás) en el negocio.

Los factores políticos más relevantes que pueden influirnos se relacionan con las instituciones públicas, desde ellas se propicia que la sociedad y las empresas puedan embarcarse en proyectos de inversión en capital humano y en adquisición de maquinaria mediante subvenciones económicas en créditos ICO y en apoyo a la internacionalización gracias a la cámara de comercio.

Concluimos por lo tanto que el marco donde se desarrolla la actividad es propicio y está incentivado por la administración pública española.

Los factores económicos que afectarán a la empresa vendrán dados por el nivel de confianza que se alcance con el consumidor. La empresa deberá crear un alto nivel de confianza entre ella y sus clientes y deberá desarrollar la buena relación con sus clientes y generar la fidelidad.

Un factor económico que está siendo determinante en estos últimos años es el coste de la electricidad, su incremento afecta considerablemente en los costes de la empresa.

Decisiones gubernamentales de subir o bajar los impuestos indudablemente influyen en la empresa de una forma crucial, un gobierno al aumentar los impuestos no sólo provoca una pérdida de beneficios debido al aumento de impuestos sino que consecuentemente está favoreciendo la pérdida de dinero en circulación y como consecuencia las ventas empresariales se reducirán.

En cuanto a los factores tecnológicos, como sabemos, la tecnología está en continua evolución y debido a eso la empresa debe que estar siempre a la vanguardia tanto de los productos como de los servicios que va a ofrecer a sus clientes, no permitiendo que la competencia le aventaje en el mercado y establecerse como un ente sólido en continua renovación.

Finalmente, los factores medioambientales son cada vez más importantes, el grado de concienciación de la sociedad sobre este tema aumenta constantemente y los ciudadanos demandan que los productos sean respetuosos con el medioambiente.

Además del miedo de las empresas a la presión ejercida por los grupos ecologistas que pueden llevar a que sectores importantes de la sociedad renieguen de determinados productos y la posibilidad de ser sancionados si no cumplen las leyes medioambientales, la empresa debe de

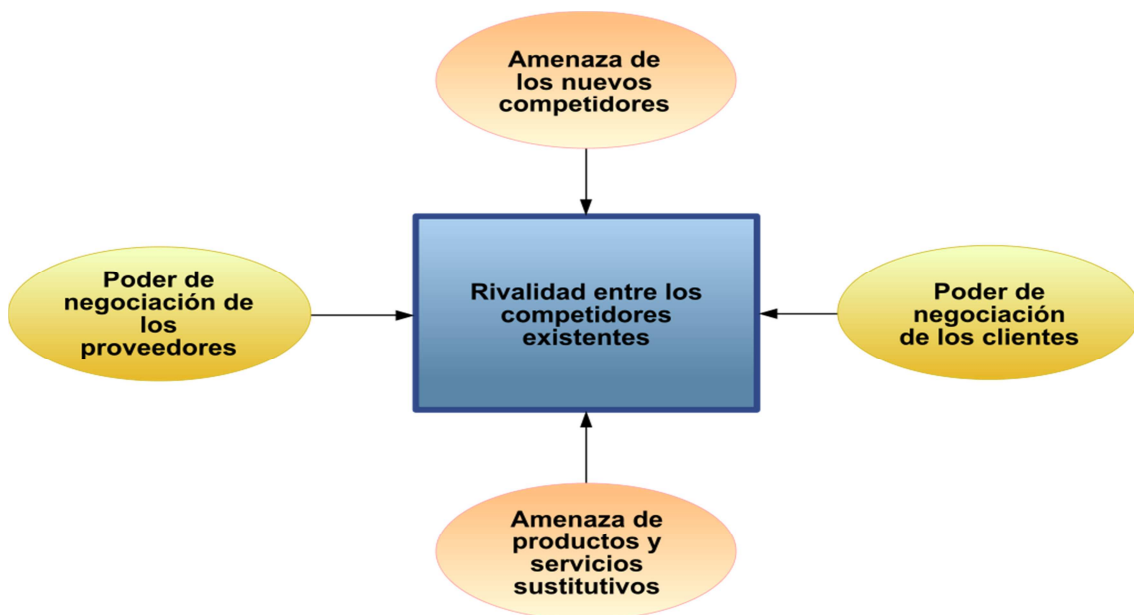
tratar de respetar el medioambiente por convicción propia ya que a largo plazo puede ser conveniente para ella como parte de la sociedad que es.

### 3.2. MICROENTORNO

Seguidamente del pequeño análisis anterior del marco nacional y de la Comunidad Valenciana en particular que es donde se realiza la actividad, mediante el análisis PESTEL se analizará el microentorno de la empresa con las 5 Fuerzas de Porter.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cuatro fuerzas o elementos.

Ilustración 1: Fuerzas de Porter



Comenzaremos analizando la amenaza de nuevos competidores. Como ya hemos comentado Valencia es un marco propicia para asentar la actividad empresarial en la que se centra Loan Industrias Gráficas, S.L. debido a las ayudas provenientes de las instituciones públicas y además el hecho de que es una ciudad rentable, bien comunicada y que proporciona mano de obra cualificada y amplia innovación tecnológica.

Para acabar, es importante recordar que aunque la amenaza de entrada de nuevos competidores es muy alta también existe la posibilidad de que las nuevas empresas fracasen en el desempeño de su negocio y surjan, por tanto, las disoluciones, ya que Loan Industrias Gráficas, S.L. posee un excelente know-how de su negocio y un excelente posicionamiento en el sector avalado por los cuantiosos años de experiencia que acarrea.

La amenaza de productos y servicios sustitutivos puede llegar tanto de la competencia como de la obsolescencia tecnológica de los productos producidos. Sin embargo, el análisis de la competencia lo realizaremos con mayor profundidad en el punto siguiente, 3.3. Análisis de la competencia.

El poder de negociación de los clientes señala a que los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector, pueden exigir desde bajadas de precios, mejoras en la calidad o proporcionarles mayores servicios por parte de los vendedores.

Finalmente, se analizará la rivalidad entre los competidores existentes en el mercado, esta competitividad está basada en precios, en la calidad del producto y servicio, etc...

La competencia en este sector es cuantiosa existiendo en él desde pequeñas empresas con una estructura familiar hasta grandes superficies dedicadas específicamente a la venta masiva de productos de papelería los cuales han optado por la importación de estos productos desde el mercado asiático. Por lo tanto, el cliente tiene el poder de elegir dónde va a realizar su compra en función de sus necesidades e intereses.

El sector se encuentra ante un contexto de maduración en el que se producen concentraciones tanto en el canal de venta minorista como en el ámbito de los proveedores. Se han experimentado fusiones de diferentes empresas dentro de este sector con el objetivo de incrementar la facturación y el volumen de compra con el fin de lograr mejores precios de venta y márgenes más abultados, los cuales en este entorno siempre han sido reducidos.

Los distribuidores intentan mediante estas fusiones que los precios sean muy similares para evitar la competencia y de esta manera no encontrarse con que otras empresas les quitan clientes.

### 3.3. COMPETENCIA DIRECTA

Como ya se ha comentado anteriormente, la actividad de la empresa se desarrollará en la Comunidad Valenciana, concretamente en Valencia. Existen múltiples empresas que pueden ser competencia nuestra. Por tanto, se prevé una competencia dura, sin embargo, se intentará mitigar con el trato personalizado y cercano que la empresa puede ofrecer.

Las principales empresas que ofrecen productos similares dentro de nuestro sector son:

- Manipulados Vipesa, S.A. Se ubica en Paiporta (Valencia) y centra su actividad en la elaboración de talonarios.
- Adveo Group International. Grupo empresarial especializado en la distribución mayorista de material de oficina y de papelería.
- Apli Paper S.A.U. Se ubica en Barberá del Vallés (Barcelona) y es competencia directa en la fabricación de etiquetas adhesivas.
- Dohe, S.A. Ubicada en Madrid es una empresa dedicada a la fabricación y distribución de material de oficina.
- Mercado asiático.

## 4. PLAN DE OPERACIONES

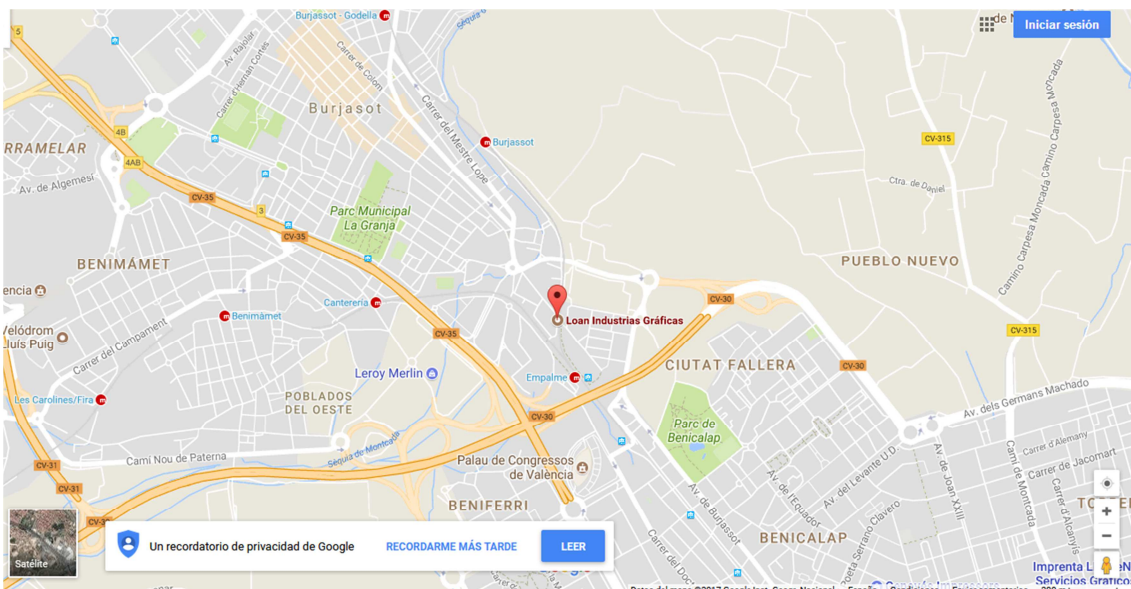
En este apartado procederemos a detallar el nivel de operaciones de la empresa con la finalidad de conocerla internamente, nos centraremos en los diversos aspectos que la caracterizan desde el análisis de operaciones y procesos.

En primer lugar señalaremos la localización de la empresa y describiremos los recursos con los que cuenta y sus principales fuentes de aprovisionamiento, detallaremos las operaciones que se realizan en planta comenzando por la recepción de las mercaderías hasta la entrega al transporte del producto terminado poniendo especial énfasis en aquellos productos que tienen mayor relevancia para la empresa.

### 4.1. LOCALIZACIÓN

Loan Industrias Graficas, S.L. se emplaza en la c/ Mariano Benlliure en Burjassot (Valencia), desde este enclave posee buenas rutas de acceso a las principales carreteras españolas como son la A-7 y la A-3. Esta cercanía al corredor mediterráneo y al acceso con el centro de la península mediante la A-3 le favorece el transporte tanto de la recepción de las materias primas que necesita como de la distribución de sus productos.

**Ilustración 2:** Localización Loan Industrias Gráficas, S.L.







## 4.2. DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Mediante la distribución en planta disponemos la distribución de la maquinaria y de los elementos que nos proporcionaran el desarrollo de la actividad de la empresa. Conforme a esta distribución ordenaremos los equipos y áreas de trabajo de la forma más eficiente y económica posible.

Los objetivos primordiales que esta distribución debe conseguir son:

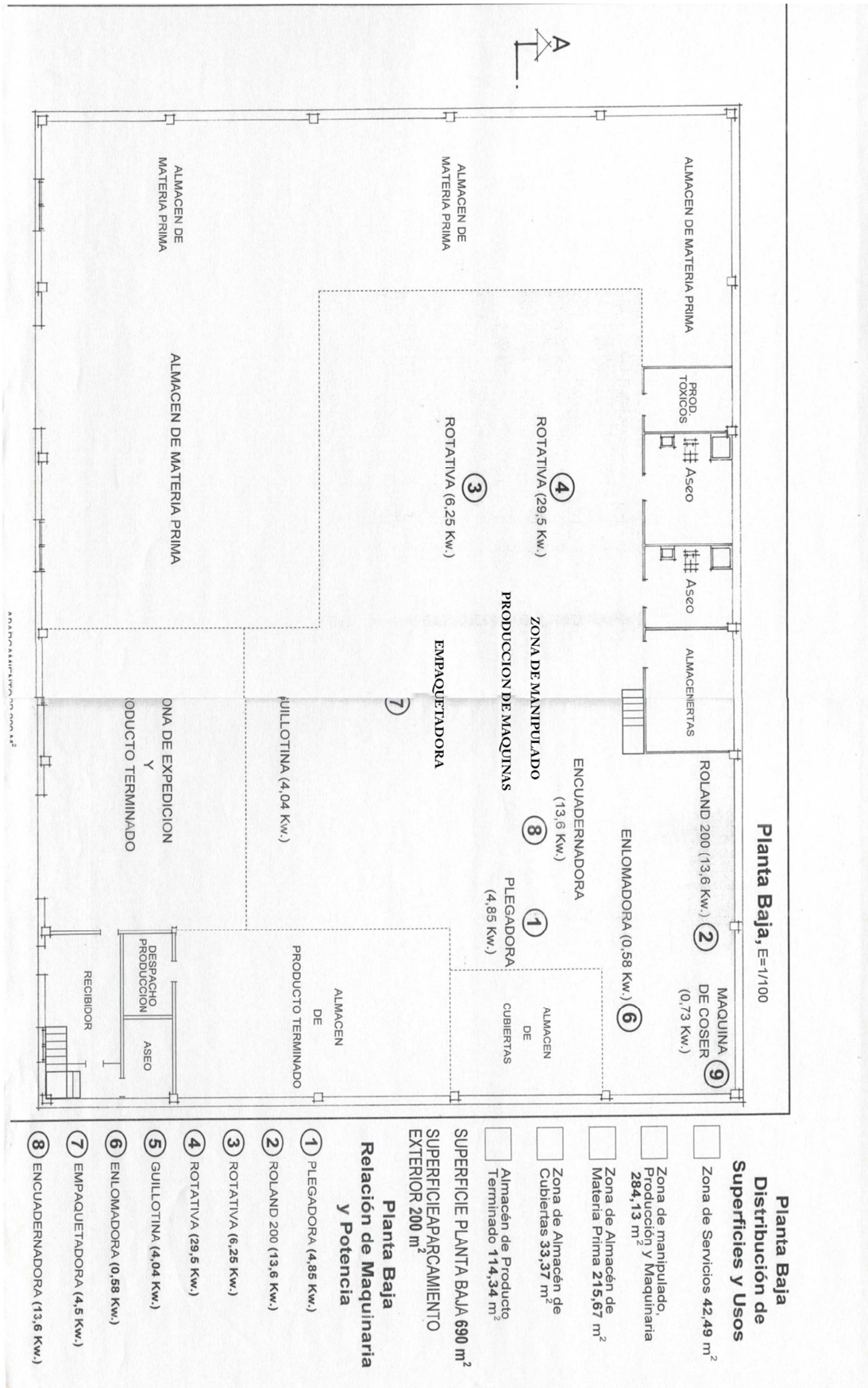
- Disminución de los cuellos de botella y de las congestiones, esperas de productos intermedios y de materiales debido al flujo del producto.
- Supresión de áreas ocupadas innecesariamente con materiales y máquinas obsoletas que en muchas ocasiones están en los lugares más vitales.
- Reducción de trabajo administrativo e indirecto. Menos papeles debido a la concentración de las personas y procesos.
- Mejora de la supervisión y el control.
- Mayor facilidad y flexibilidad de ajuste a los cambios de condiciones o trabajo.
- Mayor y mejor utilización de la mano de obra de la maquinaria y los servicios.
- Reducción del material en proceso.
- Disminución de material defectuoso o de no calidad, al haber menos material en curso.
- Reducción del riesgo para la salud y aumento de la seguridad de los trabajadores.
- Aumento de la satisfacción del personal.
- Mejora de plazos de entrega debido a la disminución de retrasos y del tiempo de fabricación con incremento de la producción.

Las instalaciones de Industrias Gráficas Loan S,L. ocupan 1.300m<sup>2</sup>. Estas instalaciones permiten una producción diaria del orden de 3.000 talonarios día, prácticamente un millón de talonarios al año.

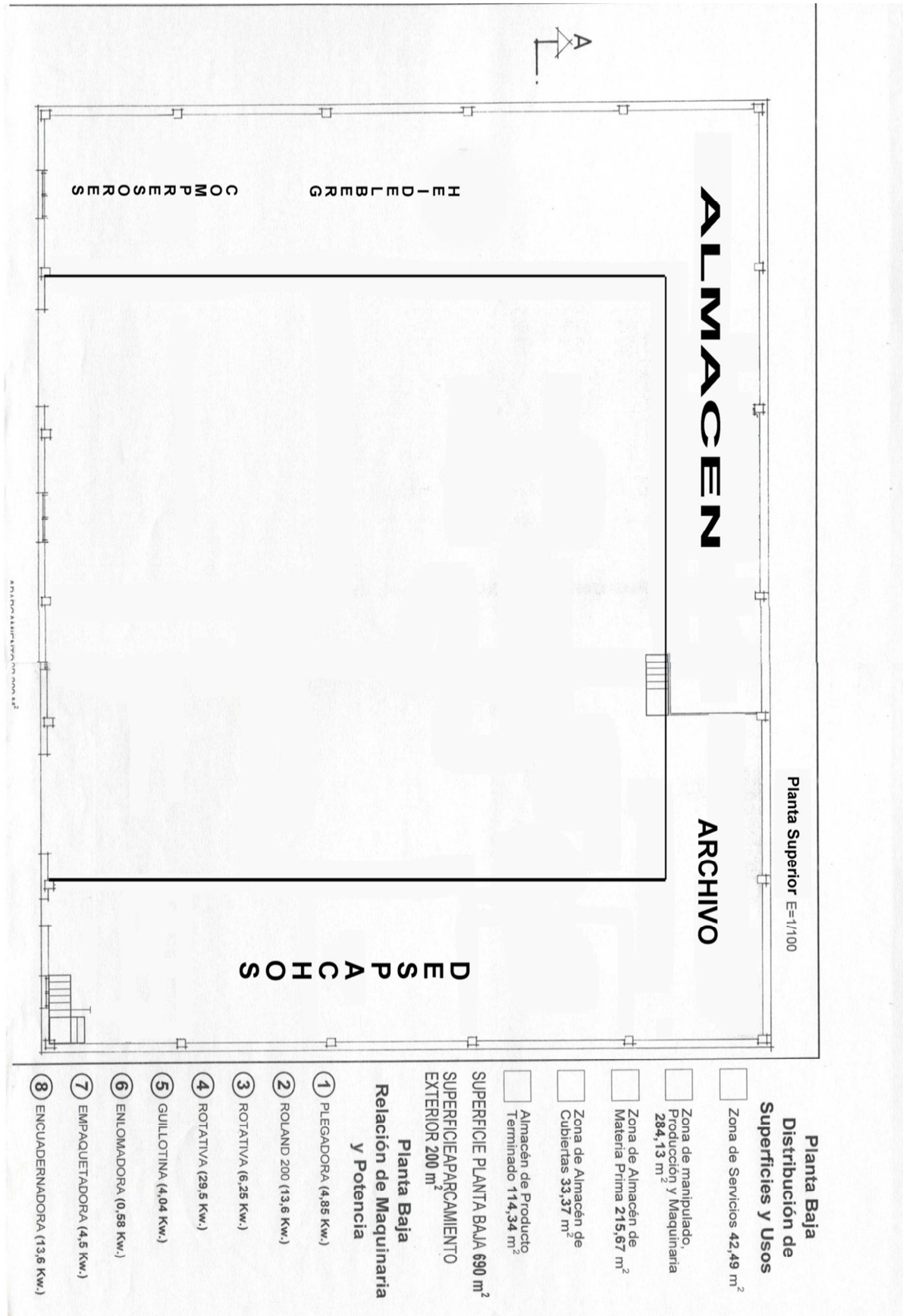
La planta de producción está dividida en varias áreas de trabajo atendiendo a la actividad en cada una de ellas. Dicha división en la estructuración de una planta productiva se denomina por proceso o por función.

La distribución de áreas o zonas se planifica atendiendo a las necesidades funcionales en base a los requisitos humanos y técnicos, estos equipos que realizan una misma función se agrupan en una misma área o zona, como consecuencia, el producto va pasando de una zona a otra para el desarrollo del mismo.

Ilustración 3: Distribución en planta, planta baja



Il·lustració 4: Distribución en planta, planta superior





### Zonas y funciones:

- Zona de recepción de mercancía: En esta zona se reciben las materias primas y cualquier otro aprovisionamiento.
- Zona de manipulado y producción de máquinas: En esta zona es donde se realiza la producción de los talonarios. En ella encontramos la rotativa, empaquetadora, encuadernadora, plegadora y guillotina. Es la zona más importante de la planta y donde se producen los productos de Loan Industrias Gráficas.
- Almacén materias primas: En él almacenamos las bobinas de papel y de más mercaderías que formarán parte del producto final.
- Empaquetado-retractilado: En esta zona se realiza el empaquetado de los talonarios y su posterior retractilado.
- Zona de expedición y almacén de producto terminado: En esta zona es donde se ubican los productos terminados que esperan a ser transportados a los distintos clientes.
- Despachos: Lugar donde se encuentran las oficinas de los diferentes departamentos de la empresa.

### 4.3. IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS.

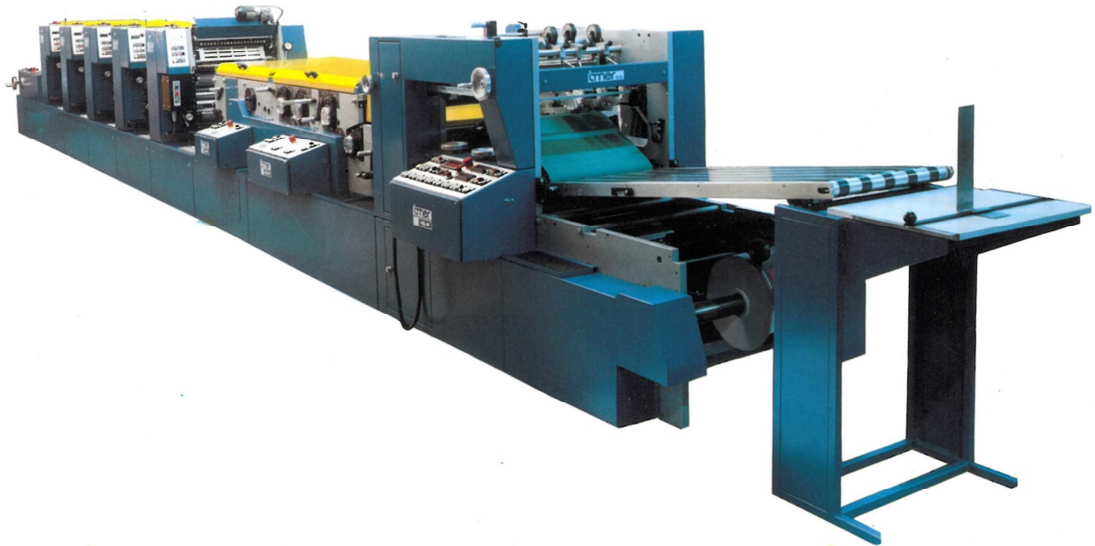
Cuando hablamos de los recursos de la empresa nos referimos a los inputs necesarios que nos permitirán fabricar nuestros productos. Estos recursos serán tanto físicos, como la nave donde se ubica Loan, las personas, recursos financieros, maquinaria, etc... como intangibles, como son el know-how de la empresa, su fondo de comercio, conocimiento empresarial, etc... Mediante la combinación de estos recursos como hemos citado dará lugar a diversos productos en la empresa.

A continuación detallamos los recursos tangibles de la empresa.

- **Nave Industrial.** Nave de 1300m<sup>2</sup> en régimen de alquiler. En ella se realizan las actividades de recepción, almacenaje de las materias primas, fabricación, embalaje y expedición de los productos terminados. Se encuentra en régimen de alquiler.

- **Rotativa IMER I 115.BF**: adquirida en el año 2005.

**Ilustración 5:** Rotativa IMER I 115.BF



*La prensa rotativa I-115-BF, destaca por su versatilidad a la hora de configurar los trabajos a realizar. Ha sido desarrollada pensando en ofrecer múltiples posibilidades de configuración, pudiendo imprimir variedad de trabajos para las artes gráficas. Ideal para la impresión de medianas y grandes tiradas.*

*Esta máquina offset permite formatos de impresión de 10" a 18", con un ancho de impresión de 490mm o de 520mm. Gracias a la disposición de los rodillos en la batería de impresión se consigue una muy buena calidad en el impreso.*

*Estas características convierten la prensa rotativa I-115-BF en una máquina con muchas posibilidades de trabajo: formulario en continuo, la impresión de mailing, la impresión de etiquetas láser y la impresión de libretas.*

Fuente: <http://www.maquinasartesgraficas.es/prensasrotativasoffset-i115bf.htm>



- **Encuadernadora WOHLBERG Quickbinder:** adquirida en el año 2006.

Ilustración 6: WOHLBERG Quickbinder



La cubridora Quic kbinder de Wohlenberg, con velocidad de 2.000c/h, no sólo está dirigida a compañías de pequeño tamaño en expansión que planean dar el salto a las aplicaciones de encuadernación de libros de calidad, sino también a grandes compañías que precisan de cambios rápidos y tiradas cortas manteniendo un acabado de alta calidad. Quickbinder le ofrece una variedad única en el tratamiento de técnicas de encolado: PUR, cola aplicada en caliente (hotmelt) y cola fría. También en el tratamiento opcional de materiales de encolado del lomo para producir bloques de libros y plegar folletos en un proceso de trabajo.

*Características técnicas:*

*Ajuste automático motorizado de todas las funciones principales de la máquina.*

*Navegador SE, de fácil manejo, gráfico, con guía interactiva para el operario.*

*Preparación del lomo flexible con un motor de fresado principal con potencia de 6,2 kW. Unidades de encolado movibles, e intercambiables entre cola caliente, cola fría y PUR.*

*Estación de gas.*

Fuente: <http://www.interempresas.net/Graficas/FeriaVirtual/Producto-Cubridora-automatica-rapida-precisa-y-versatil-Wohlenberg-Quickbinder-122530.html>

- **Impresora Offset en plano ROLAND 200:** Adquirida en el año 2005.

Ilustración 7: Rolland 200



*La prensa de alto rendimiento para empresas, donde el espacio es limitado*

*Ocupando el mismo espacio que una prensa de pequeño formato. La ROLAND 200 ofrece el doble de la producción.*

*Cuando lo permita el espacio, hasta una configuración de cinco colores pueden ser configurados en una prensa completamente montada y lista para iniciar la producción en el menor plazo posible.*

*Con medidas tan sólo de 5,4 mx 2,9 m, la prensa 200 ROLAND puede caber prácticamente en cualquier lugar. Esta es la única prensa en su clase de formato que puede procesar sustratos de 0,04 a 0,8 mm de espesor. Y, con un equipo adicional para el tablero del marcador, que ofrece viajes muy planos de la hoja.*

*Cinco o seis unidades de impresión y barnizado en línea ofrecen un valor añadido importante, así como las funciones opcionales de numeración y perforación.*

- Requisitos de espacio mínimos y rápida instalación
- Sistema RCI (Control Remoto de Entintado) y el sistema opcional ColorPilot Smart acortan los tiempos de arrancada
- Cilindros impresores y transfeters de doble diámetro garantizan una transferencia de pliego suave
- Flexibilidad de sustratos impresionante
- Una variedad de accesorios opcionales en línea y soluciones individualizadas para obtener la mayor rentabilidad

**Fuente:** <http://www.manrolandsheetfed.com/es-ES/2577/roland-200>

- **Empaquetadora ROCHMAN SLAU 50/50:** Adquirida en el año 2007

**Ilustración 8:** ROCHMAN SLAU 50/50



*La empaquetadora SLAU 50/50 se utiliza para envoltorio de contracción de alto volumen. Este modelo fue diseñado especialmente para el funcionamiento continuo. La máquina SLAU 50/50 es capaz de reducir paquetes a una tasa de 40 paquetes por minuto. Las unidades detectarán diferentes tamaños y forma de paquetes, y la velocidad del transportador y la mandíbula de sellado son ajustables para la versatilidad.*

**Fuente:** <http://www.officezone.com/slau-shrinkwrap.htm>



- **Guillotina POLAR 115 plus:** Adquirida en el año 2016

**Ilustración 9:** POLAR 115 plus



*El cortador de alta velocidad POLAR 115 es el cortador de alta velocidad más vendido del mundo fabricado por POLAR. Se emplea principalmente para el manejo de la clase offset 70 × 100 cm.*

*Los formatos con diagonales de hasta 1.150 mm se pueden activar convenientemente en el cortador de alta velocidad. Cuando se trata de tamaños más grandes, el material que se está cortando sólo se puede girar en la mesa delantera.*

*Cortadora de alta velocidad N 115 PLUS:*

*El allrounder con pantalla de color de 18,5" y operación de pantalla táctil. Adecuado para todos los trabajos de corte estándar. Con programación gráfica automática para asegurar un proceso altamente automatizado. Ejemplos de equipamiento: Guía de operador gráfico, con varios paquetes de idiomas. Sistema de medición del cambio (métrico, pulgada o shaku). Interfaz de usuario configurable, sistema de cambio de cuchillos OptiKnife y muchas otras características.*

*Fuente: <http://www.polar-mohr.com/en/high-speed-cutter-polar-n-115/111881.html>*

#### 4.4. APROVISIONAMIENTOS.

En el siguiente apartado detallaremos los inputs necesarios para la empresa que proceden de las diversas fuentes de suministros que posee la empresa, especificaremos las materias primas utilizadas, productos semiterminados, productos terminados, envases y embalajes.

Se denominan materias primas aquellas en las que por medio de la elaboración o transformación acaban formando parte de los productos fabricados. En cuanto a Loan Industrias Gráficas la principal materia prima utilizada es el papel.

- Papel: es la materia prima más utilizada en Loan Industrias Gráficas, se compra en rollos de bobina de una longitud de 12.000 metros. Existen dos características principales. Si el papel es autocopiante o no copiante y el color del papel. El papel autocopiante es aquel que contiene un sistema químico de transferencia que hace que al aplicar presión se produzca una reacción química que provoca que se formen imágenes en las hojas anexas, básicamente produce un calcado de lo escrito en otra hoja. La otra característica principal de la bobina es el color, Loan utiliza los colores blanco, amarillo y rosa como distintivos en la elaboración de sus productos.
- Cartón. Comprado en resmas. Se utiliza principalmente para la portada y contraportada de los talonarios.
- Tinta. Tinta para la impresión en offset con la que se diseñan los talonarios. El formato de compra viene en envases de 1Kg.
- Cola encuadernadora. Cola del tipo hotmelt utilizada para la adhesión de la hoja y el cartón. Se compra en sacos de 25kg y en el proceso de encolado se calienta para un mejor aplicado en el producto.
- Papel adhesivo. Denominado Adestor, se adquiere en bobinas de 6.000 metros y se utiliza para la generación de etiquetas adhesivas.
- Film retráctil. Utilizado principalmente en el envasado de los productos. Se le aplica una fuente de calor para que el film quede perfectamente adherido al talonario y tenga una presentación óptima.
- Cajas. Utilizadas para el embalaje de los talonarios y etiquetas.



## 4.5. OPERACIONES EN PLANTA.

Como comentamos en el epígrafe 2.3.2 Loan Industrias Gráficas lleva a cabo diferentes actividades, pero todas ellas se centran en la fabricación y comercialización de talonarios y etiquetas. Prácticamente el 90% de la producción de la empresa se centra en la elaboración de talonarios, de muy diversos formatos todos ellos pero con una misma base y modelo productivo similar, y prácticamente el resto de la producción se deriva a la generación de etiquetas adhesivas y en menor medida otros productos papeleros de menor orden.

A continuación vamos a detallar las operaciones que se realizan en la fábrica, centrándonos principalmente en aquellas a las que la empresa destina la mayor parte de sus recursos.

### 4.5.1. OPERACIONES EN PLANTA DESTINADAS A LA FABRICACION DE TALONARIOS.

Seguidamente describiremos las actividades realizadas desde que se reciben las materias primas hasta el despacho del producto terminado.

- ENTRADA EN LA ROTATIVA.

El proceso comienza desde el almacén de materias primas, allí se encuentran las bobinas de papel de 12.000 metros cada una. Dependiendo del modelo de talonario se utilizará un troquel u otro. El troquel es una pieza metálica con filo cortante que dará forma a las bobinas de papel ajustándose al tamaño final que queramos establecer en el talonario. También dependiendo del talonario a utilizar colocaremos una, dos o tres bobinas y dependiendo del número de ellas se utilizarán uno, dos o tres colores. Los talonarios con sólo una hoja serán principalmente de color blanco, los de dos hojas, blanco y amarillo y los de tres llevarán además el color rosa. También hay que distinguir entre el papel de la bobina si se necesita que sea autocopiante o no copiante. La diferencia radica en que el papel autocopiante calca lo escrito en la hoja de abajo.

- SALIDA DE LA ROTATIVA

Una vez el proceso de impresión haya finalizado, el papel resultante del proceso saldrá impreso con el diseño que hayamos elegido y cortado en pliegos en formatos de 6 u 8 hojas con un tamaño aproximado de cuartilla.

- GUILLOTINA

Una vez acabado este proceso la cinta transportadora lleva los pliegos a la guillotina. Allí los pliegos saldrán cortados en tiras de 3 ó 4 unidades preparadas ya para encuadernar.

- ENCUADERNADORA

En esta máquina se añadirán las cubiertas a los talonarios y se encolarán.



- GUILLOTINA

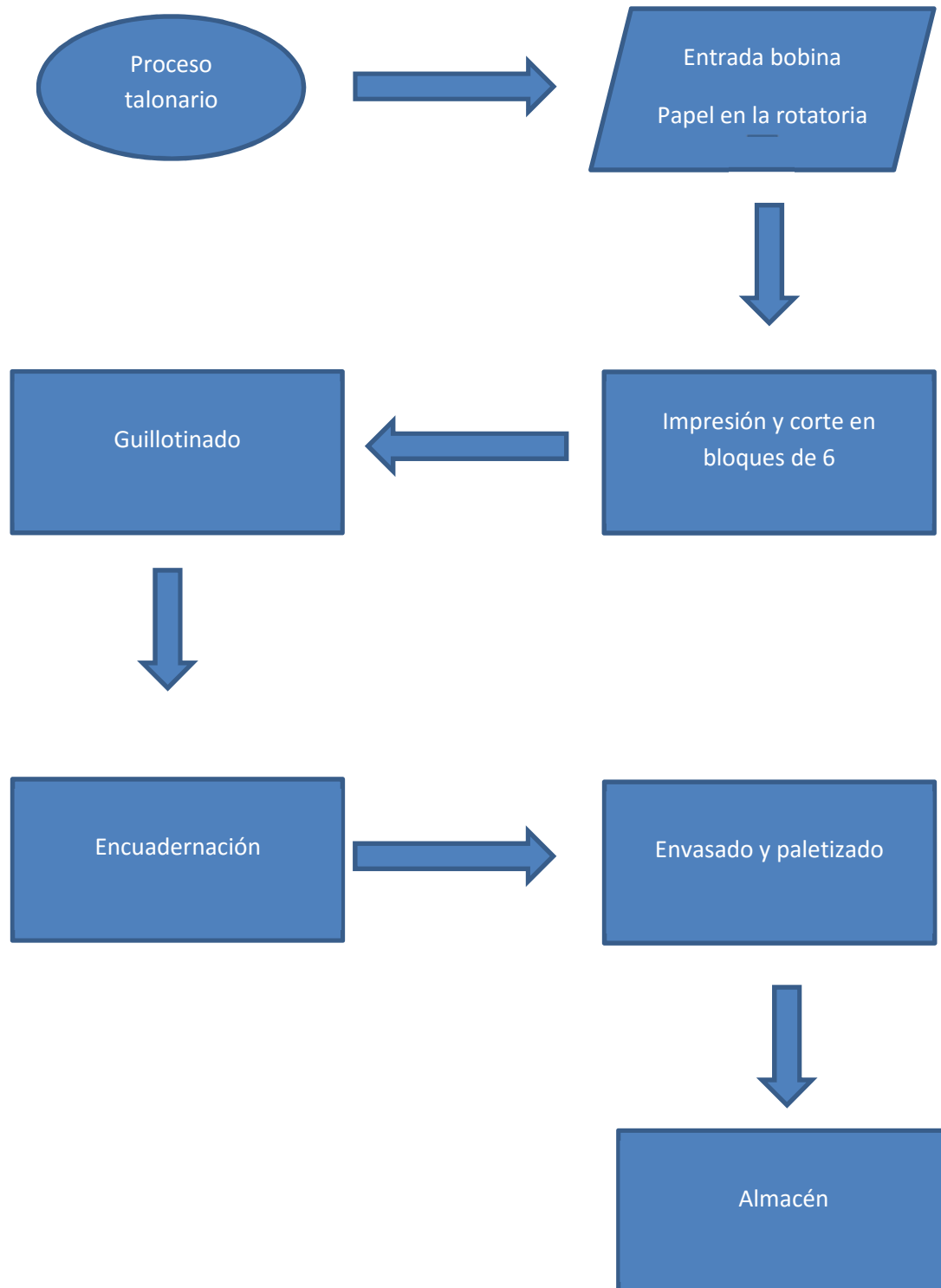
Se volverá a pasar por el proceso de guillotinado, aunque en una máquina distinta a la anterior para cortar definitivamente los talonarios en su forma final. Este proceso también lleva la acción del desbarbe que consiste en rebajar la parte saliente de los talonarios para evitar que se queden marcas.

- RETRACTILADORA Y EMPAQUETADORA

Es el último proceso antes de que los talonarios se almacenen en el almacén. Una vez los talonarios están terminados se recubren con un film transparente al que aplicaremos calor, de ahí procederemos a colocarlos dentro de la caja y mediante la empaquetadora lo encajaremos y lo ubicaremos en el almacén a la espera del despacho.



### Diagrama de flujo de la fabricación de talonarios



#### 4.5.2. OPERACIONES EN PLANTA DESTINADAS A LA FABRICACION DE ETIQUETAS.

Seguidamente describiremos las actividades realizadas desde que se reciben las materias primas hasta el despacho del producto terminado.

- ENTRADA EN LA ROTATIVA

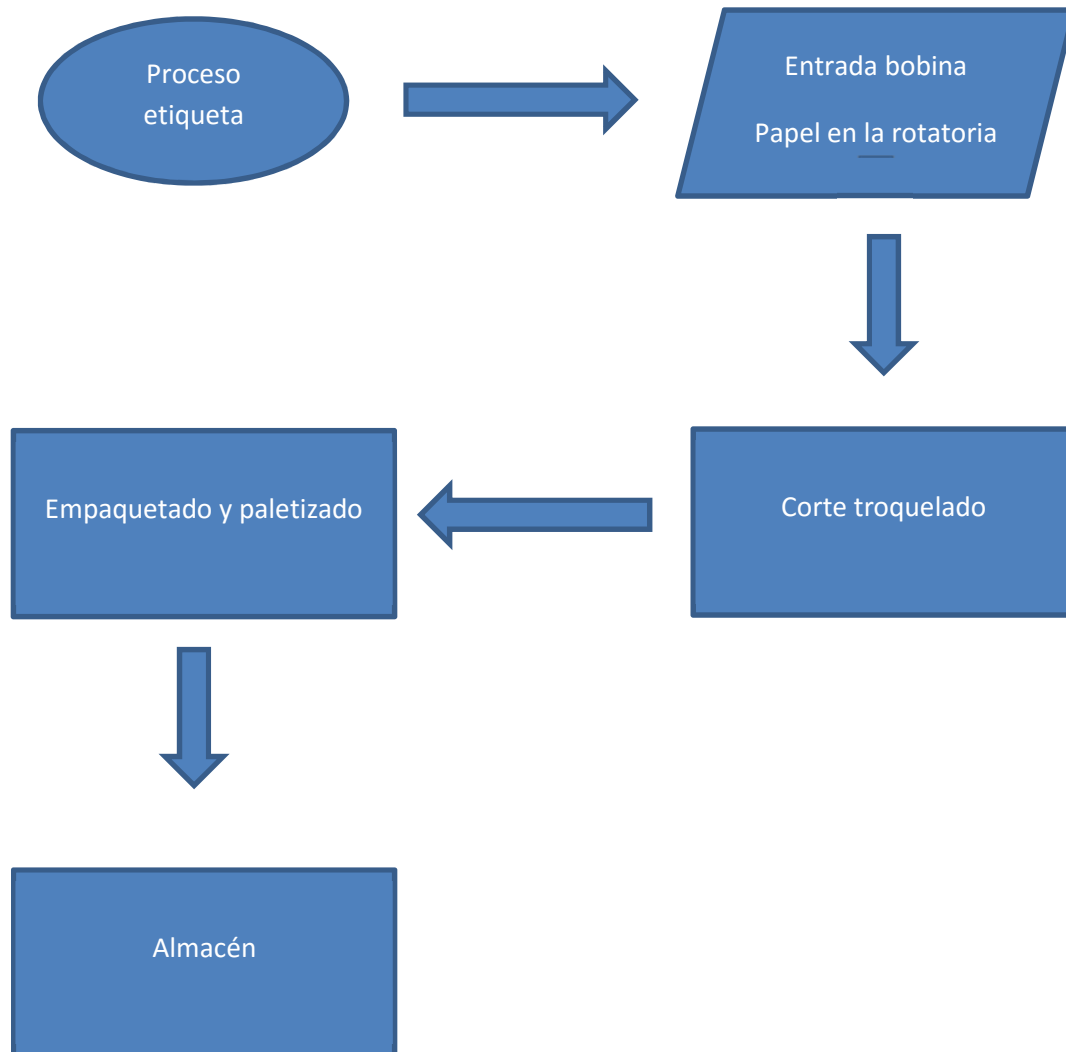
Las bobinas de papel Adestor (fabricante de papel que suministra las bobinas adhesivas) se colocan en la rotativa. Estas bobinas tienen una longitud de 6.000 metros, la bobina colocada pasa por la rotativa y mediante troqueles sale de ella con el formato requerido. El tamaño que Loan suele utilizar es el A4, dentro de esta medida la hoja puede venir troquelada en columnas de 2, 4 ó 6 etiquetas.

- RETRACTILADORA Y EMPAQUETADORA

Las hojas troqueladas salen de la rotativa y se agrupan en envases de 100 ó 500 unidades. Estos envases se retractilan con el mismo proceso que los talonarios y se empaquetan de igual modo, esperando en el almacén para ser servidos.



### Diagrama de flujo de la fabricación de etiquetas





## 4.6. LOGÍSTICA

En este apartado hablaremos de la logística de la empresa en cuanto a la recepción y despacho de mercancías se refiere.

La mayor parte del transporte que Loan Industrias Gráficas emplea se derivan de las empresas destinadas a tal fin cuyos servicios son subcontratados para obtener una mayor agilidad y flexibilidad.

El transporte ajeno viene representando prácticamente el 90% de las actividades de logística que se realizan en la empresa. Prácticamente todo el transporte que se deriva del suministro de mercaderías para la empresa es gestionado por parte de los proveedores y en cuanto a las entregas a los clientes, salvo a unos pocos clientes cercanos de Valencia las demás se encuentran subcontratadas a empresas de transportes. Es el responsable de logística quien establece a quien contrata dependiendo del destino, precio, rapidez en la entrega, etc...



## 5. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

### 5.1. FORMA JURÍDICA / FISCAL ELEGIDA

Como indicábamos en el epígrafe 2.2, los propietarios decidieron en su constitución que la forma de organización fuera la de Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Las características esenciales que distinguen a esta forma de organización las expondremos a continuación

- Sociedad mercantil de tipo capitalista. Capital social dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles.
- Los socios no responden personalmente de las deudas de la sociedad.
- Si un socio desea abandonar la sociedad no puede ceder sus participaciones a quien quiera, tendrá preferencia los demás socios o la propia sociedad.
- Constitución formalizada en escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil.
- Capital mínimo: 3005,06 euros.
- Dicho capital, aportado por cada uno de los socios, podrá ser dinero, bienes o derechos que puedan ser valorados económicamente.
- La transmisión de las participaciones sociales aparecerá en un documento público.
- Compuesta por dos órganos: la Junta General y los Administradores.

Fuente: Cámara de Comercio de Valencia 2017

#### 5.1.1. SUS OBLIGACIONES FORMALES.

A continuación detallaremos las obligaciones contables, fiscales y laborales a las que está sujeta Loan Industrias Graficas, S.L. como consecuencia de encasillarse dentro la forma de organización de una S.L.:

- **OBLIGACIONES CONTABLES.**
  - La empresa deberá expedir y entregar factura por cada entrega de bienes que realice, y deberá conservar copia de la misma.
  - Podrá sustituir las facturas por tiques y copias de éstos cuando el importe no exceda de 3.000 (IVA incluido).
  - Obligación de llevar los siguientes libros de registros:
    - Libro Registro de Facturas expedidas.
    - Libro Registro de Facturas recibidas.
    - Libro Registro de Bienes de Inversión.
    - Libro Registro de Determinadas Operaciones intracomunitarias.
  - Obligación en materia de contabilidad y registro:



- Tenencia de la contabilidad de acuerdo con lo previsto en el Código de Comercio (PGC) o con lo establecido en las normas por las que se rigen.
- Llevar y legalizar Libros del Código de Comercio: Libro de inventarios y Cuentas Anuales, y Libro Diario. Fecha de presentación, abril.
- Depósito de las Cuentas Anuales en el Registro Mercantil de Valencia, se procederá a su depósito dentro del mes siguiente a su aprobación, plazo máximo hasta el 30 de julio.

Modelo PYMES. A través de medios telemáticos se presentará la información de la empresa:

- Instancia de presentación de las cuentas.
- Hoja de datos generales de identificación.
- Declaración medioambiental.
- Modelo de autocartera.
- Cuentas anuales: Balance, Cuenta de pérdidas y ganancias, Estado de cambios en el patrimonio neto, Memoria.
- Certificación de la aprobación de las cuentas anuales, conteniendo la aplicación de resultados.
- Certificación acreditativa de que las cuentas depositadas se corresponden con las auditadas.

#### ● OBLIGACIONES FISCALES.

- Impuesto de Sociedades (IS). Impuesto directo que grava los rendimientos obtenidos por la sociedad una vez deducidos los gastos de la actividad económica desarrollada y los posibles incrementos de su patrimonio. La empresa está en la obligación de presentar anualmente la declaración del impuesto en los 25 días siguientes a los 6 meses posteriores a la conclusión del período impositivo mediante el modelo 200. La declaración se realiza en régimen de autoliquidación, en el caso de que saliera a pagar, la empresa deberá ingresar el importe, y si sale a devolver, porque las retenciones y pagos a cuenta superan la cuota del impuesto, la Administración Tributaria ingresará el importe a la Sociedad. Trimestralmente estará en la obligación de efectuar los pagos fraccionados a cuenta (modelo 202).
- Impuesto al valor añadido (IVA). Impuesto indirecto que grava el consumo final en la venta de productos, importaciones y las prestaciones remuneradas de servicios. La empresa se encuentra en la obligación de efectuar la declaración del IVA según el Régimen General. Deberá presentar las declaraciones trimestrales a través de los Modelos 303 (plazo del 1 al 20 en los meses de abril, julio y octubre y del 1 al 30 de enero), además presentará un resumen anual mediante el Modelo 390.

- *Retenciones e ingresos a cuenta del IRPF:* como consecuencia de los pagos sometidos a retención en los salarios de los empleados, los pagos a profesionales, y demás retenciones que se pudieran ocasionar, la empresa deberá presentar trimestralmente el modelo 111 que reflejará la autoliquidación y el ingreso de las retenciones que se han tenido en cuenta y presentar el resumen anual de ellas mediante el modelo 190.
- Declaración anual de Operaciones con terceros. En el caso de que la empresa haya realizado operaciones con terceros que superen los 3006 euros la empresa estará en la obligación *de declararlas mediante el modelo 347 cuya presentación se deberá de realizar durante el mes de febrero.*

- **OBLIGACIONES LABORALES.**

- Altas y bajas en la Seguridad Social de los empleados.
- Elaboración del contrato laboral correspondiente a cada empleado.
- Comunicación del inicio y finalización de contrato al Servicio Público de Empleo.
- Efectuar declaración trimestral de las retenciones efectuadas en la nómina de los empleados.
- Cumplimiento de la ley de prevención de Riesgos Laborales.

## 5.2. ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

El análisis y descripción de los puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo (*Ríos, 1994*).

Pese a que la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados podemos recalcar diversas diferencias: en primer lugar la descripción se centra en el contenido del cargo (tareas realizadas en el puesto y determinación del cuándo, el cómo y por qué realiza dichas tareas), sin embargo el análisis se centra en estudiar e intentar determinar los requisitos necesarios del ocupante del puesto en cuanto a la cualificación, las responsabilidades inherentes al puesto y las condiciones específicas que el cargo demanda para que la persona realice sus tareas de la manera adecuada.

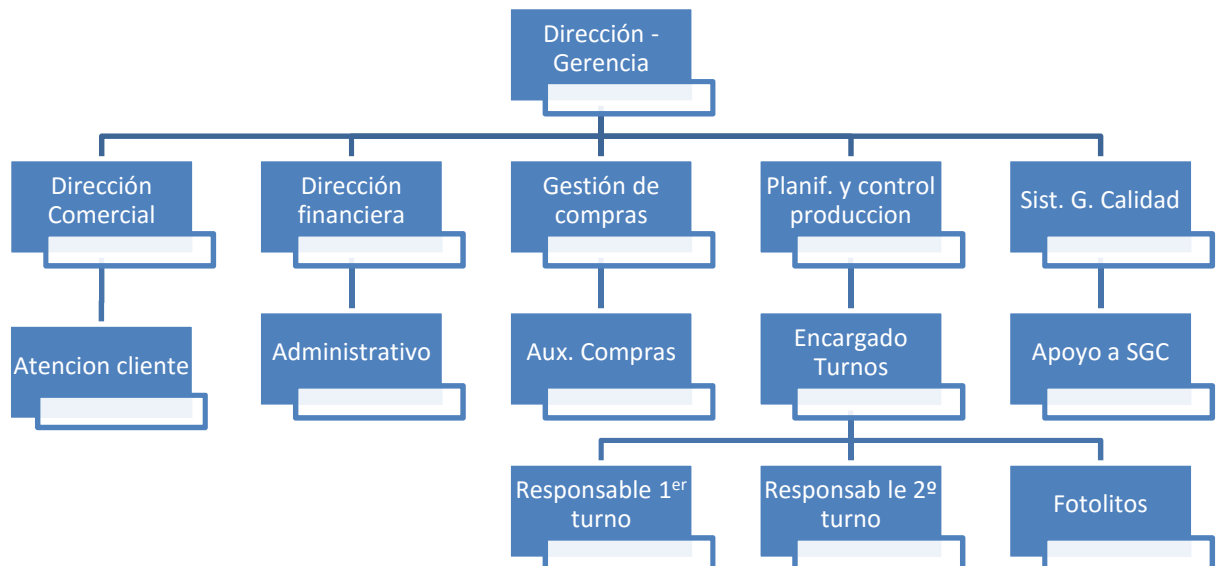
Se define el análisis del puesto de trabajo como el proceso por el cual un puesto de trabajo es desglosado en unidades menores e identificables. Estas unidades menores son denominadas tareas, sin embargo el proceso de análisis debe profundizar más, un ejemplo son las operaciones, acciones y movimientos que realiza el ocupante del puesto, con lo que una vez obtenido esto hablaremos de que tenemos la descripción del puesto de trabajo. Analizar los puestos de trabajo conlleva realizar un proceso objetivo, en él no se tendrán en consideración a la persona que ocupa el puesto, sino que se analizará el puesto en sí mismo.

El puesto de trabajo se define como el conjunto de actividades y responsabilidades que se le asignan a una persona dentro de la organización (*Climent, 2008*). Es el principal nexo de unión entre los empleados y la empresa. La descripción del puesto de trabajo se refiera a una

exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática del resultado del análisis de los puestos de trabajo.

Pasamos ahora a describir los perfiles detallados de los puestos de trabajo, ellos determinarán en gran medida el rol que las personas ocuparán en la organización. El análisis de la Descripción de los Puestos de Trabajo se ha realizado a través de la información que se ha obtenido mediante observación directa y entrevistas a cada miembro de la organización.

### 5.3 ORGANIGRAMA



A partir del organigrama observamos cuatro niveles fundamentales de mando:

- **Alta Dirección.** Directivos, representan la autoridad y responsabilidad sobre los flujos de trabajo. Lo forman:
  - Junta General
  - Órgano de Administración
  - Gerencia.
- **Mandos Intermedios.** Son mandos jerárquicos que dirigen los distintos departamentos, tienen autoridad sobre sus subordinados
  - Responsable de Ventas.
  - Responsable de Compras.



- Responsable de Logística.
- Responsable Financiero.
- **Mandos Operativos.**
  - Encargado de mantenimiento
  - Encargado de producción.
  - Transportista.
- **Staff de apoyo.**
  - Asesoría fiscal.
  - Asesoría contable.
  - Asesoría jurídica.
  - Asesoría laboral.
  - Asistencia informática.
  - Servicios de marketing y publicidad.
  - Servicios de seguridad.

## 5.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

A continuación definiremos los conceptos de misión, visión y valores de la empresa con el fin de profundizar en ella y conocerla mejor.

- **Misión**

La misión empresarial es la expresión general del fin de una organización, relacionado primordialmente con los valores y expectativas de la organización. Básicamente responde a la pregunta, ¿en qué negocio se encuentra la empresa?

Así define Loan su misión:

Generar valor optimizando nuestra relación entre nuestros distribuidores y el consumidor final, aportamos soluciones al entorno laboral y educativo de forma sostenida.

- **Visión**

La visión en una organización se define como su esperanza y el camino que desea andar para llegar a un fin. Un objetivo definido en el que la empresa centra su atención para alcanzarlo.

La visión de Loan Industrias Gráficas es:

Ser un referente como fabricante en su sector, crecer sosteniblemente, ampliación de su gama de productos y mejorar su posicionamiento en el mercado.

- **Valores**

Los valores de la empresa señalan la forma de actuación de la empresa, su razón de ser.

Los valores de Loan Industrias Gráficas son:

- Tradición
- Servicio al cliente
- Compromiso con los empleados
- Calidad del producto
- Protección al medio ambiente
- Rentabilidad.



## 6. PLAN DE MARKETING

Comenzaremos analizando al marketing en su definición y estableciendo sus conceptos, detallaremos el enfoque por el cual Loan Industrias Gráficas, S.L. desarrolla su actividad y enumeraremos el público objetivo al cual deberán ir destinadas las operaciones de marketing denominadas comúnmente con las 4 P's, producto, precio, lugar y promoción. Con ellas identificaremos las respuestas que la empresa desea recibir de su público objetivo.

### 6.1. CONCEPTO DEL MARKETING

El marketing es la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.

Los conceptos básicos en los que se fundamenta el marketing son, la necesidad, el deseo y la demanda del mercado, los productos y servicios, el valor de ellos, su coste y la satisfacción del cliente.

El mercado, formado por la empresa y la competencia, transmite sus mensajes de promoción de sus productos directamente o mediante intermediarios al consumidor final. La eficacia de este mensaje está condicionada por los suministradores de los bienes y servicios, además de por las distintas fuerzas del mercado ya señaladas en el capítulo 3.

A continuación introduciremos el concepto de la gestión de marketing que es el establecimiento de programas ejecutados por la empresa con el fin de crear vínculos e intercambios con su público objetivo. Es el proceso de planificar y ejecutar el desarrollo del producto, establecer su precio y la forma de promoción y distribución por los cuales se esperará conseguir tanto el objetivo individual como colectivo de la empresa.

Perspectivas desde las cuales las empresas orientan sus actividades de intercambio:

- Perspectiva de producción. Desde esta perspectiva el consumidor se sentirá más atraído por aquellos productos que puedan poseer inmediatamente y a bajo coste.
- Perspectiva de producto: el consumidor estará más conforme con aquel producto que ofrezca mayor calidad.
- Perspectiva de ventas: sostiene que el consumidor centrará su atención en aquello que se anuncia con agresividad
- Perspectiva de marketing: indica que la empresa focaliza sus actividades en las necesidades del consumidor y posiciona su estrategia en función de obtener o mantener una ventaja competitiva y rentable.
- Perspectiva social: la empresa es consciente de su responsabilidad tanto para el consumidor como para la sociedad.

En el aspecto que nos atañe, y en cuanto a la filosofía empresarial de Industrias Gráficas Loan, señalamos que la empresa dirige sus esfuerzos de marketing desde una perspectiva de producto. Para la empresa es importante que los consumidores de sus artículos los identifiquen por poseer una mayor calidad o por proporcionarles mejores resultados que los de sus

competidores. Centran sus esfuerzos en mejorar constantemente el producto, otorgándole mayor calidad y diferenciación.

## 6.2. SEGMENTACIÓN Y PÚBLICO OBJETIVO

Ya realizamos anteriormente la segmentación del mercado, procedemos ahora a definir el público objetivo de la empresa para conocer a quien debemos enfocar nuestro plan de marketing.

Definimos el público objetivo como aquellos clientes que comparten una necesidad y unas características en concretos y a los cuales la empresa decide atender mediante sus productos.

Loan Industrias Gráficas, S.L. desde sus inicios ha dirigido principalmente su actividad al mercado de la Comunidad Valenciana, sin embargo, debido a su posición geográfica y a la necesidad de expansión debido a los cambios de tendencia y a la amenaza de nuevos competidores ha ampliado su ámbito de actuación en los últimos años hacia otros mercados, como la Comunidad de Madrid, Barcelona, Sevilla, Murcia y Castilla y León. Esta hecho ha permitido a la empresa alcanza un público objetivo más amplio, no obstante el grado de penetración en estos mercados continua sin ser elevado.

## 6.3. ANÁLISIS DEL BIEN O SERVICIO

La principal herramienta del producto en lo que respecta al marketing es el marketing mix, engloba la calidad del producto, su diseño, sus características, marca, envase y servicios.

Se puede definir el producto como el bien o servicio ofertado a un mercado cuya finalidad es que sea adquirido o consumido con la función de que satisfaga una necesidad o deseo por el usuario.

Niveles de producto:

- Producto básico: servicio o beneficio esencial que busca el consumidor al adquirirlo.
- Producto real: engloba los atributos de nivel de calidad, estilo, características, envase y marca.
- Producto aumentado: incorpora un conjunto de beneficios añadidos y servicios a los consumidores.

En el desarrollo de los productos, las personas encargadas de realizar el marketing deberán identificar en primer lugar las necesidades de los consumidores que el producto tendrá que satisfacer, más tarde diseñarán el producto real y para terminar deberán localizar la forma de aumentar los beneficios de modo que mejoren o superen las esperanzas de los consumidores.

La calidad del producto es la capacidad para obtener resultados de acuerdo a su función, en este concepto se incluye la durabilidad, confianza, precisión, facilidad de uso, etc...



En estos momentos y durante toda su historia la empresa ha desarrollado en el mercado una diferenciación por calidad, intentando lograr la lealtad del consumidor hacia sus productos y hacia ella misma.

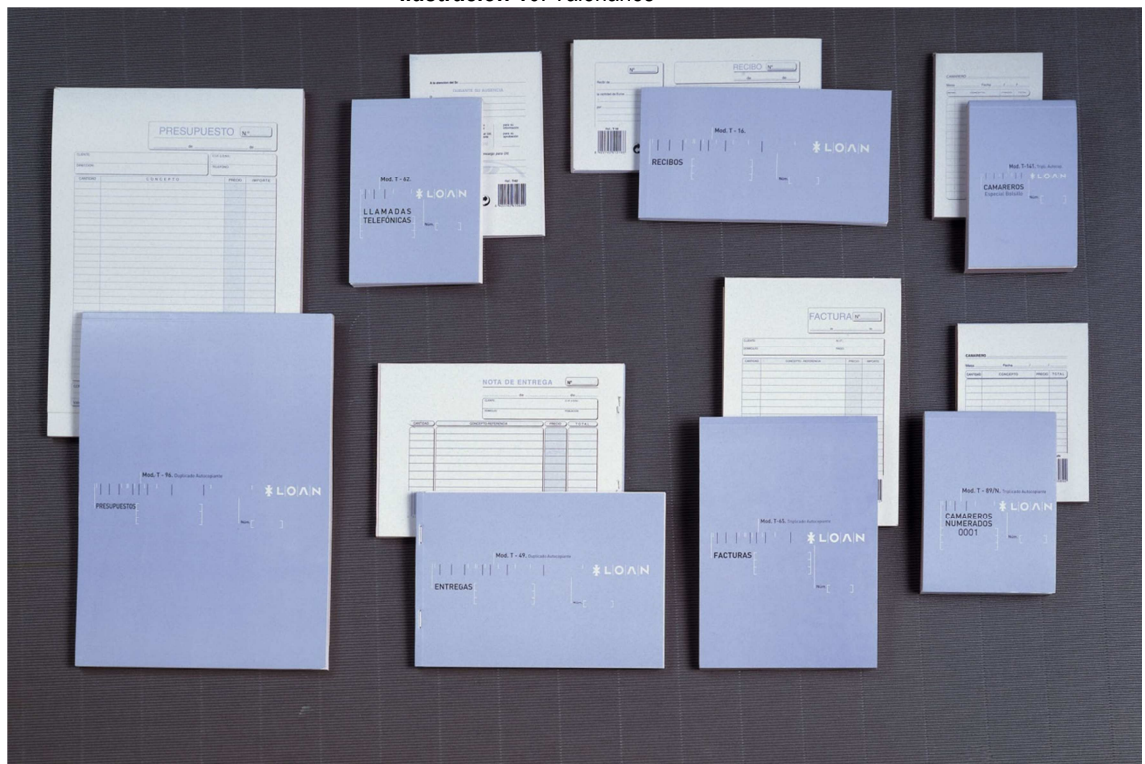
En general el consumidor percibe la marca de un producto como una parte importante de él, un valor añadido que posee aquello que compra por lo que es una parte fundamental en la estrategia del producto. El desarrollo de esta diferenciación de marca con respecto a la competencia exige un importante desembolso en publicidad, promoción de ventas y en el diseño del producto.

Bajo la marca Loan, la empresa diferencia sus productos con el objeto de crear una fidelización del cliente que les permita mantener una estabilidad en las ventas a medio y largo plazo. Aunque se ha de decir que pese que su factor de diferenciación no es alto los clientes de Loan se han mantenido en esencia fidelizados a ella durante largo tiempo.

### 6.3.1. PRODUCTOS COMERCIALIZADOS BAJO LA MARCA LOAN

- Talonarios. De muy diversos modelos, es el producto principal de la empresa. Engloba recibos, facturas, albaranes, presupuestos, etc...

Ilustración 10: Talonarios



- Fichas

Il·lustració 11: Fichas



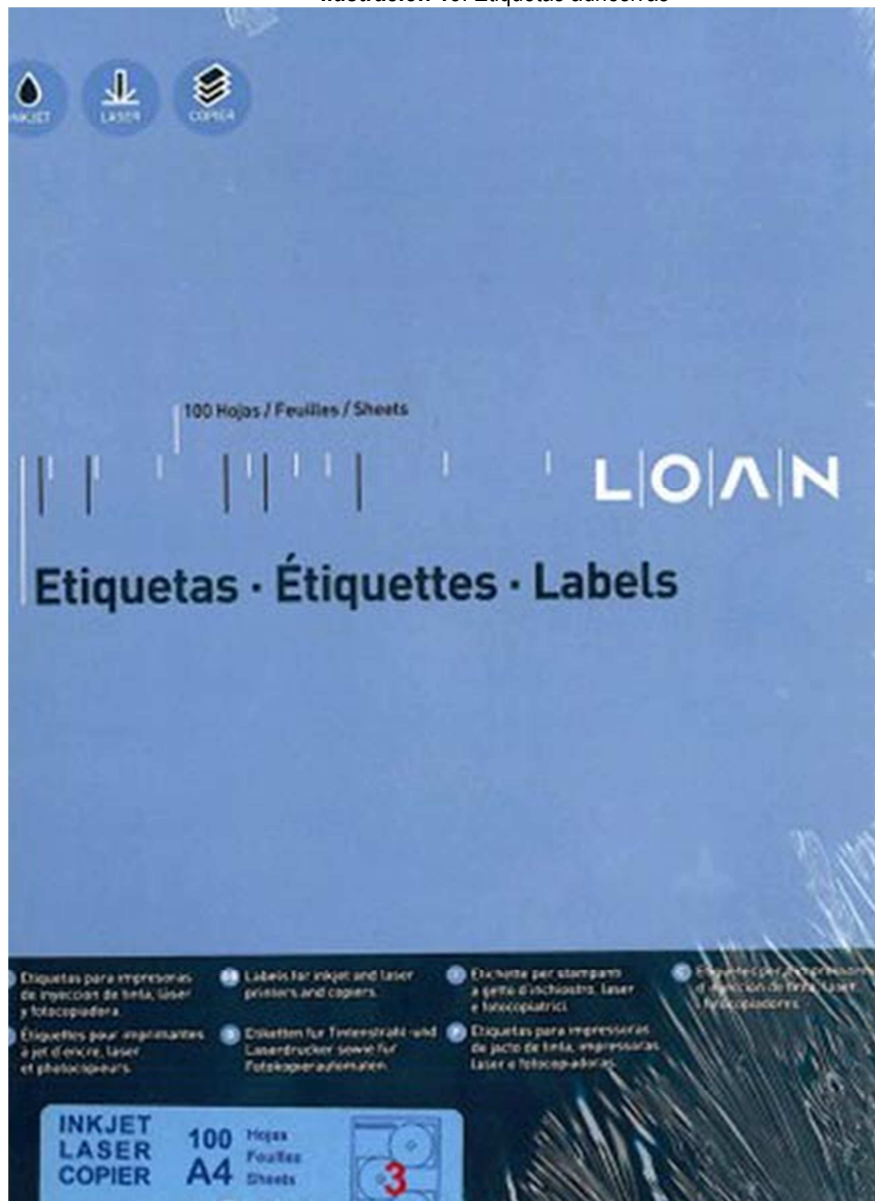
- Tacos de notas

Il·lustració 12: Tacos de notas



- Etiquetas adhesivas

Ilustración 13: Etiquetas adhesivas



## 6.4. ANÁLISIS DEL PRECIO

El siguiente componente principal del marketing mix es el precio, cantidad de dinero cobrado por un producto o servicio.

De todos los componentes del marketing mix es el único elemento que proporciona beneficios. Es también el elemento más flexible del marketing mix, a diferencia de los otros componentes el precio puede ser modificado rápidamente.

### 6.4.1. PRECIOS DE LA EMPRESA

A continuación detallamos tabla en donde se muestran las tarifas de precios de los principales productos de la empresa. Se debe tener en cuenta que las tarifas señaladas son básicas, en ellas no están aplicados los descuentos por volumen, descuento por tipo de cliente o por artículo.

#### Talonarios

Modelo		Descripción	Precio
T-6	FACTURAS	1/4 NATURAL	0,38 €
T-12	"	1/3 FOLIO	0,28 €
T-43	"	FOLIO NATURAL	0,75 €
T-44	"	1/3 FOLIO NAT. DUPL. AUT.	0,53 €
T-183	"	1/3 FOLIO NAT. TRIPLI. AUT.	0,71 €
T-46	"	1/8 NATURAL	0,24 €
T-56	"	FOLIO NAT. DUPL. AUTOCOP.	1,58 €
T-63	"	1/4 NAT. DUPL. AUTOCOP.	0,77 €
T-65	"	1/4 NAT. TRIPL. AUTOCOP.	1,11 €
T-68	"	1/8 NAT. DUPL. AUTOCOP.	0,43 €
T-70	"	1/8 NAT. TRIPL. AUTOCOP.	0,60 €
T-93	"	FOLIO NAT. TRIPL. AUTOCOP.	2,18 €

#### Etiquetas adhesivas

Modelo	Precio
Estuche de 100 hojas	4,76 €
Estuche de 500 hojas	19,91 €

## 6.5. PROMOCIÓN

La promoción de marketing engloba las actividades desarrolladas por la empresa en donde comunican las ventajas de sus productos con el fin de persuadir a los posibles clientes con el objetivo de que estos compren sus productos.

En el objetivo de promover y potenciar las ventas del producto las empresas no sólo se deben centrarse en ofrecer productos de calidad sino que deben destinar sus esfuerzos a posicionar con claridad el producto en el mercado mediante las herramientas destinadas a tal fin, como son la publicidad del producto, promoción de marca, relaciones públicas, etc... Con estas herramientas se buscará establecer un reconocimiento de marca en la mente del consumidor por el producto ofrecido.

### 6.5.1. MIX PROMOCIONAL

Definimos el mix promocional como la combinación de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Las características del producto, del mercado y de la competencia determinarán la combinación de los diferentes instrumentos de comunicación y de la estrategia que la empresa seguirá en el objetivo de promocionar sus productos.

### **PUBLICIDAD.**

La publicidad se define como la forma de presentación no personal y de promoción del producto a través de medios de comunicación, tales como la TV, radio, periódicos, internet, etc....

La inversión de Loan Industrias Gráficas en publicidad por los medios de comunicación detallados no es considerable, prácticamente centra su promoción mediante su página web [www.loan.es](http://www.loan.es). Sin embargo el análisis de ella mediante posicionamiento SEO, análisis que se centra en mejorar la visibilidad de una web en los principales buscadores de internet, tampoco revela que esté bien posicionada.

Era mediante las ferias y exposiciones celebradas a lo largo del territorio español donde Loan Industrias Gráficas, S.L. destinaba su principal inversión en publicidad. Las ferias y exposiciones son propicias para establecer contacto con un amplio número de clientes en un corto periodo de tiempo, son propias para transmitir la información relevante tanto de la empresa como de los productos a una extensa red de personas y empresas con un coste de inversión no demasiado elevado. Sin embargo desde que dejó de celebrarse la feria de papelería en Valencia, la más importante del sector en el ámbito nacional, Loan no ha vuelto a invertir ni a asistir en otras ferias del sector. Los esfuerzos que realiza ahora en cuanto a publicidad se refiere se limitan a la asistencia a las exposiciones organizadas por mayoristas del sector papelerero donde asiste a modo de invitación.



## PROMOCIÓN DE VENTAS.

La promoción de ventas consiste en conceder incentivos a corto plazo con el objetivo de incrementar las compras o ventas de un producto o servicio. Se pueden dirigir a través del consumidor o del distribuidor. Las promociones incluyen descuentos, premios, cupones, etc....

La promoción de ventas en el caso de Loan se centra en muestras gratuitas del producto con el fin de que el potencial cliente pueda valorar su calidad, realiza descuentos por volumen de producto o por descuento por pronto pago.

## RELACIONES PÚBLICAS.

Mediante esta herramienta se pretende crear buenas relaciones con los distintos entes con los que se relaciona la empresa. Su objetivo es proporcionar una imagen y publicidad favorable y establecer una buena imagen corporativa. Este medio consiste en actividades mediante las que la empresa desarrolla la comunicación con su público objetivo, su coste no es directo y posee alta credibilidad.

Imagen corporativa:

Ilustración 14: Logo



## MARKETING DIRECTO.

El marketing directo se desarrolla mediante la comunicación directa, el medio para realizarlo es a través de las personas o empresas previamente seleccionadas con el objetivo de alcanzar una respuesta inmediata.

Las ventas del marketing directo a través de los canales tradicionales se han incrementado fuertemente y su uso en el mercado ha cambiado la realidad empresarial de este siglo. Los canales más utilizados de comunicación con los que se llega al mercado de hoy en día son la venta personal, la venta vía mailing, marketing mediante catálogo y telemarketing.

- La venta personal es de las prácticas del marketing directo la más antigua, consiste en la visita directa del vendedor a los clientes. Hoy en día, es la forma más utilizada por las empresas, estas desarrollan un equipo de ventas con el que poder alcanzar a sus



potenciales clientes, captarlos y mediante ellos fortalecer el desarrollo de la empresa. Loan Industrias Gráficas, S.L posee en su departamento comercial de tres personas que desarrollan esta función de ventas, dependiendo estas del responsable de ventas, quien se encarga de desarrollar la política de ventas de la empresa.

- Marketing mediante mailing. Consiste en el envío de la oferta, publicación de anuncios, etc... mediante el correo electrónico. Mediante el empleo de listas seleccionadas los profesionales del marketing envían miles de mails a potenciales consumidores o actuales. Este medio posee una alta selectividad del público objetivo, es fácilmente personalizable, flexible y ponderable. No es un método que utilice Loan Industrias gráficas como forma de promoción de sus productos.
- Marketing mediante catálogo. Se realiza al enviar catálogos mediante una selección a los clientes con alta probabilidad de estar interesados en los productos. Su éxito dependerá en gran medida de la capacidad de gestionar los listados de envíos. Esta forma de marketing es utilizada habitualmente por Loan Industrias Gráficas, S.L. Anualmente realiza y diseña sus catálogos con los nuevos productos con el fin de presentar sus novedades a sus potenciales clientes.
- Marketing online. Esta técnica se realiza mediante el ordenador, consiste en poner en contacto a individuos y empresas a través de los sistemas informáticos. Las formas más utilizadas son a través de foros, mediante banners (publicidad online), servicios de correo electrónico y mediante páginas web. Loan utiliza esta último como parte de su desarrollo de promoción. En ella podemos diferenciar los contenidos de "La empresa", "producto", "confianza", "liderazgo", "internacional", "eventos", "etiquetas", "catalogo" y "contacto".



Ilustración 15: Página web Loan

The screenshot shows the website's header with the LOAN logo and navigation menu. The main content area is titled 'La Empresa' and contains a 'HISTORIA' section. The text describes the company's origins in 1950, its growth through the 1970s and 1980s, and its internationalization in 1990. An aerial photograph of the factory is shown, with the LOAN logo overlaid. The footer contains contact information for Loan Industrias Gráficas, S.L.

LA EMPRESA PRODUCTO CONFIANZA LIDERAZGO INTERNACIONAL EVENTOS ETIQUETAS CATÁLOGO CONTACTO

## La Empresa

### HISTORIA

Loan Industrias Gráficas, S.L. es la continuación y el resultado de una constante dedicación por parte de distintas generaciones de impresores al negocio de las artes gráficas. Así pues, nuestra actual sociedad trae su origen en la editorial "Cor Unum", fundada en el año 1950 y dedicada a la fabricación de talonarios anónimos y folletos eminentemente religiosos.

Posteriormente, en 1978 y tras 28 años de ininterrumpida actividad y especialización, asume la dirección nuestro Presidente Honorífico, D. José López Montesinos, pasando la sociedad a denominarse "José López Montesinos, S.C".

En 1985 se produce la incorporación a la empresa de D. José Antón Antón, Ingeniero Industrial y profesor de la Universidad Politécnica de Valencia, siendo que a consecuencia de sus inestimables conocimientos técnicos se produce una sinergia y evolución en la sociedad cuyo resultado fue el nacimiento de la actual Loan Industrias Gráficas, S.L.

Finalmente en el año 1990, y ya bajo la actual denominación de Loan Industrias Gráficas, S.L., se inicia la fabricación de formularios, emprendiéndose una estrategia de diversificación e innovación tecnológica que perdura y que permite la internacionalización de la empresa, y cuyo resultado es la actual posición de liderazgo que ocupa en el sector.

En 2010, las riendas del proyecto fueron asumidas por D. Javier López Antón, actual director adjunto de la sociedad e hijo y sobrino, respectivamente, de los fundadores.



Nuestra nave está ubicada entre Valencia y Burjassot.

© Loan Industrias Gráficas, S.L - C/ Mariano Benlliure, s/n. 46100 Burjassot, Valencia, España - (+34) 963631633 - loan@loan.es



Ilustración 16: Pagina web Loan



LA EMPRESA PRODUCTO CONFIANZA LIDERAZGO INTERNACIONAL EVENTOS ETIQUETAS CATÁLOGO CONTACTO

## Producto

Loan Industrias Gráficas, S.L. es una empresa que desde sus más remotos orígenes se ha venido dedicando, en exclusiva y con absoluta dedicación, a la industria de las Artes Gráficas en España.

Como consecuencia de su larga trayectoria y experiencia, actualmente se encuentra posicionada como una de las mejores empresas de España, por no decir la número uno, en la fabricación de talonarios y blocs en serie (facturas, recibos, camareros, albaranes, notas de entrega, multiusos, presupuestos, etiquetas adhesivas, etc).

La mayor prueba de cuanto ha quedado expuesto es que nuestros modelos y referencias han conseguido consolidarse como un referente nacional, su utilización se ha extendido y generalizado entre los consumidores y su diseño y denominación comercial vienen siendo imitados por nuestros competidores desde hace mucho tiempo.

Actualmente Loan Industrias Gráficas, S.L. cuenta con más de 300 referencias en el mercado que son íntegramente fabricadas en España, en sus instalaciones de la ciudad de Valencia.

No obstante lo anterior, en el caso de que una empresa no encontrara ninguna referencia en su extenso catálogo que se ajuste a sus necesidades o exigencias, Loan Industrias Gráficas, S.L. también ofrece la posibilidad de personalizar todos sus productos, de forma tal que puedan adaptarse a sus necesidades y/o imagen corporativa.

## 6.6. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN

La distribución del producto es otra de las herramientas del marketing que se utilizan. Las empresas desarrollan estas actividades con el fin de dar accesibilidad al producto en cuanto al tiempo y lugar se refiere al público al que va destinado. En España la mayoría de las empresas que se dedican a la fabricación de productos utilizan este medio, mediante intermediarios introducen los productos fabricados en el mercado construyendo entre estas empresas lo que se denomina como canal de distribución. Dicho canal lo definimos como el conjunto de organizaciones independientes que mediante colaboración intervienen en el proceso con el fin de que el producto o servicio esté a disposición para el consumidor.

El ámbito de cobertura de Loan Industrias Graficas es prácticamente todo el territorio nacional, Si bien, sus clientes más importantes se concentran en Madrid, Barcelona, Sevilla y Comunidad Valenciana. En cuanto a la cobertura en el entorno internacional apenas es significativa.

Los canales de distribución se diferencian por el número de niveles que contienen, cada nivel de canal está formado por un intermediario en la cadena de distribución. Cada uno de ellos representa un nivel de canal, y definimos la longitud de este como el número de niveles que utiliza la empresa para hacer llegar sus productos al consumidor final.

Cuando estudiamos el producto ya reseñamos que la empresa posee un mix de producto con cuatro niveles. Los canales de distribución que son utilizados por Loan Industrias Gráficas, S.L. son los mayoristas, minoristas y las tiendas propias donde finalmente se expone el producto al consumidor.

## 6.7. RESUMEN

Mediante el marketing mix podremos determinar las acciones que la empresa deberá acometer con el objetivo de atraer a la empresa a sus clientes potenciales, en especial mayoristas y empresas destinadas a la distribución.

En la empresa el enfoque que predomina es el de producto donde se enfatiza en potenciar las características de él. La calidad es la herramienta principal que utiliza la empresa para posicionarse mediante la diferenciación del producto. No obstante, el nivel de conocimiento de la marca Loan por parte del consumidor no es elevado. Sin embargo, los clientes mayoristas se han comportado fielmente a la marca durante años.

En cuanto al diseño del producto y su presentación la empresa esta cumple básicamente su función, no posee en ellos ningún elemento con los que se diferencie mediante la estrategia de producto. Analizando técnicamente el precio con respecto al marketing señalamos que la empresa establece estos en base a sus costes, el valor que perciben sus clientes y los precios de la competencia.

Pese a que el grado de cobertura a nivel nacional es amplio debido a que está presente en prácticamente todas las comunidades españolas, su penetración en cada una de ellas no es alta. La promoción del producto es un elemento en el cual Loan Industrias Gráficas, S.L. debería profundizar, concluimos que no está explotado suficientemente esta herramienta, carece de una promoción de ventas adecuada y escasa, destacable por la historia relativamente longeva de esta compañía, apenas se limita a la presencia de su página web sin apenas desarrollo y a la asistencia por parte de Loan a determinadas exposiciones especializadas.

## 7. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.

En este apartado procederemos a realizar el análisis financiero en base a las cuentas contables de Loan Industrias Gráficas, S.L. El método que utilizaremos para ello consistirá en analizar los datos económicos-financieros durante los años 2014 y 2015. Con ello podremos cuantificar detalladamente los aspectos financieros, reconocer las ventajas e inconvenientes de la empresa, evaluaremos la gestión económica y ayudaremos a reconocer los problemas, permitirá poder presentar soluciones y conocer la proyección que ha tenido la empresa en estos años y las perspectivas que se le plantearán en el futuro.

### 7.1 Análisis del balance de situación

En primer lugar analizaremos la estructura del balance de situación de Loan Industrias Gráficas, S.L.

El balance de situación está integrado en las cuentas anuales de la empresa, es un documento contable que comprende el activo, el pasivo y el patrimonio neto de la empresa en un momento determinado. Este momento suele coincidir con la fecha del cierre del ejercicio económico.

#### **Cuadro 2:** Balance de situación



<b>PERIODO 2014/2015</b>		
<b>SOCIEDAD/ENTIDAD: LOAN INDUSTRIAS GRAFICAS, S.L.</b>		
<b>C.I.F.: B96015235</b>		
<b>BALANCE</b>		
<b>ACTIVO</b>		
	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>43.212,12 €</b>	<b>151.145,06 €</b>
<b>I. Inmovilizado Intangible</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
1. Desarrollo		
2. Concesiones		
3. Patentes, licencias, marcas y similares		
4. Fondo de comercio		
5. Aplicaciones informáticas		
6. Otro inmovilizado intangible		
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>29.743,67 €</b>	<b>113.320,17 €</b>
1. Terrenos y construcciones		
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		
3. Inmovilizado en curso y anticipos		
<b>III. Inversiones inmobiliarias</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
1. Terrenos		
2. Construcciones		
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	<b>0,00 €</b>	<b>31.000,00 €</b>
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otras inversiones		31.000,00 €
<b>V. Inversiones financieras a largo plazo</b>	<b>971,10 €</b>	<b>1.276,10 €</b>
1. Instrumentos de patrimonio	852,84 €	1.157,84 €
2. Créditos a terceros		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	118,26 €	118,26 €
<b>VI. Activos por impuesto diferido</b>	<b>12.497,35 €</b>	<b>5.548,79 €</b>
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>599.972,20 €</b>	<b>600.256,08 €</b>
<b>I. Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>		
<b>II. Existencias</b>	<b>288.566,64 €</b>	<b>229.853,86 €</b>
1. Comerciales		
2. Materias primas y otros aprovisionamientos		
3. Productos en curso		
4. Productos terminados		
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		
6. Anticipos a proveedores		
<b>III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	<b>265.742,21 €</b>	<b>294.870,03 €</b>
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	263.519,34 €	281.875,01 €
2. Clientes, empresas del grupo y asociadas		
3. Deudores varios	2.222,87 €	12.995,02 €
4. Personal		
5. Activos por impuesto corriente		
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas		
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		
<b>IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros		
<b>V. Inversiones financieras a corto plazo</b>	<b>1.300,00 €</b>	<b>1.765,00 €</b>
1. Instrumentos de patrimonio		
2. Créditos a empresas		
3. Valores representativos de deuda		
4. Derivados		
5. Otros activos financieros	1.300,00 €	1.765,00 €
<b>VI. Periodificaciones a corto plazo</b>	<b>2.103,43 €</b>	<b>3.062,11 €</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>	<b>42.259,92 €</b>	<b>70.705,08 €</b>
1. Tesorería		
2. Otros activos líquidos equivalentes		
<b>TOTAL ACTIVO (A + B)</b>	<b>643.184,32 €</b>	<b>751.401,14 €</b>



PERIODO 2014/2015		
SOCIEDAD/ENTIDAD: LOAN INDUSTRIAS GRAFICAS, S.L.		
C.I.F.: B96015235		
<b>BALANCE</b>		
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2014	2015
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>412.460,18 €</b>	<b>401.137,66 €</b>
<b>A-1) Fondos Propios</b>	<b>412.460,18 €</b>	<b>401.137,66 €</b>
I. Capital	120.200,00 €	120.200,00 €
1. Capital escriturado		
2. (Capital no exigido)		
II. Prima de emisión		
III. Reservas	307.045,27 €	214.231,14 €
1. Legal y estatutarias		
2. Otras reservas		
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)		
V. Resultados de ejercicios anteriores	-75.372,75 €	-14.785,09 €
1. Remanente		
2. (Resultados negativos ejercicios anteriores)	75.372,75 €	14.785,09 €
VI. Otras aportaciones de socios		
VII. Resultado del ejercicio	60.587,66 €	81.491,61 €
VIII. (Dividendo a cuenta)		
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto		
<b>A-2) Ajustes por cambios de valor</b>	<b>0,00 €</b>	<b>0,00 €</b>
I. Activos financieros disponibles para la venta		
II. Operaciones de cobertura		
III. Otros		
<b>A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>		
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>92.138,12 €</b>	<b>136.659,50 €</b>
I. Provisiones a largo plazo	0,00 €	0,00 €
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal		
2. Actuaciones medioambientales		
3. Provisiones por reestructuración		
4. Otras provisiones		
II. Deudas a largo plazo	84.519,55 €	129.487,69 €
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito	72.242,57 €	120.542,53 €
3. Acreedores por arrendamiento financiero		
4. Derivados		
5. Otras deudas a largo plazo	12.276,98 €	8.945,16 €
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo		
IV. Pasivos por impuesto diferido	7.618,57 €	7.171,81 €
V. Periodificaciones a largo plazo		
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>138.586,02 €</b>	<b>213.603,98 €</b>
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta		
II. Provisiones a corto plazo		
III. Deudas a corto plazo	4.418,77 €	3.331,82 €
1. Obligaciones y otros valores negociables		
2. Deudas con entidades de crédito		
3. Acreedores por arrendamiento financiero		
4. Derivados		
5. Otros pasivos financieros		
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo		
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	134.167,25 €	210.272,16 €
1. Proveedores	39.539,76 €	94.769,43 €
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas		
3. Acreedores varios		
4. Personal (remuneraciones pdtes de pago)		
5. Pasivos por impuesto corriente		
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas		
7. Otros acreedores	94.627,49 €	115.502,73 €
VI. Periodificaciones a corto plazo		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)</b>	<b>643.184,32 €</b>	<b>751.401,14 €</b>

### 7.1.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PATRIMONIAL

Para comenzar el estudio de las cuentas anuales empezaremos realizando un análisis vertical. Consiste en la agrupación de las cuentas más representativas del balance de situación para poder simplificar su análisis, en la tabla adjunto mostramos los resultados.

**Cuadro 3:** Situación patrimonial

	2014	2015
<b>ACTIVO</b>		
<b>Activo No Corriente</b>	6,72%	20,12%
<b>Existencias</b>	44,87%	30,59%
<b>Realizable</b>	41,85%	39,89%
<b>Disponible</b>	6,57%	9,41%
<b>PASIVO</b>		
<b>Patrimonio neto</b>	64,13%	53,39%
<b>Exigible l/p</b>	14,33%	18,19%
<b>Exigible c/p</b>	21,55%	28,43%

De esta tabla podemos extraer diversas conclusiones. La primera es el poco peso que representan las masas del activo no corriente y del disponible con respecto al total del activo. Las partidas de las existencias y del realizable representan un porcentaje muy elevado con respecto al total, aproximadamente 85% en 2014 y 71% en 2015. Aunque en 2015 ha habido un ligero cambio dando mayor peso al activo no corriente es de extrañar este reparto tan desigual.

En cuanto al pasivo, en 2015 se observa la caída del patrimonio neto en más de 10 punto porcentuales, esta caída es compensada con el aumento del exigible, principalmente con el exigible a corto.

Siguiendo con el análisis, existen recomendaciones acerca del peso de algunas masas patrimoniales en relación con otras. Generalmente es aconsejable que el activo corriente (existencias, realizable y disponible) esté cercano al doble del exigible a c/p, ello indicaría que la empresa a priori debería de carecer de problemas para atender sus deudas a corto plazo, ya que o bien mediante tesorería o bien transformando el realizable y disponible en líquido podría hacer frente a sus deudas.

En el caso de Loan el activo corriente es muy superior en ambos años al doble del pasivo corriente, por lo que afrontar sus deudas a corto plazo estaría garantizado, sin embargo el análisis revela que la distribución de dichas partidas es más del doble, lo que tampoco es un signo positivo en la estructura de una empresa, a priori y a falta de más análisis podría representar activos ociosos dentro de ella.

Esta tabla también nos permite analizar el grado de capitalización de la empresa. Es recomendable considerar el criterio que dicta que el patrimonio neto debe ascender al 40 ó 50 % del pasivo total. En este caso como vemos en ambos años el patrimonio está por encima del 50% sobre todo en 2014, lo cual indica que la empresa no está descapitalizada y tiene una considerable buena autonomía financiera.

Como apéndice a este análisis mostramos la siguiente tabla en la que se refleja la evolución del fondo de maniobra. El fondo de maniobra se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Básicamente indica la parte del activo corriente que está financiada con recursos permanente

**Cuadro 4:** Fondo de maniobra

	2014	2015
<b>Activo no corriente</b>	43.212,12 €	151.145,06 €
<b>Activo Corriente</b>	599.972,20 €	600.256,08 €
<b>Patrimonio neto + Pasivo NC</b>	504.598,30 €	537.797,16 €
<b>Pasivo Corriente</b>	138.586,02 €	213.603,98 €
<b>Fondo de Maniobra</b>	<b>461.386,18 €</b>	<b>386.652,10 €</b>

Como se observa el fondo de maniobra en ambos años es positivo, lo que sin tener en cuenta más consideraciones nos llevaría a la conclusión de que la empresa no tendría que presentar problemas para atender a las necesidades financieras a corto plazo.

## 7.1.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

El análisis de la liquidez de Loan Industrias Gráficas, S.L. nos indicará las posibilidades de la empresa para atender sus deudas, tanto a largo plazo como a corto. Con este análisis y a través del cálculo de los ratios profundizaremos en el análisis realizado anteriormente y nos clarificará los resultados previos.

**Cuadro 5:** Análisis de liquidez

		2014	2015
<b>Análisis de la liquidez</b>	<b>Liquidez General</b> $LG = \frac{AC}{Ex\ C/P}$	4,33	2,81
	<b>Tesorería</b> $T = \frac{R+D}{Ex\ C/P}$	2,25	1,73
	<b>Disponibilidad</b> $D = \frac{D}{Ex\ C/P}$	0,30	0,33

El ratio de liquidez representa la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo con respecto a su activo corriente. Como valor óptimo, establecemos una cifra entre 1,5 y 2 para considerar una situación aceptable. En cuanto a la empresa vemos que el dato está muy por encima de lo aconsejado en ambos años y aunque en 2015 desciende significativamente está es una señal que revela que pudieran haber activos ociosos en la compañía.

El ratio de tesorería confirma la tendencia apuntada anteriormente, su valor óptimo se sitúa en torno a 1 y sin embargo la tabla nos muestra que aun habiendo quitado el efecto de las existencias en este ratio con respecto al ratio de liquidez, su valor continua siendo elevado para ambos años, 2.25 y 1.73 respectivamente.

Los valores óptimos para el ratio de disponibilidad se sitúan en torno al 0.3. Como podemos ver en ambos ejercicios, coincide el valor óptimo con el valor reflejado en el análisis de la empresa. Esto nos confirma el primer análisis efectuado en el que indicábamos el elevado valor de las masas patrimoniales de las existencias y del realizable en la empresa.

Como resumen del análisis de liquidez resaltamos el elevado valor de las partidas de las existencias y del realizable. La empresa no tendrá problemas al efectuar sus pagos sin embargo este exceso de tranquilidad también puede acarrear un coste para la empresa. El tener un stock de existencias mayor que el necesario o tener un exceso de cobros pendientes por parte de nuestros clientes tampoco es una situación ideal. Seguiremos dando forma al análisis a través del análisis de endeudamiento.



### 7.1.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

Mediante el análisis del endeudamiento de Loan industrias Gráficas sabremos determinar si la estructura financiera de la empresa es adecuada, más concretamente nos dará información de si la independencia financiera permitirá a sus responsables tomar las decisiones adecuadas o si están vendrán influenciadas por agentes externos. Analizaremos también el grado del coste de la deuda empresarial y nos dará información para poder realizar un diagnóstico sobre el mismo.

**Cuadro 6:** Análisis de endeudamiento

		2014	2015
<b>Análisis de Endeudamiento</b>	<b>Endeudamiento</b> $E = \frac{\text{Exigible total}}{\text{Pasivo}}$	0,36	0,47
	<b>Autonomía</b> $A = \frac{\text{Capitales propios}}{\text{Exigible total}}$	1,78	1,15
	<b>Solvencia</b> $S = \frac{\text{Activo real}}{\text{Exigible total}}$	2,65	2,12
	<b>Calidad deuda</b> $= \frac{\text{Exigible c/p}}{\text{Exigible total}}$	0,60	0,61
	<b>Gastos Financ. s/ ventas</b> $\frac{G.F.}{Ventas}$	0,01	0,01
	<b>Cobertura Gastos financieros</b> $\frac{BAII}{\text{Gastos financieros}}$	6,92	12,70

El ratio de endeudamiento mide la proporción en que se encuentran la totalidad de las deudas de la empresa en relación el total del pasivo. Lo primero que identificamos es que en el año 2015 este ratio ha aumentado significativamente con respecto al 2014. Este aumento de la deuda empresarial se ha producido tanto en la financiación a largo como a corto, en mayor medida ha sido a corto plazo en donde más han aumentado las deudas. Esta situación como hablábamos anteriormente se traduce en una pérdida de autonomía de la empresa, pues al disminuir el peso de los recursos propios empresariales y aumentar el de los recursos ajenos, los propietarios de estos recursos ajenos podrán empezar a influir de forma clara en las decisiones de la empresa

Los valores óptimos de este ratio se sitúan entre los valores 0,4 y 0,6, con lo que observamos que así como en 2014 la empresa estaba bastante capitalizada y poseía una buena independencia contra agentes externos en 2015 ha cambiado la política y ya no es tanto de este modo. Aunque los valores que presentan siguen dotando a Loan Industrias Gráficas de una capitalización correcta.

En cuanto al ratio de autonomía nos ratifica los indicado en la valoración anterior, los valores propicios para este ratio se sitúan entre el 1 y el 1,5, sin embargo los valores de Loan con respecto a 2014 se sitúan por encima y en 2015 se encuentran dentro de los parámetros normales. Ya en este apartado se empieza a esclarecer que ha habido un cambio en la política

de financiación que ha revertido la excesiva descapitalización de la empresa que hubo en el año 2014.

El ratio de solvencia o también llamado distancia de la quiebra se sitúa por encima de 2 en el año 2015. Su valor óptimo se sitúa en 1,5 puntos lo que nos vuelve a reflejar la misma opinión que hemos ido teniendo en los análisis anteriores.

Pasamos ahora a hablar acerca del ratio de la calidad de la deuda, este ratio se calcula relacionando las deudas a corto plazo con el total de las deudas de la empresa. No existe un valor concreto que podamos establecer como óptimo tan sólo que cuanto menor sea el dato mayor calidad de deuda obtendremos. En el caso que nos ocupa, la mayor parte de la deuda de Loan Industrias Gráficas es deuda a corto plazo, como habíamos reflejado en el análisis de las masas patrimoniales la deuda de la empresa ha aumentado en el 2015, incrementándose más en el corto plazo.

Con respecto al ratio de los gastos financieros sobre ventas nada más decir que Loan se sitúa en el dato óptimo, 0,01, por lo que no se considera que tenga unos gastos financieros excesivos. Y lo mismo ocurre con el ratio de cobertura, sus valores están por encima de los valores que se consideran desaconsejables.

Ampliando conjuntamente el análisis de los ratios de endeudamiento podemos concluir que la empresa en el año 2015 ha efectuado cambios para acercarse a los parámetros ideales de financiación. Al haber sido consciente de la considerable capitalización y del nivel de autonomía que tenía en 2014, hecho que ciertamente es deseable. Sin embargo, esta política le privaría de realizar inversiones que posiblemente le resultaran ventajosas para el negocio y con ellas reforzar su posición y estabilidad en el mercado. Estas conclusiones podrán verificarse en el análisis del estado de origen y aplicación de fondos.

#### 7.1.4 ANÁLISIS DE LA POLÍTICA DE INVERSIÓN-FINANCIACIÓN

El análisis de este apartado nos indicará los elementos en los que la empresa ha invertido y qué recursos ha utilizado para ello. Para ello mostramos la siguiente tabla.

**Cuadro 7:** Análisis del EOAF

	2014-2015			
	Aplicación		Origen	
EOAF	<b>Activo no corriente</b>	107.932,94 €	<b>Exigible l/p</b>	44.521,38 €
	<b>Realizable</b>	30.551,50 €	<b>Exigible c/p</b>	75.017,96 €
	<b>Disponibile</b>	28.445,16 €	<b>Existencias</b>	58.712,78 €
	<b>Patrimonio neto</b>	71.910,18 €	<b>Beneficio</b>	60.587,66 €
	<b>Suma</b>	238.839,78 €	<b>Suma</b>	238.839,78 €

Como veníamos planteando y el análisis del estado del origen y aplicación de fondos nos corrobora, ha habido una política del aumento de la inversión en inmovilizado que se ve reflejada en el aumento del activo fijo. Sin embargo esta inversión, no se ha financiado plenamente con recursos a largo plazo como era de esperar, en gran medida se ha utilizado la financiación a corto plazo para respaldarla.

También notamos un descenso de las existencias, deseable en gran medida porque ya habíamos reflejado la abultada cuantía que esta partida tenía en el activo.

Para culminar este análisis concluimos que la política de inversión-financiación ha sido acertada. Loan Industrias Gráficas ha sabido ajustar sus masas patrimoniales y ha efectuado unas regulaciones en las partidas de activo no corriente, existencias y exigibles proporcionadas que seguro le permitirán obtener resultados positivos en el futuro.



## 7.2 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

El objetivo del análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias es determinar cómo genera resultados la empresa.

- **Cuadro 8:** Cuenta de Pérdidas y Ganancias



PERIODO 2014/2015		
SOCIEDAD/ENTIDAD: LOAN INDUSTRIAS GRAFCAS, S.L.		
C.I.F.: B96015235		
CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
A) OPERACIONES CONTINUADAS	2014	2015
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.372.677,44 €	1.460.526,87 €
a) Ventas		
b) Prestaciones de servicios		
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación		
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo		
4. Aprovisionamientos	-518.576,52 €	-650.103,54 €
a) Consumo de mercaderías		
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles		
c) Trabajos realizados por otras empresas		
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos		
5. Otros ingresos de explotación	0,00 €	0,00 €
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del periodo		
6. Gastos de personal	-400.238,43 €	-393.579,31 €
a) Sueldos, salarios y asimilados	-320.874,52 €	-319.288,13 €
b) Cargas sociales	-79.363,91 €	-74.291,18 €
c) Provisiones		
7. Otros gastos de explotación	-326.321,10 €	-289.316,88 €
a) Servicios exteriores		
b) Tributos		
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales		
d) Otros gastos de gestión corriente		
8. Amortización del inmovilizado	-31.553,35 €	-9.675,59 €
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras		
10. Excesos de provisiones		
11. Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado	0,00 €	-550,87 €
a) Deterioros y pérdidas		
b) Resultados por enajenaciones y otras		
<b>A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>95.988,04 €</b>	<b>117.300,68 €</b>
12. Ingresos financieros	657,66 €	775,69 €
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0,00 €	0,00 €
a.1) En empresas del grupo y asociadas		
a.2) En terceros		
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	657,66 €	775,69 €
b.1) De empresas del grupo y asociadas		
b.2) De terceros	657,66 €	310,69 €
13. Gastos financieros	-13.873,90 €	-9.237,27 €
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas		
b) Por deudas con terceros	-13.873,90 €	-9.237,27 €
c) Por actualización de provisiones		
14. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €
a) Cartera de negociación y otros		
b) Imputación al resultado del periodo por activos financieros disponibles para la venta		
15. Diferencias de cambio		
16. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0,00 €	0,00 €
a) Deterioros y pérdidas		
b) Resultados por enajenaciones y otras		
<b>A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>-13.216,24 €</b>	<b>-8.461,58 €</b>
<b>A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)</b>	<b>82.771,80 €</b>	<b>108.839,10 €</b>
17. Impuestos sobre beneficios	-22.184,14 €	-27.347,49 €
<b>A.4) RESULTADO DEL PERIODO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 17)</b>	<b>60.587,66 €</b>	<b>81.491,61 €</b>
<b>B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS</b>	<b>0,00 €</b>	<b>81.491,61 €</b>
18. Resultado del periodo procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos		
<b>A.5) RESULTADO DEL PERIODO (A.4+18)</b>	<b>60.587,66 €</b>	<b>81.491,61 €</b>

## 7.2.1. PÉRDIDAS Y GANANCIAS PREPARADA PARA EL ANÁLISIS

	2014		2015	
	euros	%	euros	%
Ventas netas	1.372.677,44 €	100%	1.460.526,87 €	100%
Gastos variables	-518.576,52 €	37,78%	-650.103,54 €	44,51%
<b>Margen bruto</b>	<b>854.100,92 €</b>	<b>62,22%</b>	<b>810.423,33 €</b>	<b>55,49%</b>
Amortizaciones	-31.553,35 €	2,30%	-9.675,59 €	0,66%
Gastos de estructura	-400.238,43 €	29,16%	-393.579,31 €	26,95%
Otros gastos	-326.321,10 €	23,77%	-289.316,88 €	19,81%
Otros ingresos				
Otros gastos extraord.			-550,87 €	0,04%
Otros ingresos extraord.				
<b>BAII</b>	<b>95.988,04 €</b>	<b>6,99%</b>	<b>117.300,68 €</b>	<b>8,03%</b>
Gastos financieros	-13.873,90 €	1,01%	-9.237,27 €	0,63%
Ingresos financieros	657,66 €	0,05%	775,69 €	-0,05%
<b>BAI</b>	<b>82.771,80 €</b>	<b>6,03%</b>	<b>108.839,10 €</b>	<b>7,45%</b>
Impuesto Sociedades	-22.184,14 €	1,62%	-27.347,49 €	1,87%
<b>BN</b>	<b>60.587,66 €</b>	<b>4,41%</b>	<b>81.491,61 €</b>	<b>5,58%</b>

**Cuadro 9:** Cuenta de Pérdidas y Ganancias preparada para el análisis

Lo primero que podemos deducir de la tabla anterior es el aumento de los gastos variables entre los años 2014 y 2015. Pese a que se ha incrementado el importe de la cifra de negocios, los gastos variables han aumentado en mayor valor porcentual que el aumento de las ventas, con la consecuencia de ello es la disminución del margen bruto.

Los gastos en amortizaciones han disminuido significativamente, lo que ha provocado que pese al decremento del margen bruto, el beneficio antes de intereses e impuestos haya sido mayor en 2015 que en 2014.

Como consecuencia de lo dicho anteriormente, Loan Industrias Gráficas ha aumentado su beneficio empresarial en un 34,5% con respecto a 2014.

## 7.2.2. ROTACIÓN DE ACTIVOS

En el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias un aspecto clave a considerar es el análisis de la rotación de activos. Dicho análisis permite conocer el rendimiento que obtiene la empresa de los activos que posee.

**Cuadro 10:** Análisis de la rotación de activos

		2014	2015
<b>Análisis de la rotación</b>	<b>Rotación activo</b> $\frac{Ventas}{Activo\ total}$	2,13	1,94
	<b>Rotación activo no corriente</b> $\frac{Ventas}{Activo\ no\ corriente}$	31,77	9,66
	<b>Rotación activo corriente</b> $\frac{Ventas}{Activo\ corriente}$	2,29	2,43

No existe valor óptimo para el análisis de estos ratios, el objetivo consiste en alcanzar el valor más alto posible. Un dato que ciertamente llama la atención es el valor del ratio de rotación del activo no corriente en el año 2014, comparándolo con el año 2015 vemos que es muy superior a este. Esto es debido al poco peso que tenía en el balance como ya hemos comentado esta masa patrimonial.

## 7.2.3. RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Como definición de ambas rentabilidades podemos señalar que la rentabilidad económica se centra en medir el rendimiento de los activos de la empresa, mientras que el objetivo de la rentabilidad financiera es analizar el beneficio neto de esta con respecto a la inversión efectuada por sus propietarios.

**Cuadro 11:** Análisis de la rentabilidad económica

		2014	2015
<b>Análisis de la rentabilidad económica</b>	<b>Rotación activo</b> $\frac{Ventas}{Activo\ total}$	2,13	1,94
	<b>Margen de ventas</b> $\frac{BAII}{Ventas}$	0,07	0,08
	<b>Rentabilidad económica</b> $RE = \frac{BAII}{Activo\ total}$	15%	16%

Como en el anterior análisis tampoco podemos establecer un valor óptimo para el ratio de la rentabilidad económica, este variará en función de cual sea la actividad económica, sin embargo, el valor obtenido debería ser superior al coste de financiación del activo.

Observando los datos calculados de la rentabilidad económica vemos que en ambos años la rentabilidad que se obtiene de los activos es bastante alta, incluso mejora en 2015. Esto se ha producido porque ha habido un incremento tanto del beneficio de la empresa como del activo total.

Si analizamos la rentabilidad económica desagregando los ratios de rotación de activo y del margen de ventas concluimos que, hemos perdido valor en el ratio de rotación debido a que aunque las ventas han aumentado en un 6,40% en 2015 con respecto al año anterior no lo han hecho en la misma proporción que el aumento del activo, este se ha incrementado en un 16,82% con respecto al año anterior debido a la inversión en inmovilizado de la que ya hemos hablado. Este descenso en el ratio de rotación ha influido para que la rentabilidad económica pese a que ha aumentado en 2015 pudiera haber sido mayor.

**Cuadro 12:** Análisis de la rentabilidad financiera

		2014	2015
<b>Análisis de la rentabilidad financiera</b>	<b>Rotación activo</b> $\frac{Ventas}{Activo\ total}$	2,13	1,94
	<b>Margen de ventas</b> $\frac{BAII}{Ventas}$	0,07	0,08
	<b>Apalancamiento financiero</b> $\frac{Activo}{Capitales\ propios} \times \frac{BAI}{BAII}$	1,34	1,74
	<b>Efecto fiscal</b> $\frac{B^o\ neto}{BAI}$	0,73	0,69
	<b>Rentabilidad Financiera</b> $RF = \frac{B^o\ neto}{Capitales\ propios}$	15%	20%

La rentabilidad financiera mide el beneficio generado por la empresa en relación a la inversión realizada por los propietarios de la empresa. Este ratio podemos estudiarlo individualmente como analizándolo mediante los ratios que lo componen, como son la rotación del activo, el margen de ventas, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal. Como la rentabilidad económica tampoco tiene un valor óptimo, su valor será mejor contra mayor sea este.

Observando el ratio sin desglosar vemos que ha aumentado en 2015, y el porcentaje o el rendimiento que obtienen los propietarios, un 20% de su inversión, es un dato muy positivo para la empresa.

Un ratio muy importante dentro del desglose de la rentabilidad financiera es el ratio de apalancamiento financiero. Este estudia el efecto que produce la deuda con los gastos financieros que genera combinándolo con los beneficios que produce esa deuda. Básicamente nos aporta información acerca de si la deuda que tenemos contraída y que respalda nuestras inversiones está generando beneficios a la empresa.

Como podemos observar este ratio aumenta en 2015, si recordamos la empresa en este año había aumentado su exigible tanto a largo como a corto plazo en este año a consecuencia



de un incremento en la inversión de inmovilizado. Esto aumento de la deuda ha provocado mayores beneficios empresariales, por lo que es evidente que la política de inversión que ha llevado la empresa ha sido correcta como veníamos observando.

### 7.3. CONCLUSIONES

Para concluir señalaremos que el análisis financiero efectuado a Loan Industrias Graficas S.L. ha revelado una serie de importantes puntos a destacar tanto positiva como negativamente en la gestión de la empresa.

- El aumento de ventas ha sido significativo en este año y va por buena senda en cuanto a las políticas de ventas aplicadas.
- Debe prestar atención al exceso de activo corriente, en especial las partidas de existencias y de realizable. Una correcta política de gestión de stock debería rentabilizarle los gastos de almacén que está acarreado por tener recursos inutilizados
- En cuanto al realizable debería revisar la forma de pago de sus clientes y no permitir vender a clientes con morosidad.
- En cuanto al activo no corriente consideramos que ha efectuado una buena política de inversión que le ha otorgado beneficios. Consideramos que debe continuar por ese camino e invertir en áreas que le proporcionen beneficios similares a los que ha obtenido este año.
- Pese a la inversión generada ha sabido negociar hábilmente las condiciones económicas de sus préstamos, los gastos financieros se han reducido considerablemente.

## 8. PROPUESTA DE MEJORA

### 8.1. ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO es una herramienta que nos permite estudiar la situación de una empresa analizando sus características tanto internas como externas. El objetivo consiste en identificar las debilidades y fortalezas dentro de la empresa (características internas) y las amenazas y oportunidades (características externas).

- Debilidades: hacen referencia a los elementos de la empresa que impiden o ralentizan la buena marcha de la organización.
- Fortalezas: Técnicas, procedimientos, capacidades o recursos que generan una ventaja competitiva sobre la competencia.
- Amenazas: riesgos o situaciones externas negativas. Acontecimientos ajenos que puedan dañar de alguna forma a la empresa o al desarrollo de sus actividades.
- Oportunidades: Factores positivos generados en el entorno, pueden ser aprovechados por la empresa para optimizar su desarrollo.

Pasamos ahora a detallar el análisis DAFO de Loan Industrias Gráficas, S.L.

#### 1. Debilidades:

- Estrategia de ventas anticuada. Escasa utilización de herramientas modernas de marketing y promoción de ventas.
- Elevados costes de personal, procesos de producción manuales, falta de automatización.
- Sistemas de información insuficientes. Uso de software de gestión anticuado y escaso, excesivos procesos manuales. Sistema de análisis de los procesos de fabricación manuales.
- Alta edad media de la plantilla, carencia de ideas innovadoras.
- Insuficiente penetración en el mercado español.
- Exportaciones nulas. Nulo impacto en el mercado internacional.
- Excesiva capitalización. Pérdida de oportunidades de inversión.
- Largos plazos de cobros de los clientes.
- Imagen de marca poco potenciada.
- Carencia de actividad de I+D

#### 2. Amenazas:

- Mercado asiático en auge. Fuerte competencia extranjera.
- Productos en declive debido a las nuevas tecnologías
- Amplia variedad de productos sustitutivos.
- Alto poder de negociación de grandes superficies.
- Desconocimiento del cliente de las características de calidad del producto.
- Fuerte competencia, baja diferenciación del producto.
- Precio estandarizado, poco margen de maniobra.
- Crecimiento del sector estancado.



### 3. Fortalezas:

- Amplia experiencia y conocimiento del negocio, excelente know-how.
- Fabricación flexible, poco compleja
- Jerarquía definida y sencilla.
- Producto de calidad.
- Fidelidad de los clientes.
- Conocimiento de los proveedores.
- Gran experiencia en materias primas y en el proceso de fabricación y manipulado.
- Adaptación al mercado, aumento paulatino de la cifra de ventas.
- Política de inversión adecuada.
- Alta capitalización de la empresa

### 4. Oportunidades:

- Acceso a cambios tecnológicos y modernización de maquinaria.
- Multitud de clientes potenciales.
- Exportaciones.
- Fácil diferenciación de producto con respecto a los competidores.
- Posibilidad de creación de marca cliente.
- Venta de productos online.
- Acceso a una amplia diversidad de proveedores.

## 8.2. ANÁLISIS CAME.

El Análisis CAME es una metodología complementaria al análisis DAFO. Ofrece pautas para actuar a cerca de los diagnósticos reseñados en la matriz DAFO.

El objetivo de este análisis es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

### 1. Corregir las debilidades

- Dotar al equipo de ventas de tecnología actual. Elaborar un plan de desarrollo del marketing utilizando una landing page, posicionamiento SEO/SEM, promoción de ventas online.
- Análisis de puestos de trabajo, profesionalización eficaz de las tareas en los puestos de trabajo. Adquisición de maquinaria y mayor automatización de la planta.
- Dotar a la empresa de un mayor equipo comercial, alcanzar mayor número de clientes potenciales.
- Creación de un departamento de exportación, inversión en profesionales especializados en la exportación de productos que logren abrir nuevos mercados.
- Aumentar las inversiones en procesos estratégicos.



- Proporcionar un software de gestión eficiente y completo.
- Ajustar política de cobros, revisar morosidad.
- Inversión en publicidad, mejorar imagen de marca.

## 2. Afrontar las amenazas

- Potenciar la imagen de calidad con respecto al mercado asiático, control exhaustivo de costes.
- Expandir el negocio, abrir nuevas líneas de productos, evitar el cambio de nuevas tendencias de consumo.
- Afrontar desconocimiento del cliente por el producto, crear estrategia de divulgación.
- Potenciar la diferenciación del producto, generar marcas cliente.

## 3. Mantener las fortalezas

- Incrementar la calidad del producto mediante las exigencias de calidad en las materias primas y en los procesos de producción.
- Profundizar en la mejora del servicio y atención al cliente.
- Mejorar la política de inversión-financiación que se ha iniciado.
- Mantener la relación con los proveedores, asegurar la adquisición de las materias primas a precios competitivos.
- Seguir ahondando en los conocimientos del negocio adquiridos a través de los años y transmitirlos como reclamo potenciando el know-how como herramienta de marketing a los clientes.

## 4. Explotar las oportunidades

- Mejorar el proceso de fabricación y poder atender nuevos clientes. Modernización y automatización de procesos de fabricación
- Comunicar y promocionar adecuadamente las cualidades del producto al consumidor. Intentar generar imagen de marca en la mente del consumidor.
- Diseñar estrategia de diferenciación de marca, adaptar el producto a cada segmento del mercado, abarcar desde la tienda tradicional hasta las grandes superficies.
- Desarrollar un sistema de comercio electrónico mediante la página web, enfocar los esfuerzos en potenciar este método de venta, proporcionar mayor alcance con costes mínimos.
- Incrementar la publicidad y la presencia en las ferias del sector, promocionar los productos de la empresa.
- Consolidar la red de proveedores e incorporar nuevos elementos que aporten mejores precios y plazos de entrega.

### 8.3. PROPUESTA DE INVERSIÓN.

Una vez realizado el Análisis CAME y habiendo descrito y detallado las propuestas de mejora para la empresa hemos decidido valorar el cambio del software de gestión de la compañía.

Actualmente Loan Industrias Gráficas, S.L. posee una suite de gestión contratada con la empresa SAGE con dos únicos módulos de entrada y análisis de información. Las tareas a las que da soporte esta suite de gestión son esencialmente la facturación y la contabilidad mediante sus programas Facturaplus y Contaplus.

Dadas las características actuales de la empresa, existen importantes limitaciones tecnológicas, sobre todo en el departamento de producción de la empresa, por lo que es necesario llevar a cabo nuevas inversiones que permitan una modernización de los procesos, de este modo se verá incrementada su eficiencia productiva en esta área en particular y en todas en general.

Las posibilidades de gestión al realizar un cambio de esta índole, el abandonar una estructura de suite de gestión como la que Loan Industrias Gráficas tiene actualmente, para poder controlar mediante un ERP todos los departamentos de la empresa y poder interconectarlos entre sí, daría la posibilidad a la compañía de tener un mayor control de ella y de sus funciones. Con esta mejora se obtendrían informes más detallados de rendimientos en la fabricación de productos por ejemplo, un mejor análisis de cada uno de todos los procesos que la forman, tiempos de producción desglosados por operarios, coste de cada unidad producida, etc..., en definitiva, poder orientar sus decisiones en base a dichas informaciones sería una mejora considerable para la empresa.

Los objetivos a conseguir mediante esta implantación serían:

- Permitir el acceso a toda la información de la empresa de manera oportuna, precisa y confiable. Dicho acceso a la información debe ser restringida de acuerdo a los privilegios de cada tipo de usuario.
- Optimizar los procesos de la empresa.
- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de procesos innecesarios de re-ingeniería.

“Un ERP tiene como propósito reducir los tiempos de respuesta ante distintas situaciones de interacción con nuestros clientes, así como el manejo de información eficiente que permita la toma de decisiones y la reducción de los costos de las operaciones llevadas a cabo.”

Fuente: <http://www.nsolver.com/noticias/que-es-un-sistema-erp.html>

### 8.3.1 EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

El ERP que hemos considerado que creemos que sería propicio para la empresa y que englobaría todos los procesos de cada uno de los departamentos de Loan Industrias Gráficas, S.L. es el ERP de la empresa DistritoK llamado SQL Pyme.

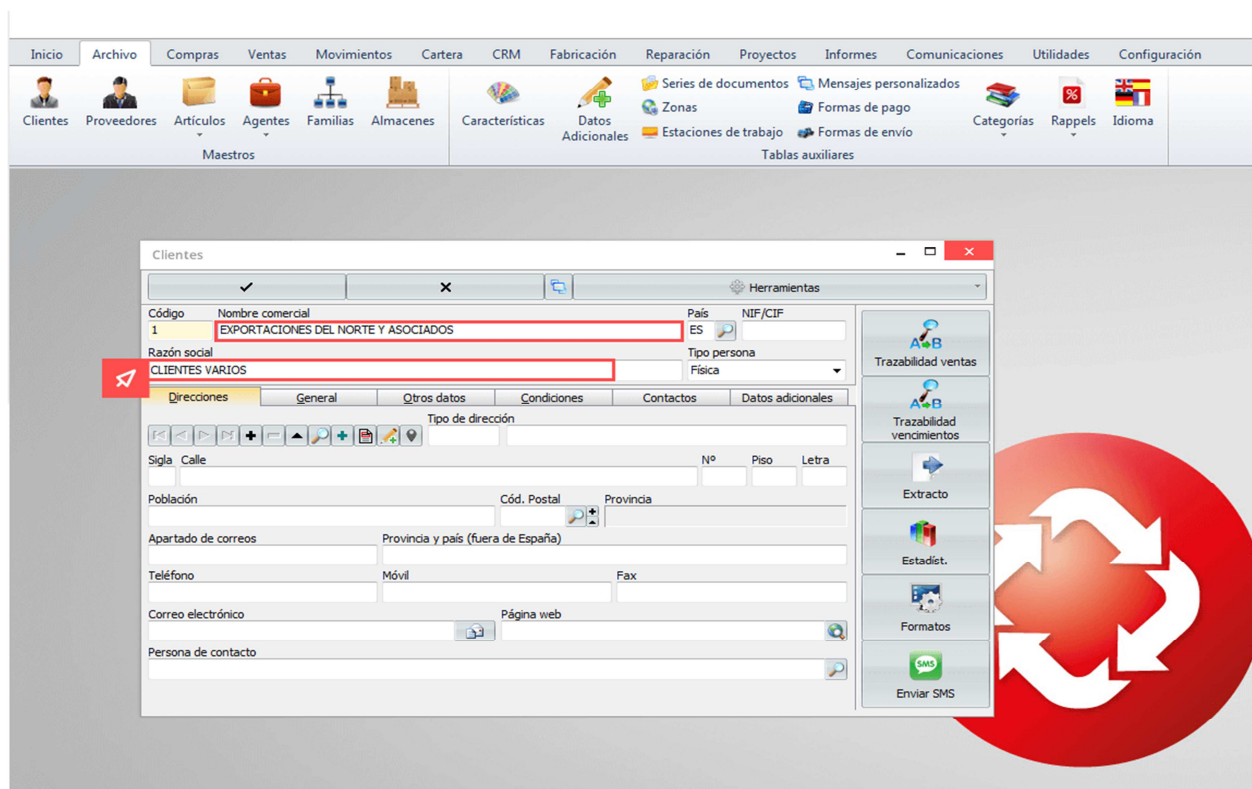
Las características principales que hacen que sea un software propicio para la empresa son la sencillez, su adaptabilidad a las necesidades de cualquier empresa, su alto grado de operatividad y su precio, en comparación con otros ERPs que se ofertan en el mercado es un software relativamente económico.

Pasamos a detallar las distintas áreas en las que se encuentra distribuido el programa:

- Contabilidad
- Ventas
- Compras
- Fabricación
- Movimientos almacén
- CRM
- Reparación
- Proyectos
- Informes

A continuación les mostramos una imagen del software en cuestión.

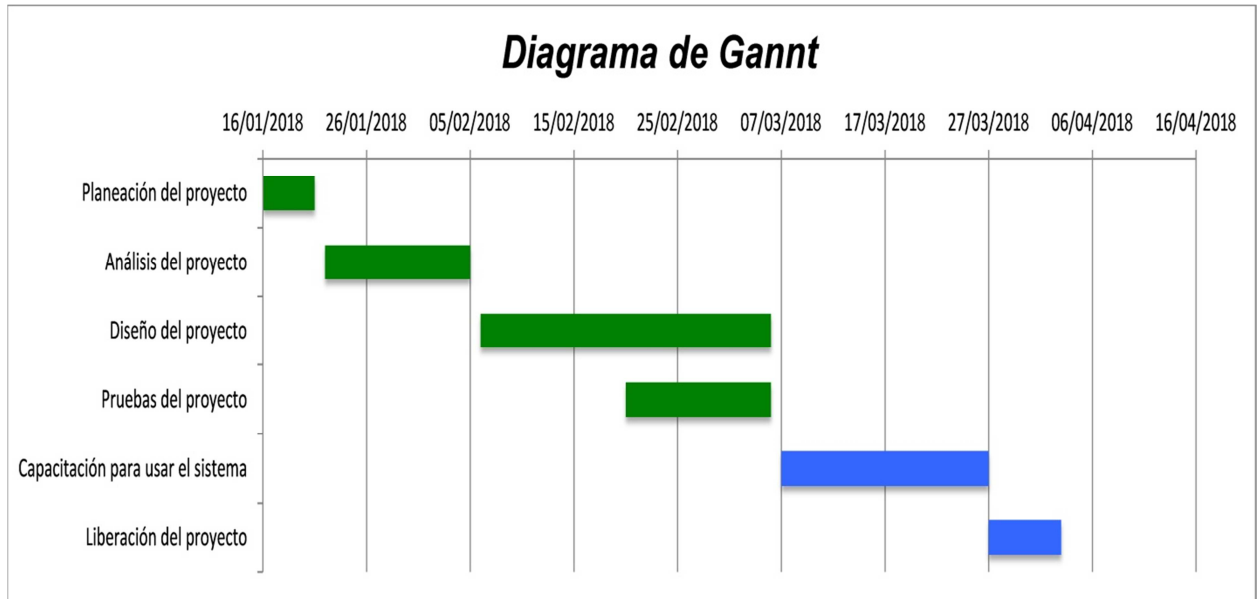
Ilustración 17: Software SQL Pyme



### 8.3.2 CALENDARIO DE IMPLANTACIÓN

Mediante el diagrama de Gantt mostraremos las necesarias que componen esta inversión y el tiempo que será necesario para su implantación en la empresa.

Ilustración 18: Diagrama de Gantt



### 8.3.3 ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA INVERSIÓN

El análisis de la inversión lo realizaremos mediante los cálculos del VAN y el TIR con el fin de asegurarnos la rentabilidad de esta implantación en la empresa

- Parámetros de la inversión:
  - Valor de adquisición: Corresponde al pago realizado por la adquisición del elemento de activo fijo que constituye el soporte de la inversión. Se ha considerado un valor de adquisición de licencia del programa por valor de 12.500euros.
  - Vida útil: Como cualquier herramienta informática esta está sometida a la obsolescencia y aunque consideramos que la inversión puede tener una vida útil de 10 años para los cálculos procederemos a valorarla para 5 años.
  - Flujos de Caja: Es la diferencia que se produce entre los cobros y los pagos ordinarios como consecuencia del desarrollo de la actividad de la empresa. Este parámetro es difícil cuantificarlo en este proyecto puesto que no hay una relación directa entre la inversión y ventas. Sin embargo el beneficio que se obtendrá en cuanto a la mejora en los procesos de control de stocks e

inventarios, eliminación de redundancias, reducción de incidencias, reducción de tiempos, conectividad y trazabilidad documental nos permiten hacer una estimación de unos flujos de caja mensuales de 4.000euros.

Utilizando la expresión siguiente, procederemos al cálculo del VAN:

$$VAN = -D + \sum_{j=1}^n \frac{F_j}{(1+K)^j}$$

Dónde:

- D: Desembolso inicial o coste de la inversión.
- F<sub>j</sub>: Flujo neto generado por la inversión en el año j.
- N: Duración temporal o vida útil de la inversión.
- K: Coste de capital.
- i: 5 años.

Como tasa de descuento tomaremos un 5,5%, ya que, como hemos citado a la empresa le conviene financiar el proyecto de inversión y consideramos que esa tasa es la propicia a la que las entidades bancarias concederán la financiación.

Por lo tanto, el cálculo del VAN arrojaría un resultado de 4.432,31euros. Lo que significa que la inversión es viable y que la realización del proyecto permitiría recuperar el capital invertido y obtener beneficios en términos absolutos.

En cuanto al cálculo de la TIR, se define esta como la tasa de actualización o de descuento  $r$  que hace cero el VAN. Es decir, es el beneficio o pérdida medido en términos porcentuales que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto.

Fórmula de la TIR:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+TIR)^n} = 0$$

$F_t$  son los flujos de dinero en cada periodo  $t$

$I_0$  es la inversión realiza en el momento inicial ( $t = 0$ )

$n$  es el número de periodos de tiempo





El resultado que arroja la TIR para nuestra inversión en el ERP es del 18%, con lo que quiere decir que al ser un valor superior al coste de financiación de los capitales invertidos concluiríamos que la inversión sería beneficiosa para la empresa.

## 9. CONCLUSIONES.

A continuación procederemos a detallar las diversas conclusiones a las que hemos llegado a través de este proyecto del análisis de la empresa Loan Industrias Gráficas, S.L.

En primer lugar la empresa se focaliza en un sector estable en la economía española pero que puede verse afectado por agentes externos tales como el mercado asiático, por lo que habrá que estar en constante alerta ante esta fuerte competencia. El producto nos parece que puede estar en un proceso de obsolescencia derivado de las nuevas tecnologías y de las nuevas formas de trabajo que han venido derivadas de dicho cambio, pese a ello la empresa tiene cimientos sólidos basados en su larga experiencia y conocimientos y su cifra de ventas continua aumentando.

El análisis del macroentorno ha revelado una situación favorable para la empresa, la salida de la crisis de la que la empresa ha podido sobrellevarla exitosamente y las condiciones propicias descritas en el análisis PESTEL hacen augurar un buen marco para que la empresa se plantee elaborar proyectos de expansión y alcanzar nuevos mercados.

La rivalidad competitiva que acecha la empresa es alta, grandes empresas fabricantes, grandes distribuidoras, empresas extranjeras y grandes superficies amenazan continuamente la posición de la empresa en el mercado, bien es verdad que Loan tiene una posición afianzada por los años que le proporciona una cierta estabilidad para sobrellevar estas fuerzas que actúan en su contra.

La distribución minorista es el principal cliente de la compañía, y en ese mercado es dónde debe actuar y utilizar todo su potencial de venta, debe seguir e incrementar sus esfuerzos de venta para alcanzar a un número mayor de clientes potenciales.

Desde el punto de vista estratégico, la empresa tiene un carácter bien definido, sabe y es conocedora de en qué segmentos debe competir y que procesos debe mejorar. Su visión de centrar sus esfuerzos en aumentar la calidad de sus productos controlando firmemente los costes y proporcionar un valor añadido mediante el servicio a sus productos le ha dado buen resultado.

Un aspecto importante que apenas hemos reseñado en el análisis es el equipo de información que posee la empresa, en especial el software de gestión empresarial. En este sentido consideramos que la empresa debe modernizarse e invertir en un programa de recurso empresarial (ERP) en lugar de la suite de gestión que posee en la actualidad, con un ERP amoldado a las peculiaridades de la empresa creemos que podrá controlar con mayor precisión y englobar en un mismo programa todos los departamentos de la empresa.

En cuanto al proceso de calidad de los talonarios está bien definido, el proceso y la maquinaria utilizada están muy experimentados y como consecuencia las reclamaciones de productos por parte de los clientes son escasas. En este concepto creemos que la empresa a través de su departamento de fabricación está haciendo un buen trabajo.

Acercas de la estructura organizativa de la empresa debemos decir que está bien organizada, los departamentos están correctamente definidos y las funciones de cada puesto de

trabajo se encuentran clarificadas. Esta estructura ayuda al desempeño del trabajo de las personas que trabajan en Loan Industrias Gráficas y evita desgastes e inconveniencias en la jornada laboral.

La cualificación del personal pese a ser una empresa de largo recorrido en la que la mayoría de empleados tienen más de 15 años de antigüedad es alta. Sin embargo, consideramos que la renovación de ciertas partes de la plantilla es necesaria. Un producto que puede verse desplazado por los cambios tecnológicos requiere de personas jóvenes que aporten ideas y posibiliten el cambio en la compañía.

La estrategia de marketing no está bien definida. La empresa lleva a cabo para dirigirse a su público objetivo una estrategia de enfoque de producto que consigue la diferenciación a través de la calidad, sin embargo no existen campañas eficaces de marketing que apoyen dicha estrategia. Consideramos que el refuerzo en este departamento es vital para el futuro de la empresa

La política de fijación de precios está bien definida y se encuentra en la línea con los demás competidores que ofertan productos similares. La empresa basa sus precios en una política de costes y márgenes, esta política está bien respaldada por el buen control de los costes que posee Loan como ya hemos comentado debido a su más que probada experiencia en la distribución y en el aprovisionamiento de las materias primas y en los tiempos productivos que conllevan cada uno de sus artículos en su fabricación.

El análisis financiero ha revelado una estructura sólida, con la salvedad si cabe de poseer una excesiva capitalización de la empresa. Sin embargo ha sabido disminuir esta capitalización empresarial en 2015 abordando inversiones que le han sido beneficiosas, y aunque lógicamente ha aumentado sus deudas debido a estas inversiones las ha sabido rentabilizar correctamente en la obtención de mayores beneficios. Por lo que opinamos que está en buena disposición para continuar reestructurando sus masas patrimoniales y como hemos observado analizando su apalancamiento financiero afrontar proyectos de inversión que le proporcionen incrementos en ventas y ventajas competitivas.

El análisis de viabilidad de la propuesta presentada de implantar un nuevo programa de gestión ha resultado positivo, por lo que sería interesante que la empresa acometiera dicho proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

- MONOGRAFÍAS

Amat, O. (2002) - Análisis económico financiero.- Editorial - Gestión 2000. ISBN: 84-8088-716-8

Ayres, F. (1.991) - Matemáticas Financieras.- Editorial: McGraw-Hill. ISBN: 9684221606.

Dolan, S. (1.999) - La gestión de los recursos humanos - Editorial: Mc Graw Hill. ISBN: 9788448156541.

Dornbusch, R. (2.002) - Macroeconomía. Editorial - McGraw-Hill. ISBN: 8448132181.

Escrivá, V. (2.005) - Marketing en el punto de venta - Editorial: McGraw-Hill. ISBN: 84-481-2618-1.

Palomares, R. (2.005) - Merchandising. Teoría, práctica y estrategia - Editorial: gestión 2000. ISBN: 9788496426122.

Canales Tatay, C., y otros. 2002 - Apuntes de economía de la empresa - Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2002. 2002.376.

Fernández, E. de Miguel. 2005 - Introducción a la gestión (Management) - Valencia : Universidad Politécnica de Valencia, 2005. 2005.632.

Fernández Ríos, M. 1994 - Análisis y descripción de los puestos de trabajo - Madrid : Ediciones Díaz de Santos, 1994. 84-7978-229-3.

Hervás Oliver, J.L. y Serent i Moreno, J.J. 2008 - Economía de la empresa para la pyme. Valencia - Universidad Politécnica de Valencia, 2008. 2008.452.

Kotler, P., y otros. 2000 - Introducción al Marketing. Madrid - Prentice Hall, 2000. 84-8322-178-0.

Oltra Climent, F. 2008 - Dirección de Recursos Humanos - Valencia - Universidad Politécnica de Valencia., 2008. 2008.362.



- CONSULTAS ELECTRÓNICAS

Industrias Gráficas Loan. [Citado 1 de mayo de 2017] <http://www.loan.es>

Corujo, Emilio. ¿Qué es un sistema ERP? Objetivos y características principales. [Citado 20 de junio 2017] <http://www.nsolver.com/noticias/que-es-un-sistema-erp.html>

Imer, S.A. Fabricante de prensas rotativas [Citado el: 15 de julio de 2017]  
<http://www.maquinasa.rtesgraficas.es/prensasrotativasoffset-i115bf.htm>

Manroland Sheetfed. Fabricante rotativas. [Citado el 15 de julio de 2017]  
<http://www.manrolandsheetfed.com/es-ES/2577/roland-200>

Polar Mohr S.A. Fabricante de guillotinas [Citado el 15 de julio de 2017] <http://www.polar-mohr.com/en/high-speed-cutter-polar-n-115/111881.html>