

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



**ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FINANCIERO DE
UNA EMPRESA IMPORTADORA DE LA
COMUNIDAD VALENCIANA**

TRABAJO FINAL DE CARRERA

Alumno:

María Bellver Giménez

Director del trabajopropuesto:

D. José Luis Hervás Oliver

ÍNDICE

1. Resumen.....	5
2. Objeto el proyecto.....	6
3. Justificación de las asignaturas relacionadas.....	7
4. Objetivos.....	9
5. Descripción general de Empresa y Emisión Moderna Sport S.L. (EYEM S.L.).....	10
6. Estudio del Entorno.....	11
6.1. Análisis del Macroentorno: el marco PESTEL.....	11
6.1.1. Entorno Político.....	11
6.1.2. Factores Económicos.....	12
6.1.3. Factores Socioculturales.....	13
6.1.4. Factores tecnológicos.....	17
6.1.5. Ecología (medioambiental).....	17
6.1.6. Factores Legales.....	19
6.2. Análisis del Microentorno.....	21
6.2.1. Análisis y evolución del sector del comercio al por mayor.....	21
6.2.2. Las 5 fuerzas de PORTER.....	25
6.2.2.1. Entrantes potenciales.....	26
6.2.2.2. Amenaza de productos sustitutivos.....	27
6.2.2.3. El poder de los compradores.....	28
6.2.2.4. El poder de los proveedores.....	28
6.2.2.5. Rivalidad competitiva.....	29
7. Análisis Estratégico de la empresa EYEM S.L.....	30
7.1. Expectativas y propósitos.....	30
7.1.1. Valores corporativos.....	30
7.1.1.1. Misión, Visión y Objetivos.....	30
7.2. Factores clave del éxito.....	31
7.2.1. Recursos y competencias.....	31
7.2.1.1. El valor de distribuir productos de Licencias.....	31

7.3. La cadena de valor.....	33
7.4. Matriz DAFO.....	34
7.4.1. Debilidades.....	34
7.4.2. Amenazas.....	35
7.4.3. Fortalezas.....	35
7.4.4. Oportunidades.....	35
8. Análisis Económico y Financiero.....	36
8.1. Ratios sectoriales.....	36
8.2. Análisis de la situación patrimonial.....	37
8.2.1. Ordenación del balance.....	38
8.2.2. Calculo de porcentajes e interpretación.....	38
8.2.3. Fondo de maniobra y gráfico del balance.....	41
8.3. Análisis de la situación de liquidez.....	44
8.3.1. Método de los ratios.....	44
8.4. Análisis de la situación de endeudamiento.....	46
8.4.1. Método de los ratios.....	46
8.5. Análisis de la política de inversión- financiación (EOAF).....	48
8.6. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	50
8.6.1. Cuenta de P y G analítica.....	50
8.7. Conclusiones y recomendaciones.....	51
9. Plan de Recursos Humanos.....	53
9.1. Organigrama EYEM S.L.....	53
9.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.....	54
9.2.1. La figura del Agente Comercial.....	56
10. Plan de Marketing.....	57
10.1. Análisis de las 4 P'.....	57
10.1.1. Producto.....	57
10.1.2. Precio.....	58
10.1.3. Plaza o Distribución.....	58

10.1.4. Promoción.....	59
11. Conclusiones.....	60
12. Bibliografía.....	61
13. Anexos.....	62
14. Índice de Tablas y Figuras.....	80

1. Resumen

Utilizando los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura en Administración Y Dirección de Empresas, se va a realizar un estudio detallado de una empresa importadora de la Comunidad Valenciana.

Pasaremos de lo general a lo particular analizando el entorno político, económico, social, etc. que le influye y la condiciona a la hora de tomar tanto sus decisiones estratégicas como económicas, para más tarde entrar en el entorno más próximo a la misma analizando el sector al que pertenece, sus competidores, clientes y demás actores en contacto con la empresa.

Mediante el análisis estratégico de la empresa conoceremos cuáles son sus valores y misión, con qué factores de éxito cuenta para competir en su sector y cuáles son los puntos fuertes y débiles que posee para hacer frente a las amenazas y oportunidades que le brinda el entorno.

Realizaremos un análisis económico y financiero para conocer la situación en la que se encuentra, análisis patrimonial, de liquidez, de endeudamiento, su rentabilidad económica y demás ratios importantes que nos permitan tener una idea sobre la marcha de la sociedad y los posibles cambios que deberá realizar para conseguir una situación óptima.

Una de las partes más importantes para la empresa son los Recursos Humanos que posee. Se estudiarán los puestos de trabajo y en especial la figura del Agente Comercial, ya que es el canal que utiliza la empresa para distribuir sus productos.

El Plan de Marketing nos permitirá conocer cuáles son los productos, como los distribuye, la forma que utiliza para promocionarlo y el resto de información necesaria para conocer cómo la empresa intenta satisfacer las necesidades de los clientes.

Por último, mediante las conclusiones a todos los apartados anteriores podremos tener una visión global de la empresa que ha sido objeto del estudio realizado.

2. Objeto de del proyecto

El principal propósito de este trabajo es analizar en profundidad una empresa del sector del comercio al por mayor de la Comunidad Valenciana. Se analizará tanto su vertiente económica como estratégica con el objeto de poder sustraer la información necesaria para formarnos una idea general de la marcha de la empresa y su situación actual y así dar las recomendaciones necesarias para mejorar algunos aspectos.

3. Justificación de las asignaturas relacionadas

Capítulo del TFC	Capitulo 6: Estudio del entorno
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">·Dirección Estratégica y política de la Empresa·Análisis industrial y de la competitividad·Métodos avanzados de gestión industrial.
Breve justificación	<p>Análisis del entorno de la empresa y cómo se relaciona éste con ella. Análisis de la competencia y la influencia que tiene en las decisiones tomadas por la empresa.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 7: Análisis estratégico
Asignaturas relacionadas	<ul style="list-style-type: none">·Dirección estratégica y política de la empresa·Métodos avanzados de gestión Industrial·Gestión de calidad
Breve justificación	<p>Analizamos la manera de obtener los objetivos propuestos por la empresa y la manera de satisfacer al cliente, identificando las habilidades, recursos o conocimientos que les permite diferenciarse de la competencia.</p>

Capítulo del TFC	Capítulo 8: Análisis económico y financiero
Asignaturas relacionadas	·Contabilidad General y Analítica ·Dirección Financiera
Breve justificación	Análisis económico y financiero de la empresa, especial detalle en la situación de liquidez y endeudamiento de la misma. Política de inversión-financiación seguida por la empresa. Propuestas de soluciones a los posibles problemas de financiación.

Capítulo del TFC	Capítulo 9: Plan de RRHH
Asignaturas relacionadas	·Dirección de Recursos Humanos
Breve justificación	Analizamos los Recursos Humanos de la empresa ya que son un factor estratégico y un activo esencial en la misma.

Capítulo del TFC	Capítulo 10: Plan de Marketing
Asignaturas relacionadas	·Marketing Industrial ·Dirección Comercial
Breve justificación	Análisis del producto y qué posición ocupa en el mercado. Importancia en nuestra empresa de los canales de distribución.

4. Objetivos

Como ya se ha justificado en el apartado 2. *Objeto del proyecto*, el principal objetivo de este trabajo es el de analizar la empresa Empresa y Emisión Moderna Sport S.L. en profundidad, tanto económica como estratégicamente para poder dar las recomendaciones necesarias que la llevan a una mejora general de su gestión y situación económica.

Además de lo anterior, vamos a desarrollar capacidades para poder estudiar cualquier empresa comenzando por el sector al que pertenece, destacando las principales características de las empresas que en él operan, para ir profundizando dentro de la misma empresa, llegar a su entorno más próximo y analizar las principales características de la organización.

Se pretende adquirir experiencia en el análisis de empresas mediante sus cuentas económicas (balance, cuenta de pérdidas y ganancias...) y mediante las estrategias aplicadas conseguir conocer competencias y recursos propios de la empresa que analizamos para luego poder ver las diferencias con otras del mismo sector.

5. Descripción general de Empresa y Emisión Moderna Sport S.L.

Empresa y Emisión Moderna Sport S.L., en adelante EYEM Sport S.L., es una empresa especializada en todo tipo de licencias (Disney, Betty Boop, Spiderman, etc). Tienen en su catalogo desde papelería, regalos, textil, juguetería y un largo etcétera de productos licenciados.

Desde 2008 vienen aportando novedades al mundo delas licencias y la totalidad de los artículos son de diseño propio y en la mayoría de los casos tienen carácter exclusivo. Su gran oferta de productos y una continuada innovación constituyen una de sus principales estrategias.

El sector al que se dirige la empresa principalmente es al multiprecio, grandes empresas que se dedican a la venta al por mayor de un gran numero de artículos.

La empresa esta situada en el municipio de Canals, comarca de La Costera, a unos 60 km de Valencia capital. Cuenta conunas modernas instalaciones que suponen 8.000 m2 destinados a oficinas, exposición, diseño y expedición.

6. Estudio del entorno

6.1. Análisis del Macroentorno: el marco PESTEL

6.1.1. Factores Políticos

En nuestro sistema económico, las instituciones públicas necesitan emitir normas y regulaciones para poder ejercer sus funciones, tanto a nivel nacional, como provincial y local.

El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos y obligaciones del trabajador y empresario, contratación temporal, etc.) y los mercados financieros.

Las influencias del gobierno son básicas en algunos sectores económicos, hasta tal punto que la capacidad de decisión de las empresas de dicho sector está limitada. Ejemplo: los casinos, las energías renovables, etc.

Actualmente, España se encuentra inmersa en una importante crisis económica, que tiene su origen en una crisis mundial, pero que en España se ha visto agravada por las especiales circunstancias de nuestra economía, muy dependiente del sector de la construcción, y que ha provocado que actualmente haya más de 5 millones de personas desempleadas.

Tabla 1. Paro registrado por el INEM último semestre año 2011

	2011M06	2011M07	2011M08	2011M09	2011M10	2011M11	2011M12
TOTAL	4121801	4079742	4130927	4226744	4360926	4420462	4422359
VARONES	2023077	2002522	2029601	2071510	2147953	2179563	2209738
MUJERES	2098724	2077220	2101326	2155234	2212973	2240899	2212621

Fuente: Boletín mensual de estadística INE

Hoy en día el partido que gobierna en España es el Partido Popular (PP) con Mariano Rajoy como presidente que ganó las elecciones anticipadas el pasado 20 de Noviembre de 2011. Mientras que en la oposición se sitúa actualmente el Partido Socialista Obrero Español (PSOE), que tiene como presidente a Alfredo Pérez Rubalcaba. Este cambio de gobierno ha traído consigo grandes cambios en las políticas económicas, sociales, fiscales etc. del país. Las decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y cooperaciones económicas con otros países y la ideología del Gobierno pueden afectar a nuestra actividad. La política monetaria, por ejemplo, a través de las decisiones sobre la emisión de dinero, puede generar efectos sobre la inflación o las tasas de interés; la política fiscal, a través del gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en consecuencia, sobre el crecimiento económico.

La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, la forma en que las empresas tanto españolas como extranjeras comercian en nuestro país y fuera de él.

El entorno político afecta a las condiciones competitivas de la empresa por medio de la regulación de los sectores, regulación procedente de instituciones supranacionales (caso de la Unión Europea), medidas de fomento de determinadas condiciones relacionadas con la innovación, internacionalización, numerosas facetas de la práctica empresarial. La regulación del mercado laboral, la legislación mercantil, administrativa, política fiscal y tributaria (impuestos).

Por tanto, después de ver algunos ejemplos, podemos decir que cualquier decisión política que tome el gobierno, afectará directamente a nuestra empresa.

6.1.2. Factores Económicos

Los factores económicos del entorno condicionan los rendimientos presentes y futuros de las empresas. Existe una gran influencia de algunos de estos factores en las empresas. Por ejemplo, el crecimiento económico se mide con el ritmo al que aumenta la producción de bienes y servicios de un determinado país. Esta variable se ve reflejada en el gasto o consumo de las familias. Cuanto mayor sea el crecimiento económico, mayor será el consumo de las familias y más fácil incrementar las ventas. Este crecimiento alivia la presión competitiva, ya que las empresas no tienen que luchar necesariamente entre sí para mantener e incrementar su actividad.

Otro de los factores que influyen en nuestra organización son los tipos de interés. Cuanto mayor sea más caro le resultará a las empresas financiar sus proyectos de inversión. Como veremos más adelante, la mayoría de las empresas utilizan financiación ajena, en menor o mayor medida, con lo que subidas o bajadas importantes en los tipos afectarán directamente a los resultados de las organizaciones. Por otro lado, los cambios en los tipos de interés afectan a los consumidores, de forma que, si son elevados dejarán de solicitar créditos y en consecuencia disminuirá el consumo. Como ya hemos explicado en el párrafo anterior, una bajada en el consumo de las familias llevaría consigo una bajada de las ventas para las empresas.

Los tipos de cambio de las monedas afectan a la capacidad de las empresas para competir en los mercados internacionales. Una moneda fuerte favorece las importaciones y perjudica a las exportaciones.

La inflación es la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor es, más se devalúa el dinero y más se reduce el consumo de las familias. Otros aspectos como las tasas de desempleo, el déficit público, o la política fiscal y tributaria, afectan sobre las posibilidades competitivas de las empresas.

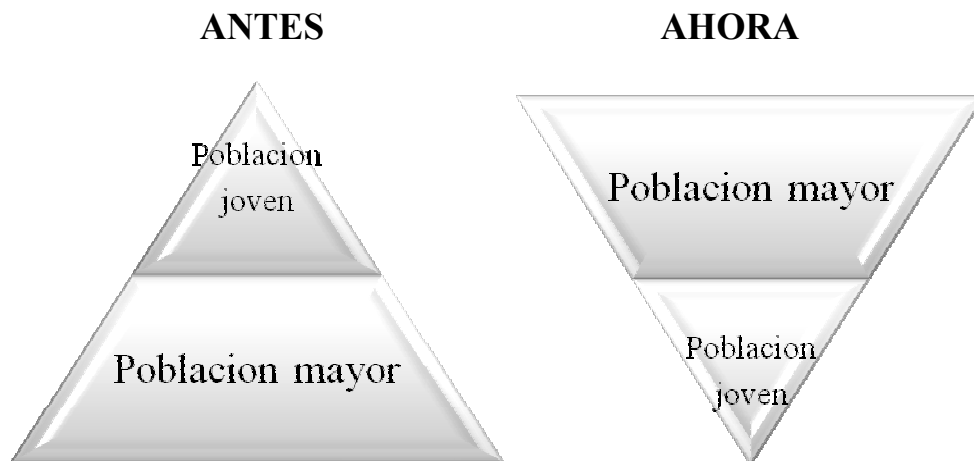
6.1.3. Factores Socioculturales

Los consumidores van modificando sus estilos de vida a medida que va cambiando la sociedad, los aspectos socioeconómicos, políticos y culturales.

La globalización en los mercados ha logrado consumidores más experimentados y exigentes. El incremento de los recursos económicos, el nivel cultural más elevado y la disponibilidad de más tiempo libre de la mayoría de los españoles, ha llevado, por otra parte, a un cambio en los estilos de vida.

La tasa de natalidad no para de disminuir, mientras que la esperanza de vida se prolonga continuamente. Esto hace que cada vez haya un segmento mayor al que satisfacer dentro de la población mayor.

Figura 1. Evolución de la población



Fuente: Elaboración propia

Los cambios tienen una implicación enorme sobre el consumo de determinados productos.

Hay otros cambios en la población española que también repercuten sobre los hábitos de compra y consumo de determinados productos, como:

- La disminución de los matrimonios legales.
- La mayor inestabilidad de la familia.

- Los movimientos migratorios interiores han disminuido en intensidad y han cambiado su dirección, trasladándose de las grandes ciudades a otras de tipo medio.

En nuestro caso, el público al que va dirigido nuestro producto principalmente, es el segmento que abarca tanto a niños como a jóvenes hasta los 16 años más o menos.

En los últimos años este segmento ha sufrido importantes cambios dentro de sus estructuras familiares y sociales. Los altos índices de divorcios, de madres solteras o la incorporación de la mujer al trabajo han modificado también sus hábitos de consumo y su postura ante los medios de comunicación.

En la etapa de pre-adolescencia buscan la independencia respecto a sus padres y hermanos mayores a quienes, a pesar de ello, en el fondo buscan imitar de alguna manera. Muestran mayor tolerancia al cambio cultural y a las diferencias entre grupos, por lo tanto son más abiertos a experiencias nuevas, pero también buscan marcar su individualismo frente a los padres y autoridades. Como consumidores son exigentes de productos que satisfagan sus necesidades y su fidelidad a las marcas está en relación con la capacidad del producto de expresar su individualidad de manera notoria, ya sea a través del peinado, vestimenta o música.

El mejor ejemplo lo tenemos con la inclusión estas navidades de productos con la licencia “Monster High”. Los grandes almacenes y tiendas de juguetes agotaron todas sus existencias de este producto. Todas las niñas querían tener su muñeca, estuche o mochila. Las nuevas **muñecas Monster High**, muñecas que se presentan a las niñas con una poderosa campaña de marketing incluyen una novela juvenil, una película, una serie online y todo un abanico de juguetes y complementos asociados a ellas.

Las **Monster High** se alejan de la tradicional imagen de Barbie, muñeca que ha logrado cautivar durante más de 50 años a las niñas del mundo, pero ahora las tendencias son diferentes y la empresa Mattel lo sabe, de ahí la creación de las nuevas Monster High.

Este cambio, como todos los que sufren las tendencias en los gustos de los consumidores, está fuertemente influido por la publicidad que los consumidores ven en todos los medios de comunicación, tanto en televisión, como en prensa escrita y en los últimos años, sobre todo, en Internet.

A la hora de vender un producto la publicidad afecta de forma directa al ser humano; cuando una empresa lanza un nuevo producto al mercado su idea básica como fabricante es la de vender su mercancía, sin embargo, la idea del publicista que hace la campaña de marketing no es la de vender ese producto, sino vender un estilo de vida.

La publicidad condiciona el comportamiento de los consumidores. Si no fuera así, no tendría sentido el enorme gasto publicitario que empresas como Disney realizan.

Las campañas publicitarias incluyen el nombre de un producto o servicio y cómo ese producto o servicio puede beneficiar al consumidor, para persuadir a un mercado objetivo a comprar o consumir ese producto en particular o esa marca.

Dada la condición ingenua de los niños existe la convicción de que son el público más indefenso ante la persuasión publicitaria, es por ello que la publicidad debe ser regulada, y no debe tener un contenido inapropiado.

“La base de la publicidad es hacer que la gente sienta que sin ‘el producto se es un perdedor. Los niños son muy sensibles a eso. Si se les dice simplemente que compren algo no obedecerán, pero si se les dice que serán unos parias si no lo compran se habrá conseguido su atención”¹

Sin lugar a dudas las culturas orientales y occidentales son diferentes, en algún momento fueron consideradas inclusive opuestas. Esta diferencia se puede apreciar de una manera notable en los gustos por diferentes personajes de animación entre los niños de ambas partes del globo. Mientras que en Europa y en EEUU la mayoría de niños buscan las licencias de moda, que en todos los casos son introducidas por la industria de la publicidad, como por ejemplo Dora la Exploradora, Bob esponja, Monster High...en oriente siguen otro tipo de personajes; comics Manga, "Las aventuras de Luoluo" y "La leyenda de Nezha", sus dibujos animados favoritos junto a "La oveja alegre y el lobo gris", y en menor medida siguen los dibujos venidos desde occidente.

China solía ser llamada la fábrica de procesamiento de dibujos animados. Los dibujantes trabajaban según las especificaciones de clientes extranjeros. A partir de 2003, China empezó a promover sus propios dibujos. China no sólo es un novato en la creación de dibujos animados, sino también en el desarrollo de productos relacionados con éste. Durante la proyección de "La oveja alegre y el lobo gris", los juguetes, libros y dvd's de la película se agotaron.

Los fabricantes de todos los productos de licencias que se distribuyen en toda Europa y América, en la mayoría de los casos, se encuentran en china. La producción se realiza bajo el pedido de los clientes que buscan estar a la última en cuanto a los gustos de sus consumidores. El retraso en la producción y el ritmo vertiginoso de este tipo de industria que va cambiando rápidamente hace que la venta de estos productos, en algunas ocasiones sea un problema. Como se ha citado anteriormente, todos los niños en verano de 2010 querían conseguir cualquier producto de la licencia de la Esponja Amarilla.

¹León, José Luis Los Efectos de la Publicidad EDITORIAL ARIEL, S.A. Barcelona, España 2006

Esto hizo que se aumentaran las tiradas de productos con esta imagen. Cuando el producto entro en Europa para su distribución y venta, las compañías de publicidad empezaron a pegar fuerte con una nueva licencia, Las Monster High. Los compradores solicitaban de los distribuidores los nuevos productos ya que querían ajustarse a la demanda, cada vez mayor de la novedad. En los almacenes de muchos de los distribuidores quedaron miles de productos de otras licencias que han pasado a un segundo plano ya que su demanda bajó de manera considerable debido al cambio en los gustos de los consumidores.

En este último plazo hemos visto la importante influencia que ejerce la publicidad y los medios de comunicación en los consumidores. Aunque siempre existirá una demanda para los clásicos como los personajes de Disney, cada temporada aparecen nuevas licencias que hay que fabricar para cubrir las demandas.

Figura 2. Dibujos chinos “La oveja alegre y el lobo gris”



Figura 3. Bob Esponja, Dora la Exploradora y Monster High

(Licencias más vendidas en Europa)



6.1.4. Factores Tecnológicos

Uno de los factores que más ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas es la tecnología. Podríamos definir Tecnología como la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Para definir el grado en que éstas influyen en la empresa, su principal aportación es sobre la forma de producir, cómo se diseñan, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Cuando hablamos de factores tecnológicos del entorno que afectan a la empresa, normalmente pensamos en avances en el campo de las Telecomunicaciones. Este es sin duda un gran avance en los últimos tiempos: la aparición de Internet hizo que la palabra **globalización** se extendiera por todo el mundo. Una empresa española que tuviese sus plantas de producción en Alemania no tendría ningún problema para pasar, en tiempo real, las modificaciones que acababan de realizar en el departamento de diseño sobre producto, o, en el caso de nuestra empresa, desde Madrid y después de una reunión con el cliente podemos realizar el pedido on-line, consultar los stocks de los productos e incluso lanzar ordenes de producción hasta China. Esto solo son algunos ejemplos de la influencia que tienen los factores tecnológicos en la Empresa. Pero no son los únicos.

- Tenemos grandes avances en transportes que nos permiten mayor capacidad para controlar el tiempo y la distancia para el movimiento de cargas y pasajeros. Ej. Ferrocarriles, Barcos, Aviones...
- Avances tecnológicos en las energías que contribuyen a mejorar el almacenamiento, transporte y distribución de la misma.
- Mayor capacidad para diseñar nuevos materiales y cambiar las propiedades de otros para satisfacer mejor las necesidades. Ej. Aleaciones de acero, fibras sintéticas, nuevas medicinas, plásticos

6.1.5. Factores medioambientales

A mitad de los 80 la preocupación por el medio ambiente empezó a generalizarse en la sociedad española. Hoy en día, el 87% de los españoles consideran que el deterioro del medio ambiente es un problema grave que requiere una actuación urgente.

Como muchos otros factores, este movimiento ecologista tiene su influencia en el mundo de los negocios. Las empresas de hoy en día han experimentado importantes cambios: aparición de un consumidor ecológicamente responsable, desarrollo de una legislación medioambiental, trabajadores, inversores y demás agentes en contacto con la organización que tienen en cuenta el comportamiento social y ecológico de la empresa.

Para mantener la capacidad competitiva de las empresas, los directivos deben evolucionar junto al entorno. El medio ambiente es un factor más del entorno general que hay que analizar junto al resto de factores (políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales). Una evolución en cualquiera del resto de factores externos que influyen en la empresa, tiene su reflejo en el entorno medioambiental, por ejemplo:

- Aparición de tecnologías más limpias y fomento de la I+D+i medioambiental.
- Medidas legislativas de carácter medioambiental.
- Medidas fiscales y financieras adoptadas por los gobiernos para incentivar la mejora medioambiental.
- Nivel de información y formación de la población sobre los problemas ecológicos y su comportamiento y reacción frente a las distintas estrategias de marketing ecológico que se puedan adoptar.

Para muchas empresas el medio ambiente es un coste: impuestos, tasas y licencias, inversiones para modificar los equipos productivos, control de las emisiones, seguros por riesgos medioambientales...Sin embargo, este nuevo entorno supone la aparición de ventajas competitivas disponibles para aquellas empresas que sepan aprovechar esta oportunidad.

Estas ventajas pueden proceder tanto desde el lado de la oferta mejorando la productividad como hacia la demanda con la diferenciación del producto. Se puede mejorar la productividad ahorrando en los costes:

-Costes de despilfarro: mal uso de los recursos.

-Costes legales: los derivados de cumplir con la legislación, como los del incumplimiento de la misma (sanciones, multas, indemnizaciones, etc.).

-Costes de pérdida de imagen: una imagen negativa el comportamiento de la empresa de cara al medioambiente puede conllevar el rechazo por parte de los clientes de los productos que ofrece.

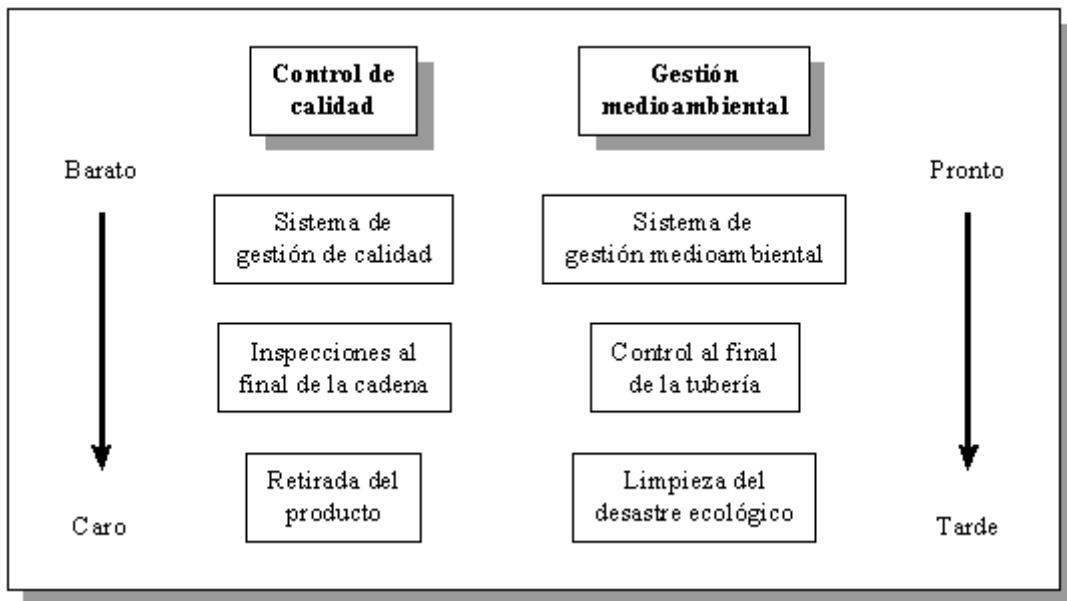
La marca, la calidad, el envase, etc., son los medios de diferenciación del producto más conocidos. Los atributos ecológicos de producto o el envase o la imagen de la empresa preocupada por el medioambiente pueden convertirse en elementos de diferenciación por los que un segmento amplio de consumidores, y cada vez mayor, estaría dispuesto a pagar un sobreprecio.

La adopción de esta política medioambiental por parte de la empresa no solo va dirigida a los consumidores potenciales, sino que también es importante para el resto de *Stakeholders*² de la empresa: organismos públicos, potenciales inversores, entidades financieras...

²Stakeholders es una palabra anglosajona utilizada para referirse a los grupos de personas que pueden tener interés en cómo se esté gestionando el negocio.

Ya en los años 80 hubo un debate en torno a los beneficios de la gestión de calidad. Entonces se hablaba de gestión de la calidad total (TQM: Total Quality Management) y ahora podemos hablar de gestión medioambiental de calidad total (TQEM: Total Quality Environmental Management). En ambos casos, es posible que a corto plazo la empresa tenga que hacer frente a mayores inversiones y a un posible incremento en sus costes operativos, pero a largo plazo conseguirá un incremento mayor en su rentabilidad.

Figura 4. Equivalencia entre gestión de calidad y gestión medioambiental



Fuente: Hernández, C.M. (1997)

La incorporación del medioambiente en la gestión empresarial va a depender de la situación del entorno de la compañía (no todas las empresas y sectores se ven afectados del mismo modo por el entorno empresarial) como de la propia organización de que se trate (recursos y capacidades).

6.1.6. Factores Legales

Uno de los papeles del gobierno es restringir y regular los negocios. Toda empresa esta rodeada de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Hay pocas cosas que se puedan hacer dentro de una empresa que no estén en cierta forma relacionados y con frecuencia, controlados por una ley o norma.

Dentro de los aspectos legales, los campos que más afectan a las empresas son el fiscal, el mercantil y el laboral, aunque no son los únicos ya que puede haber legislación en campos más generales que afectan también a la actividad empresarial, por ejemplo, la importancia de temas como el de la comunidad o separación de bienes en el matrimonio a la hora de exigir el pago de deudas al empresario, el de la contaminación o el de la responsabilidad civil o penal.

A continuación nombraremos algunas de las normas legales que más afectan a las empresas en los tres campos citados:

- *Normas fiscales:*
 - Pagar los tributos que le corresponda.
 - Repercutir a los clientes los impuestos indirectos que correspondan.
 - Hacer las correspondientes retenciones a cuenta del IRPF o del I.S.
 - Llevar los libros de registro obligatorios para cada impuesto, en función del régimen al que se esté acogido y de las características jurídicas de cada empresa
- *Normas mercantiles:*
 - Seguir el Plan General de Contabilidad y llevar una contabilidad ordenada y adecuada que permita el seguimiento de sus operaciones y que refleje la imagen fiel de la empresa.
 - Legalizar los libros obligatorios en el Registro Mercantil
 - En el caso de sociedades, publicitar las Cuentas Anuales mediante depósito en el RM.
- *Normas Laborales:*
 - Pagar las cuotas empresariales a la Seguridad Social.
 - Afiliar los trabajadores a la Seguridad Social y comunicar altas, bajas y modificaciones.
 - Pagar a sus trabajadores las nóminas según lo pactado en convenios colectivos y contratos, y efectuar la retención a cuenta del IRPF y la retención para la Seguridad Social.
 - Poner los medios necesarios para prevenir los riesgos laborales.

Normalmente, las empresas tendrán cerca de un experto legal para asesorarles en varios temas y tomar ciertas decisiones.

6.2. Análisis del Microentorno

6.2.1. Análisis y evolución del sector del comercio al por mayor

El sector que nos ocupa es el de Comercio al por Mayor de Artículos Varios. Está clasificado en el CNAE con la numeración 4641. En función de los bienes distribuidos, este sector se divide en subsectores algunos de los cuales se componen a su vez de varias ramas de actividad. Ejemplos:

- ▶ Comercio al por mayor de textiles.
- ▶ Comercio al por mayor de prendas de vestir y calzado.
- ▶ Comercio al por mayor de accesorios.
- ▶ Comercio al por mayor de aparatos electrodomésticos y de aparatos de radio y televisión.

El término comercio proviene del concepto latino *commercium* y se refiere a la negociación que se entabla al comprar o vender géneros y mercancías. En otras palabras, el comercio es la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes, ya sea para su uso, para su venta o para su transformación. Se trata de la transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor que suele ser dinero.

La función de la distribución consiste en acercar los productos desde su lugar de fabricación hasta los consumidores. Este proceso puede hacerse directamente desde los fabricantes a los consumidores (canal de distribución directo) o bien por medio de intermediarios (agentes comerciales, mayoristas, minoristas, etc.), los cuales forman el sector de distribución comercial.

Existen varios motivos, sobre todo económicos, que explican la aparición de los mayoristas en los canales de distribución, entre otros:

- Simplifican las relaciones comerciales reduciendo el número de transacciones que deben realizar tanto los fabricantes como los consumidores.
- Adecúan la oferta a la demanda: los mayoristas tienen la posibilidad de comprar en grandes cantidades, con lo que se benefician de descuentos y después lo venden en cantidades más pequeñas a los clientes, trasladando parte de ese descuento al precio ofrecido. Esto hará que el cliente disfrute de un precio más reducido que el que obtendría directamente comprando el producto del fabricante, en el caso de que éste ofrezca la posibilidad de vender directamente al consumidor final.
- Concentran una oferta completa de productos ya que el intermediario al comprar a varios productores, puede ofrecer a sus clientes un amplio surtido de la misma clase de producto.
- Realizan funciones complementarias que aportan valor añadido: transporte, almacenamiento, fraccionamiento de los lotes, etc. Este punto lo desarrollaremos con más detenimiento en el punto 7.3. La cadena de valor.

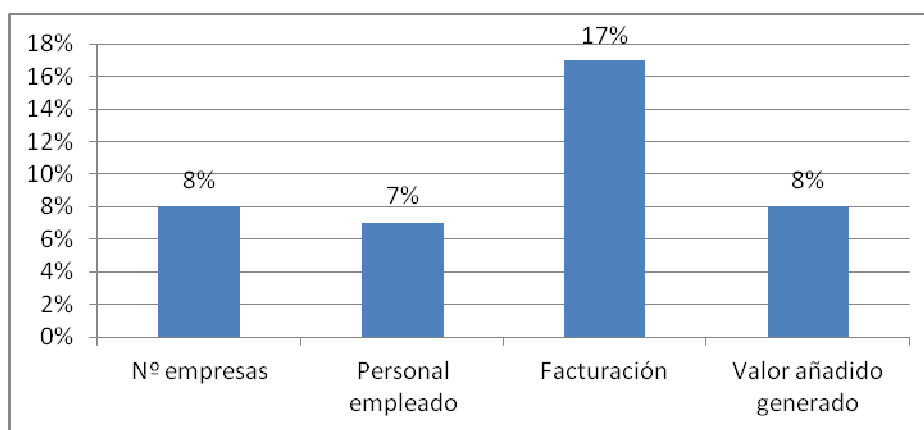
-Conceden financiación y facilidades de pago a sus clientes: aplazamientos, descuentos, etc.

- Aportan a la distribución su experiencia, su profesionalidad y sus relaciones comerciales.

EL SECTOR EN LA UNION EUROPEA

Según los últimos datos que ofrece la Oficina de Estadística de la Unión Europea, la distribución mayorista cuenta con 1.6 millones de empresas en la UE que emplean a más de 8 millones de personas. La facturación del sector se estima en 3.198 miles de millones de euros.

Figura 5.Participación del sector en el conjunto de la economía de la UE



Fuente: Elaboración propia

El sector de comercio al por mayor de bienes de consumo no alimenticios destaca como uno de los principales dentro de la distribución al por mayor en la UE. Se estima que el sector reúne a más de 262.000 empresas con una facturación de 598.608 millones de euros. El tamaño medio de las empresas del sector analizado se sitúa en 6.4 empleados por establecimiento. La facturación media del sector ronda los 2 millones de euros.

Respecto a la distribución geográfica, destacar la importancia de Italia, Francia, España, Reino Unido y Alemania que concentran el 74% de las empresas de la UE y el 76% del empleo. En la facturación y el valor añadido, Alemania y Reino Unido destacan sobre el resto de los países.

EL SECTOR EN ESPAÑA

Tabla 2. PRINCIPALES MAGNITUDES DEL SECTOR

	Nº locales	Volumen de negocio	Sueldos y Salarios	Inversion en activos materiales	Personal Ocupado
Andalucía	36.296	39.723.489 €	2.510.124 €	629.401 €	145.813
Aragón	6.964	9.382.453 €	612.271 €	213.877 €	31.114
Asturias	5.027	4.721.454 €	322.162 €	61.150 €	17.440
Balears, Illes	4.823	4.437.549 €	405.096 €	80.122 €	21.513
Canarias	10.124	11.299.509 €	768.186 €	313.376 €	42.590
Cantabria	2.297	2.190.953 €	139.753 €	27.055 €	7.795
Castilla y León	11.766	13.216.001 €	717.365 €	291.074 €	42.644
Castilla - La Mancha	8.491	1.057.135 €	615.168 €	207.013 €	35.725
Cataluña	47.930	74.533.720 €	5.994.197 €	1.039.449 €	230.066
C.Valenciana	28.483	32.243.260 €	2.680.695 €	524.857 €	134.162
Extremadura	4.932	4.739.605 €	255.261 €	77.249 €	18.026
Galicia	15.373	20.485.310 €	999.249 €	317.249 €	55.517
Madrid	36.229	95.034.628 €	5.395.022 €	958.241 €	183.726
Murcia	8.032	11.455.813 €	776.945 €	168.011 €	48.808
Navarra	2.717	3.777.849 €	231.021 €	96.962 €	10.347
País Vasco	12.708	15.184.591 €	1.113.293 €	187.859 €	46.433
Rioja	1.966	1.666.876 €	111.813 €	29.044 €	6.270
TOTAL	244.847	355.777.011 €	23.685.441 €	5.229.903 €	1.080.030

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

España es el quinto país de la Unión Europea en términos de cifra de negocios generada en el sector comercio, con un 8,2% del total. Comunidad de Madrid lidera la contribución al total nacional, con el 22,5% en 2009.

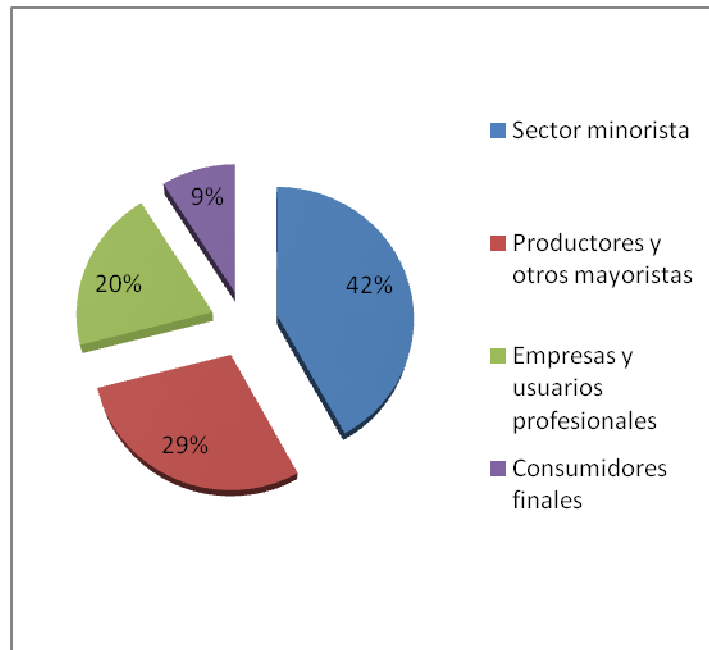
En el intercambio comercial con el exterior hay que destacar el incremento de las importaciones con China. Desde 2006, el país asiático se ha convertido en el principal origen de las importaciones de la Unión Europea, con un 16,0% del total.

Según datos del Directorio Central de Empresas casi ochocientas mil empresas activas se dedican al comercio en España, lo que supone un 24,2% del total. La mitad de ellas no tiene ningún asalariado (50,5%). En este apartado se engloban las que desarrollan actividades de venta al por mayor e intermediarios del comercio, venta al por menor y venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas.

Según la última encuesta Anual de Comercio que elabora el INE, el sector del comercio al por mayor en España consta de 194.607 empresas que emplean a 931.864 personas y general un volumen de negocio de 284.204 millones de euros.

El volumen de negocio de las empresas españolas de distribución al por mayor de bienes de consumo no alimenticio asciende a 63.544 millones de euros. El 93€ de este importe proviene de la venta al por mayor de productos que no han sido transformados por las empresas.

Figura 6. Clientes del sector del comercio al por mayor



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la distribución del número de establecimientos según tamaño, los datos del Directorio de Empresas reflejan que el sector presenta un alto grado de atomización. Más de la mitad de las empresas y trabajadores del sector se concentran en Cataluña y Madrid.

Durante los años 2000 a 2007 todas las empresas atravesaron una fase expansiva de su nivel de actividad. Sin embargo, en el año 2008 se produjo un estancamiento en la facturación y en 2009 un pequeño retroceso en las ventas que seguiría aumentando en el periodo de 2010-2011. La mayoría de las empresas han tenido problemas de impagos. Esto se está intentando solucionar con un mayor control del riesgo de los clientes y endurecimiento de las condiciones de pago.

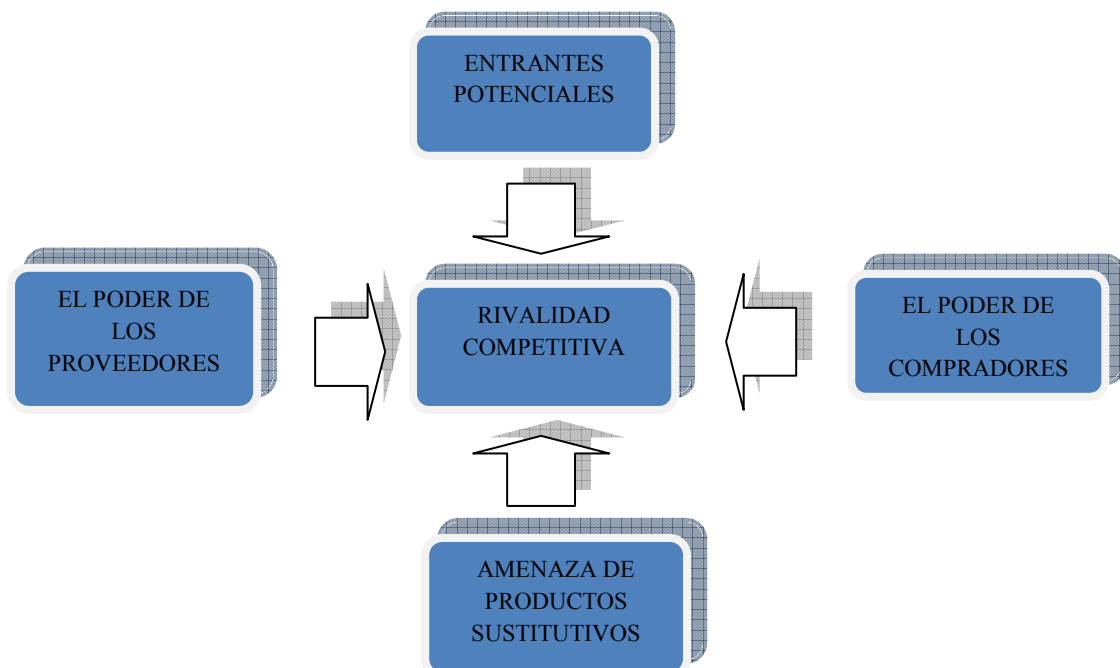
6.2.2 Las 5 fuerzas de Porter

Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, dice que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- . Entrantes potenciales
- . Amenaza de productos sustitutivos
- . El poder de los compradores
- . El poder de los proveedores
- . Rivalidad competitiva

A continuación, analizaremos cada una de estas fuerzas desde la perspectiva de nuestra empresa para averiguar en qué grado se encuentra amenazada dentro de su sector.

Figura 7. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

6.2.2.1. Entrantes potenciales

Si en un sector entran nuevas empresas la competencia aumentará y provocará una bajada en la rentabilidad ya que, por un lado, obligará a bajar los precios y, por otro, producirá un aumento en los costes, puesto que si las empresas desean mantener o aumentar su cuota de mercado deberán incurrir en gastos adicionales, como campañas publicitarias, reestructuración de su red de transportes, etc.

La entrada de nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada que existan. Las barreras de entrada son factores que tienen que tener en cuenta y superar los nuevos entrantes si quieren empezar a competir. Algunas de estas barreras son las siguientes:

- **Requisitos de capital para la entrada.** En el caso de nuestra empresa, esta es una de las barreras más importantes que hace que la entrada de nuevos competidores resulte complicada. Los contratos de licencias suelen durar entre 2 y 5 años y su coste puede variar, dependiendo de la licencia que se trate, de entre 1.000.000 y 2.000.000 de euros al año y por licencia. Los propietarios de las licencias, además, exigen un nivel de consumo, si no se llega a este mínimo, pueden cancelar el contrato. Los fabricantes que producen nuestros productos con licencias han de cumplir con unas calidades mínimas tanto en materiales como en estilo. Se preparan desde la empresa guías de estilo que contienen, entre otros, cartas de colores, que tienen que ser aprobadas por los propietarios de las licencias. Por ejemplo, si la empresa quiere hacer un producto con la licencia de Minnie y quiere que sea rosa fuxia, si al recibir la guía de estilo los licenciarios dicen que ese color no puede ser utilizado y el correcto ha de ser rosa chicle, este será el color que tendrá usar la empresa. Los fabricantes han de cumplir con las exigencias de Disney. Estas exigencias se engloban dentro de un concepto denominado CALIDAD-FAMA.
- **Lealtad de los consumidores.** En este punto hay que diferenciar al cliente nacional de los clientes de Asia que venden en España. El cliente nacional es más proclive al trato personal. Se consigue la fidelización a través del tiempo. Normalmente el trato comercial con este cliente acaba siendo un trato amistoso y personal. En el caso de que alguien de la competencia vaya a ofrecerles su producto, suelen llamar a su comercial para comentarle lo que le han ofrecido antes de realizar la compra. Suelen ser más especialistas en el producto en sí y más exigentes en cuanto a la calidad. Conocen los precios y valoran la calidad del producto. Son profesionales en la compra y normalmente cumplen con las condiciones de pago pactadas. El cliente asiático es diferente. Cuesta mucho más ganarse la confianza de estos, suelen desconfiar. No suelen valorar los detalles que se les ofrecen o las ventajas, suelen cambiar fácilmente de proveedor. Son muy sensibles a la variación del precio, no tienen problemas para cambiar de comercial por una mínima diferencia en el precio, aunque ya se haya forjado una relación comercial con alguien. Casi el 100% de estos clientes no son profesionales, únicamente miran el precio sin importarles en absoluto la calidad. Los dueños de los grandes almacenes asiáticos que son parte de la clientela de

nuestra empresa, delegan las compras en gente del mismo almacén que no son especialistas en el producto. Los comerciales suelen pactar las condiciones de pago de antemano y frecuentemente hay que negociarlo para llegar a un acuerdo. En muchos casos no se llegan a cumplir los pactos.

- **Legislación.** En el caso de nuestra empresa, al distribuir productos de licencias, los competidores potenciales habrán de cumplir con la legislación vigente en esta materia, es decir, deberán adquirir las licencias correspondientes para entrar al mercado a competir. De otro modo estarían incurriendo en una ilegalidad. En la realidad, son muchos los que venden productos falsificados o que carecen de las licencias apropiadas para poder distribuirlos. Aunque en aduanas se esta haciendo un trabajo arduo para intentar frenar la entrada de falsificaciones, continua siendo uno de los mayores problemas a los que se enfrentan empresas como la nuestra.

6.2.2.2. Amenaza de productos sustitutivos

Debido a la posibilidad de sustitución de los productos que ofrecemos, se reduce la demanda de los mismos porque los consumidores tienen la opción de escoger entre varias alternativas. La entrada de productos sustitutivos en el mercado hará que los precios bajen para hacer frente a la competencia y por lo tanto bajará también la rentabilidad del sector. Que los nuevos productos replacen a los ya existentes en el mercado dependerá de la relación existente entre las prestaciones y el precio de los nuevos productos y de los ya existentes. Para proteger su producto, las empresas del sector deberán intentar diferenciarlo de los otros modificando su imagen ante el público, mejorando la relación calidad/precio e intensificando su política comercial.

En el caso de nuestra empresa, la publicidad y los cambios en los gustos de los consumidores tienen una gran importancia. Debido a que uno de los objetivos de nuestra empresa es estar a la última en las licencias de moda es difícil que sustituyan nuestro producto por otro, a no ser que la licencia pasara de moda, no tuviera buena calidad o fuera peligrosa. Hay licencias punteras que se venden más que los clásicos, otras mueren prácticamente a la salida. Se pretende crear siempre nuevos productos para que los clientes no se cansen, pero hay que tener en cuenta que la competencia suele intentar copiar los productos para poder estar en el mercado.

La sustitución de nuestros productos por los de la competencia podría deberse al precio o al servicio ofrecido al cliente. El no cumplimiento de los compromisos comerciales con la empresa podría propiciar el cambio de producto.

6.2.2.3. El poder de los compradores

Los compradores pueden forzar la competencia entre las empresas del sector exigiendo bajadas de precios, mejoras en la calidad o mayores servicios por parte de los vendedores.

Cuando los clientes compran volúmenes muy elevados, suelen comparar entre varios proveedores y tienen cierto poder para exigir algunas condiciones o precios. Pocos clientes pueden representar el 90% de la facturación de alguno de nuestros comerciales por lo que el poder que estos ejercen sobre el comercial es muy importante.

Como existe competencia en nuestro sector, los comerciales de las otras empresas también visitan a nuestros clientes. Si la diferencia entre los productos es mínima, por ejemplo, un tazón con una imagen de Mickey en moto y otra con la imagen en bici, entonces es probable que si el coste de cambiar de proveedor no es elevado, el cliente realice el cambio. Es por esto que al existir competencia, los clientes tienen más poder sobre nosotros.

En nuestro sector, la integración hacia atrás, como ya hemos comentado en el primer apartado es difícil ya que existen algunas barreras de entrada: habría que adquirir las licencias con las correspondientes exigencias de calidad y además tendrían que cumplir con las exigencias de los licenciatarios.

6.2.2.4. El poder de los proveedores

Los proveedores pueden aumentar su poder de negociación sobre las empresas de un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, con lo que la rentabilidad del sector comprador disminuiría.

En el sector donde se mueve nuestra empresa, los proveedores, además de fabricar para nosotros, fabrican para otros clientes. Por ejemplo, nosotros vendemos vasos de plástico para el desayuno con una imagen de licencias, el proveedor vende estos mismos vasos sin imagen. Es por esto que se reduce la dependencia de un único cliente y por tanto aumenta su poder de negociación. Aunque también diremos que los proveedores ganan mucho más fabricando productos de licencias, el mismo producto lo venden más caro.

Cuando llevamos tiempo con el mismo fabricante conoce nuestro producto, las exigencias de los licenciatarios, el tipo de materiales y envases que se tienen que utilizar, etc. Por esto, el coste de cambiar de proveedor es elevado.

Igual que hemos explicado arriba, la integración hacia adelante es difícil.

6.2.2.5. Rivalidad competitiva

La rivalidad entre los competidores actuales lleva a las empresas a utilizar estrategias en precios, publicidad, nuevos productos, mejora en el servicio, etc. para mejorar su posición en el sector.

Los rivales son empresas con productos parecidos que quieren atender a los mismos clientes. Alguno de los factores que pueden afectar el grado de competitividad son los siguientes:

- Si existen grandes diferencias de tamaño entre las empresas competidoras existirá una intensa competencia entre ellas porque unas empresas querrán predominar sobre los demás.
- Los altos costes fijos que existen pueden desembocar en una guerra de precios entre los competidores.
- Si el mercado en el que se mueven ya esta maduro, intentaran quitarse cuota de mercado los unos a los otros.

En nuestro caso, la rivalidad competitiva existe y es muy fuerte. Se esta importando de países de la Unión Europea, que, aunque no tienen licencias ya, las tuvieron en un pasado y están vendiendo sus productos a precios de liquidación y muy competitivos. Existe además la competencia desleal, tanto a nivel de falsificaciones como, en el caso de no poder competir ni en calidad ni en precio, intentar difamar al resto de la competencia. Además ofrecen condiciones que no se suelen ofrecer para poder ganar clientes, como por ejemplo, solo se venden cajas completas de cada producto y estos competidores desleales, permiten que solo compren medias cajas o si les sobra algo, les permite devolverlas.

7. Análisis Estratégico de la Empresa EYEM S.L.

7.1. Expectativas y propósitos

7.1.1. Valores corporativos

Los valores corporativos son conceptos, costumbres, actuaciones y actitudes que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone lograr como una característica distintiva y una de sus variables competitivas. Los valores corporativos tienen que ir en consonancia con la estrategia de la empresa, es decir, si pretendemos ser una empresa con gran liderazgo en servicio, tengo que tener un área de servicio al cliente y medir la aceptación del cliente hacia mi servicio.

7.1.1.1. Misión, Visión y Objetivos.

Misión

Intentar facturar más y copar el mercado de licencias en papelería tanto en multiprecio como en el mercado tradicional. Fabricar cada vez mejor y con más calidad. Intentar llegar a la excelencia tanto en el producto como en la forma de ofrecerlo.

Visión

Empresa y Emisión Moderna Sport S.L. es una gran empresa sólida y fuerte que cumplirá con las exigencias de sus clientes y del mercado en general en cuanto a la calidad del producto y el servicio ofertado. Se caracteriza por el excelente trato de sus comerciales con los clientes ya que ofrecen todo su profesionalidad y experiencia al servicio del mercado. Contamos con los productos más punteros y novedosos del mercado.

Objetivos

- Facturar como mínimo, un 3% más que el año anterior.
- Abrir nuevos segmentos en otros campos desconocidos para la empresa (futuro proyecto)
- Adquirir nuevas licencias

7.2. Factores clave del éxito

7.2.1. Recursos y competencias

7.2.1.1. El valor de distribuir productos de Licencias

royalty

1. (voz i.) m. Canon o tasa que se paga al titular de una patente, invento o algo semejante por la cesión de uso que hace de ello a otra persona o entidad.

Una empresa de reciente creación comparte los mismos problemas que aquellas que, aunque llevando muchos años en el mercado, no ha conseguido que su marca sea reconocida y valorado por el público. Llegados a este punto, tanto a una como a la otra se le presentan 3 opciones:

- Intentar posicionar su marca y generar notoriedad de la misma
- Comprar una marca ya conocida
- Tomar prestada una marca conocida

Las 2 primeras opciones requieren de una inversión de capital muy importante. En el primer caso necesitarían una inversión enorme en publicidad y en el segundo caso el capital suficiente para que la marca en cuestión decidiera vendérsela. La tercera opción es la más asequible para las empresas de tamaño medio y con recursos limitados.

Productos de marca como Walt Disney están presentes en todos los establecimientos del mundo. Como esta compañía, hay muchísimas que han licenciado su nombre para expandir su presencia y ganar nuevos mercados. Edredones y sábanas con la imagen de Spiderman o Batman, lámparas infantiles de Winnie de Pooh, caramelos de Barbie, galletas de los Simpsons y un largo etcétera son algunos de los ejemplos de los productos licenciados.

Para empezar a distribuir productos de licencias, las empresas interesadas deberán analizar la evolución comercial de la compañía, el mercado al que se pretende acceder y si existe demanda para estos productos. Aunque el coste de producir estos productos con las imágenes de personajes puede suponer un incremento para las empresas del 40%, el incremento en las ventas que genera el hecho de incluir estas imágenes es muchísimo mayor. Por ejemplo, la licencia de Pokemon generó en solo un año, unas ventas por valor de 30.000 millones de dólares en todo el mundo.

Para que un licenciatarario firme un acuerdo de licencia con una empresa, esta tiene que cumplir con una serie de requisitos:

- ▶ Nivel de compromiso con la marca o marcas licenciadas que se traduce en un mínimo garantizado.
- ▶ Porcentaje sobre las ventas, conocido como royalty.

- ▶ Nivel de distribución, que se traduce en la mejor oferta para alcanzar el mayor número de puntos de venta.
- ▶ Limitar el periodo de compromiso, lo cual le permitirá salir del acuerdo en un plazo razonable en el caso de no sentirse satisfecho con el resultado del mismo, o de recibir una oferta más atractiva.
- ▶ Garantizar determinados estándares de calidad en los productos ofrecidos bajo su marca mediante un sistema de auditorias.

Cuando para una misma licencia existen varios interesados para adquirirla, los licenciarios hacen un profundo análisis de cada empresa para otorgarla “al mejor postor”, es decir, el que pague la tarifa más alta para asegurar los derechos, pero también el que muestre el mayor compromiso de explotarla.

En 2007, las licencias representaron el 29,2% de los juguetes. El negocio del licensing no ha crecido solamente en el número de referencias licenciadas de los fabricantes de juguetes, sino que también se ha incrementado su presencia en compañías del sector del regalo y los complementos, sector en el que se mueve nuestra empresa. La factoría Disney supone una importante fuente de licencias para la industria pero no es la única, personajes como Bob Esponja, Ben 10, Pocoyo, entre otros, están entrando fuerte en el negocio.

Nuestra empresa cuenta ahora mismo con las siguientes licencias:

- Bob Esponja y Dora la exploradora (Nikelon)
- Mickey, Princesas, Minnie, Cars, Winnie, Spiderman, Superman, Campanilla, Daisy.
- Monster Hide, Barbie, Supernenas, Fanboy y Chamcham, Fineas y Ferb.
- Bay Blade, Snoopy, Formula 1, Real Madrid, FC Barcelona, Faster, Los Enanitos, Los Pitufos, Los Simpsons, Hot Wheels, Hello Kitty, Betty Boop

7.3. La cadena de valor

Comenzaremos explicando qué es la cadena de valor de una empresa:

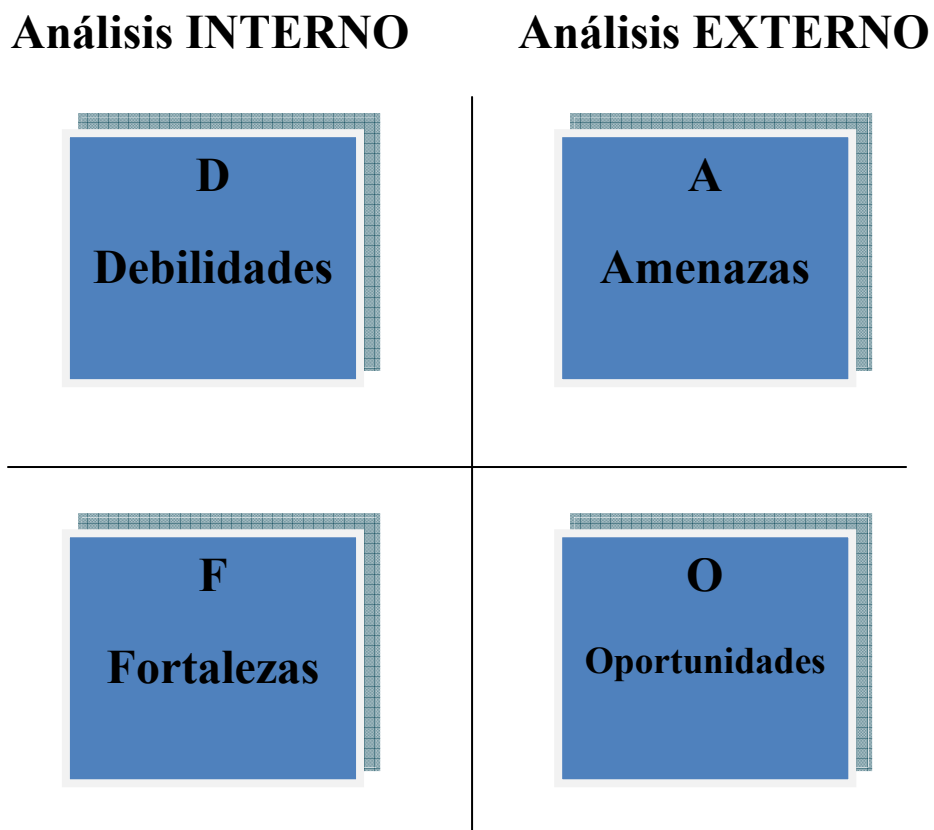
La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

Nuestra cadena de valor comienza en el viaje de la empresa a China a las ferias del sector para seleccionar los productos y los fabricantes que trabajarán para nosotros. Se pedirán los precios y se valorarán una vez añadidos los precios de las licencias. Se sacarán las cotizaciones de los contenedores puestos en España dependiendo de las cantidades de cada uno de ellos. Después de comparar varias opciones, se elegirán tanto los fabricantes como los productos. En la empresa, se crearán los diseños que después se mandarán a los licenciarios para que sean aprobados. Si son buenos, se mandarán al fabricante junto con las cartas de colores, cuatricromías, moldes, diseños, unidades, dimensiones de los box y de los expositores, clichés... Una vez fabricada la primera muestra física del productos, se mandará a España para que la empresa de el visto bueno. Si esta conforme, la empresa entregará el 30% del precio total al fabricante para que empiece la producción. Una vez finalizada la producción, se encajará y se prepararán los pales para transportarlo hasta España. Una vez en el puerto de China se liquidará el 70% restante de la factura para poder sacar la mercancía de allí. Después de esto, saldrá de ese puerto hasta el puerto de Valencia. Aquí pasará los controles de aduanas y si estos dan el visto bueno, la mercancía estará lista para recibirla en nuestras naves del almacén. Se distribuirán y colocarán los productos en su lugar correspondiente a la espera de que se incluyan en algún pedido.

Por otra parte, mientras en China se fabrican los productos, los comerciales visitan tanto a los clientes de su cartera como a posibles clientes potenciales y se ofrecen todos los productos disponibles en el catálogo de la empresa. Una vez realizadas las ventas, se envían al almacén para que, mediante un programa informático, se preparen los pedidos y se descuente automáticamente los productos de cada uno de los pedidos del stock total del almacén. Esto permitirá conocer de antemano la disponibilidad de cada referencia. Se preparará la mercancía para distribuirla a los clientes y se facturará la venta. Los clientes cumplirán con lo acordado en cuanto a forma de pago ya sea a 30, 60 o 90 días mediante pago en efectivo, pagarés o giros bancarios.

7.4. Matriz DAFO

Figura 8.Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

7.4.1. Debilidades

- Elevado coste de capital.
- Necesidad de un centro logístico adecuado a la actividad.
- Coste de financiación.
- Necesidad de subcontratación para la distribución del producto.

7.4.2. Amenazas

- Fuerte legislación que afecta al sector
- Retrasos en la recepción de la mercancía
- Competencia desleal (falsificaciones)
- Influencia de la moda y la publicidad

7.4.3. Fortalezas

- Amplio catálogo de productos
- Red comercial muy competitiva
- Diseño
- Personal cualificado
- Calidad/precio
- Gran cobertura del mercado
- Nuevas instalaciones
- Conocimiento del negocio.

7.4.4. Oportunidades

- Nuevas licencias ofertadas.
- Posibilidad de entrar en nuevos mercados/sector
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades.
- Atender a nuevos grupos de clientes

8. Análisis económico y Financiero.

8.1. Ratios sectoriales

Para analizar la situación económico-financiera de la empresa, hemos buscado los ratios medios del sector al que pertenece. Aunque los últimos datos que hemos encontrado disponibles se refieren al año 2008, los utilizaremos como referencia para analizar nuestra empresa.

Tabla 3.RATIOS SECTORIALES

BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Nombre empresa	País	Tipo cuentas	Año	Ingresos de explotación mil EUR	Result. ordinarios antes Impuestos mil EUR		Resultado del Ejercicio mil EUR		Total Activo mil EUR	Fondos propios mil EUR				
Mediana			UA	1.133	24		24		894	398				
EMPRESA Y EMISSION MODERNA SPORT SL	ESPAÑA	U1	2008	2.250	1	120	1	90	1	894	5	48	6	-
VIVE SOGESPORT SL	ESPAÑA	U1	2010	1.138	2	11	8	8	7	674	9	20	9	-
EURAFRITEX SL	ESPAÑA	U1	2010	1.138	3	35	4	30	4	677	8	440	3	-
TEXTIL COGRES SL	ESPAÑA	U1	2010	1.134	4	4	9	3	9	919	4	29	8	-
CHECK-IN JEANS SA	ESPAÑA	U1	2010	1.133	5	24	5	24	5	786	7	407	4	-
HERMANOS ROMAN BRAVO SL	ESPAÑA	U1	2010	1.132	6	40	3	32	3	1.695	1	398	5	-
DISMARINA MEDITERRANEA SL	ESPAÑA	U1	2010	1.132	7	11	7	8	8	956	3	695	1	-
BARCELONA CONTRACT SERVICES SL	ESPAÑA	U1	2010	1.132	8	48	2	36	2	1.113	2	643	2	-
TEJIDOS PALLARS SL	ESPAÑA	U1	2008	1.130	9	14	6	10	6	798	6	48	7	-

RATIOS

Nombre empresa	País	Tipo cuentas	Año	Rentabilidad económica (%)		Rentabilidad financiera (%)		Liquidez general		Endeudamiento (%)			
Mediana			UA	2,38		10,14		2,81		76,54			
EMPRESA Y EMISSION MODERNA SPORT SL	ESPAÑA	U1	2008	13,40	1	249,46	1	1,06	7	94,63	3	-	-
VIVE SOGESPORT SL	ESPAÑA	U1	2010	1,59	7	52,56	2	0,92	9	96,97	1	-	-
EURAFRITEX SL	ESPAÑA	U1	2010	5,11	2	7,85	6	2,86	4	34,97	8	-	-
TEXTIL COGRES SL	ESPAÑA	U1	2010	0,41	9	13,07	4	1,20	6	96,89	2	-	-
CHECK-IN JEANS SA	ESPAÑA	U1	2010	3,03	4	5,86	8	11,98	1	48,27	6	-	-
HERMANOS ROMAN BRAVO SL	ESPAÑA	U1	2010	2,38	5	10,14	5	2,81	5	76,54	5	-	-
DISMARINA MEDITERRANEA SL	ESPAÑA	U1	2010	1,13	8	1,56	9	4,85	2	27,31	9	-	-
BARCELONA CONTRACT SERVICES SL	ESPAÑA	U1	2010	4,29	3	7,43	7	3,45	3	42,25	7	-	-
TEJIDOS PALLARS SL	ESPAÑA	U1	2008	1,70	6	28,41	3	1,04	8	94,02	4	-	-

Fuente: SABI

8.2. Análisis de la situación patrimonial

TABLA 4. BALANCE DE SITUACION

BALANCE DE SITUACION	AÑO 10	AÑO 09
ACTIVO		
A)ACTIVO NO CORRIENTE	229.975,35 €	110.090,61 €
I. Inmovilizado intangible	1.941,50 €	
II. Inmovilizado material	228.033,85 €	110.090,61 €
B) ACTIVO CORRIENTE	3.808.836,27 €	1.526.883,82 €
I. Existencias	737.485,85 €	88.635,60 €
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.865.299,71 €	1.303.876,22 €
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	2.855.939,49 €	1.300.234,99 €
3. Deudores varios	9.360,22 €	3.641,23 €
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p		14.419,31 €
IV. Periodificaciones a c/p		-122.335,53 €
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	206.050,71 €	242.288,22 €
TOTAL ACTIVO (A+B)	4.038.811,62 €	1.636.974,43 €
PASIVO		
A) PATRIMONIO NETO	447.642,20 €	186.851,26 €
A-1) Fondos propios	447.642,20 €	186.851,26 €
I. Capital	83.100,00 €	3.100,00 €
1. Capital escriturado	83.100,00 €	3.100,00 €
III. Reservas	67.983,26 €	44.920,20 €
VII.Resultado del ejercicio	296.558,94 €	138.831,06 €
B) PASIVO NO CORRIENTE	173.391,27 €	94.812,39 €
I. Provisiones a l/p	-650,00 €	-450,00 €
II.Deudas a l/p	165.517,53 €	86.738,65 €
1. Acreedores por arrendamiento financiero	83.567,93 €	
2. Otras deudas a l/p	81.949,60 €	86.738,65 €
IV. Pasivos por impuesto diferido	8.523,74 €	8.523,74 €
C) PASIVO CORRIENTE	3.417.778,15 €	1.355.310,78 €
I. Deudas a c/p	159.642,74 €	145.356,85 €
1. Deudas con entidades de crédito	59.722,73 €	79.658,13 €
2. Otras deudas a c/p	99.920,01 €	65.698,72 €
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	3.258.135,41 €	1.209.953,93 €
1. Proveedores	2.768.127,72 €	943.425,18 €
2. Otros acreedores	490.007,69 €	266.528,75 €
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	4.038.811,62 €	1.636.974,43 €

Fuente: Elaboración propia

8.2.1 Ordenación del Balance

TABLA 5.ORDENACION DEL BALANCE

Activo	2010	2009
No corriente	229.975,35 €	110.090,61 €
Existencias	737.485,85 €	88.635,60 €
Realizable	2.865.299,71 €	1.195.960,00 €
Efectivo	206.050,71 €	242.288,22 €
TOTAL	4.038.811,62 €	1.636.974,43 €
Pasivo		
Patrimonio Neto	447.642,20 €	186.851,26 €
Pasivo No corriente	173.391,27 €	94.812,39 €
Pasivo corriente	3.417.778,15 €	1.355.310,78 €
TOTAL	4.038.811,62 €	1.636.974,43 €

Fuente: Elaboración propia

8.2.2. Cálculo de porcentajes e interpretación

TABLA 6

Activo	% Año 2010	% Año 2009
No corriente	5,69%	6,73%
Existencias	18,26%	5,41%
Realizable	70,94%	73,06%
Efectivo	5,10%	14,80%
TOTAL	100,00%	100,00%
Pasivo		
Patrimonio Neto	11,08%	11,41%
Pasivo No corriente	4,29%	5,79%
Pasivo corriente	84,62%	82,79%
TOTAL	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en los cálculos realizados para el análisis patrimonial, la partida que más peso tiene dentro de Activo de la empresa, tanto en el año 2010 como en el 2009 es la de **realizable**. Es prácticamente el total del activo ya que quitando la partida de existencias que representa en 2010 más o menos un 20%, el resto de partidas son insignificantes.

Esto es común en todas las empresas del sector del comercio al por mayor, ya que la partida que encontramos con mayor incidencia dentro del realizable es la de **clientes**. Como se está comentando el gráfico del balance y este muestra una fotografía de la empresa en un momento concreto, 31 de Diciembre, la importancia de esta partida podríamos decir que es relativa. Esto es porque la mayoría de clientes paga a 90 días por lo que es probable que, si repitiéramos el balance en una fecha posterior, el peso de las masas cambiaría considerablemente.

De todos modos, continuando con lo anterior, diremos que la evolución de un año al siguiente en cuanto a los clientes ha sido constante. En el 2009 la partida de clientes representaba un 73% del total del activo, mientras que el año 2010 esta partida era un 70% del mismo. Llama nuestra atención la disminución del efectivo que pasa de un 15% en 2009 a un 5% en 2010. La empresa ha invertido parte de ese efectivo en incrementar sus existencias que pasan de un escaso 5% en 2009 a un importante 20% en 2010.

En cuanto al pasivo, la empresa está prácticamente descapitalizada ya que el peso que representa el **patrimonio neto** dentro de éste es de apenas un 11% en 2010. Su evolución de un año al otro ha sido negativa, aunque con pocos cambios importantes (11.41% en 2009). Señalar, dentro del patrimonio neto, con fecha 27/07/2010 se realizó un incremento de capital con cargo a reservas. Esto, junto con el resultado del ejercicio, hizo incrementar de manera relativa el patrimonio neto que paso de 186.851€ en 2009 a 447.642€ en 2010. Aunque es un aumento importante, nos interesan los valores absolutos, y estos no han variado nada de un año al siguiente. Continúan siendo insuficientes ya que deberían representar para que la empresa se encontrara en una situación ideal, al menos, el 40% del total del pasivo.

La empresa funciona básicamente, o incluso podríamos decir únicamente, con **financiación ajena** (90% en 2010), sobre todo a corto plazo, y se ha mantenido de un año al anterior. Como detalle, destacaremos que la partida más importante dentro del pasivo corriente es la de **proveedores**.

PRINCIPIOS GENERALES

Hay tres principios que nos van a ayudar a entender mejor y a darnos más ideas sobre el estado patrimonial de esta empresa sobre su liquidez y endeudamiento.

TABLA 7. PRINCIPIOS GENERALES

Año 2010		
A.C.frente Ex c/p	94,3%	169,2%
R + D frente x c/p	76,0%	84,6%
PN. frent P.T.	11,08%	88,92%

Año 2009		
A.C.frente Ex c/p	93,27%	165,59%
R + D frente x c/p	87,86%	82,79%
C.P. frent P.T.	11,41%	88,59%

Fuente: Elaboración propia

Activo circulante frente al doble del exigible a corto plazo

Este principio mide la capacidad que tiene el activo circulante de la empresa para hacer frente al doble del exigible a C/P. Nos da una idea de si la empresa tiene suficientes activos circulantes para hacer frente a su deuda más inmediata.

Nos damos cuenta a simple vista al ver los resultados de este primer principio que la empresa no cubre el doble de su exigible a C/P ni de lejos y se podría decir que cubre la mitad de manera bastante ajustada. Vemos que la evolución de un año a otro es constante de manera absoluta aunque mirando el balance vemos que su pasivo corriente se ha duplicado del 2009 al 2010. Por esto podríamos decir que la situación de liquidez en el año 2009 era mejor, aunque no la ideal, que en 2010. La empresa podría tener problemas de liquidez. Aun así, debemos de tener en cuenta los siguientes principios y calcular el fondo de maniobra de la empresa para sacar más conclusiones.

Realizable y disponible frente a exigible a corto plazo

Este principio nos deja con las partidas más liquidas del activo, con lo que podremos analizar mejor la situación de liquidez y ver si con estas dos partidas la empresa puede hacer frente a sus deudas más inmediatas. Dada la escasa importancia que las existencias representan en el año 2009 (5%) es posible que no exista gran variación en cuanto a la interpretación de la liquidez en este año. En el 2010, ya que las existencias se incrementan hasta un 20%, podremos ver una pequeña variación en esta interpretación.

Como acabamos de señalar, eliminando la parte que representan las existencias, vemos que en el año 2009, la empresa, con su realizable y disponible, podía hacer frente a sus deudas a c/p. Aparentemente, no tendrían problemas para atender sus pagos inmediatos.

Esta situación empeora de manera considerable en el 2010. Podríamos confirmar lo adelantado en el principio anterior, la empresa tiene claros problemas de liquidez en este año, ya que ni con sus activos más líquidos pueden hacer frente a su deuda a corto plazo. La empresa puede incurrir en suspensión de pagos. Además se puede observar que el efectivo solo llega al 5% de su masa patrimonial siendo la partida más líquida y sumándola al realizable que representa un 70% no llegan a cubrir su pasivo no corriente que representa el 85%. Solo vendiendo las existencias que tiene (20% del activo) podría cubrir sus pagos a corto plazo.

Patrimonio Neto frente a pasivo total

Viendo los datos proporcionados por la tabla se observa que la empresa está totalmente descapitalizada. De un año al siguiente se ha descapitalizado un poco aunque por la escasa diferencia diremos que la situación ha permanecido constante. La empresa ha perdido totalmente su autonomía. Depende en exclusiva de la financiación ajena. Como ya hemos dicho anteriormente, la situación ideal a la que debería intentar acercarse la empresa, es aquella en la que el Patrimonio Neto de la misma representara alrededor de un 40% y vemos que actualmente estamos muy lejos de alcanzarlo.

Todos estos principios generales nos dan una visión general de la empresa que nos ayuda a ver los posibles problemas de la misma a lo hora de afrontar sus pagos, así como la descapitalización y la pérdida total de autonomía.

A pesar de que todos los datos nos indican que la empresa podría tener problemas de liquidez, debemos ser cautos en nuestro juicio y esperar a ver el resto del análisis.

8.2.3. Fondo de maniobra y grafico del balance

Para complementar todo lo visto anteriormente en los principios generales, vamos a calcular el Fondo de Maniobra.

El Fondo de maniobra tiene dos interpretaciones. La primera sería Activo Corriente – Pasivo Corriente, que nos indicaría la parte del activo corriente que nos sobraría después de hacer frente al pasivo corriente y que se podría utilizar para hacer frente a las deudas a largo plazo. La segunda sería Pasivo – Activo No Corriente. Si el resultado fuese positivo nos indicaría que la financiación a largo plazo es suficiente para cubrir las inversiones a largo plazo y parte de las de corto.

TABLA 8. FONDO DE MANIOBRA

2009

F.M.=AC-PC	10%	171.573,04 €
F.M.=PF-AF	10%	171.573,04 €

2010

F.M.=AC-PC	10%	391.058,12 €
F.M.=PF-AF	10%	391.058,12 €

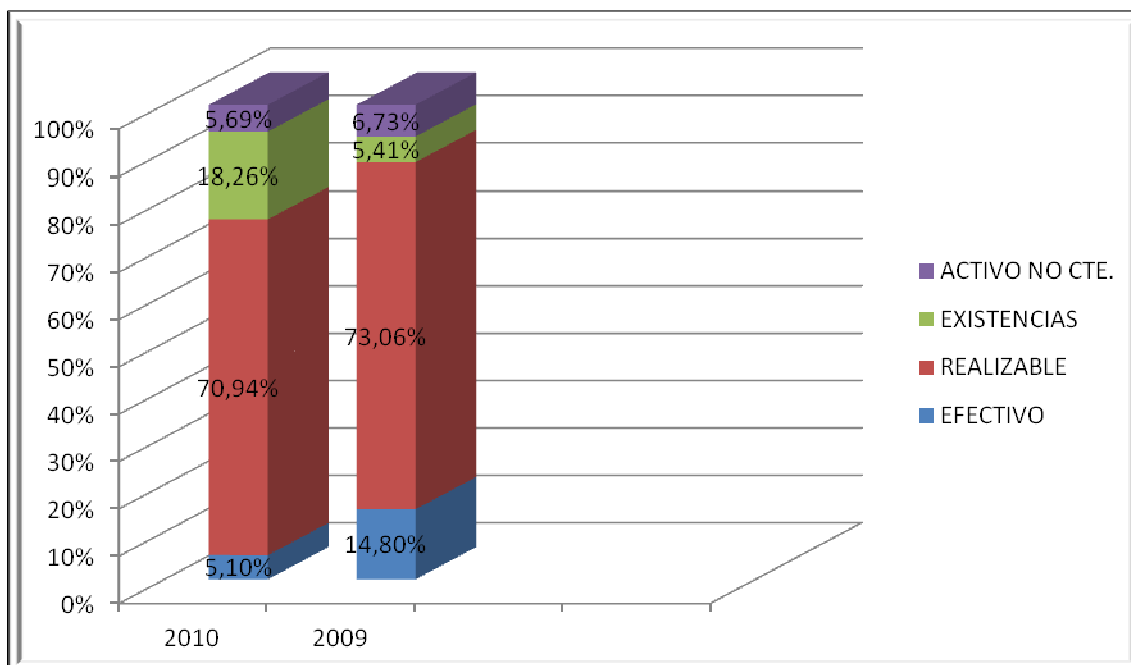
Fuente: Elaboración propia

Como habíamos acabado diciendo en el apartado anterior, hay que ser cautos en las interpretaciones ya que observando la evolución positiva del fondo de maniobra (del 2009 al 2010 se ha incrementado en 219.485€) podemos decir que la empresa podría hacer frente a su deuda inmediata.

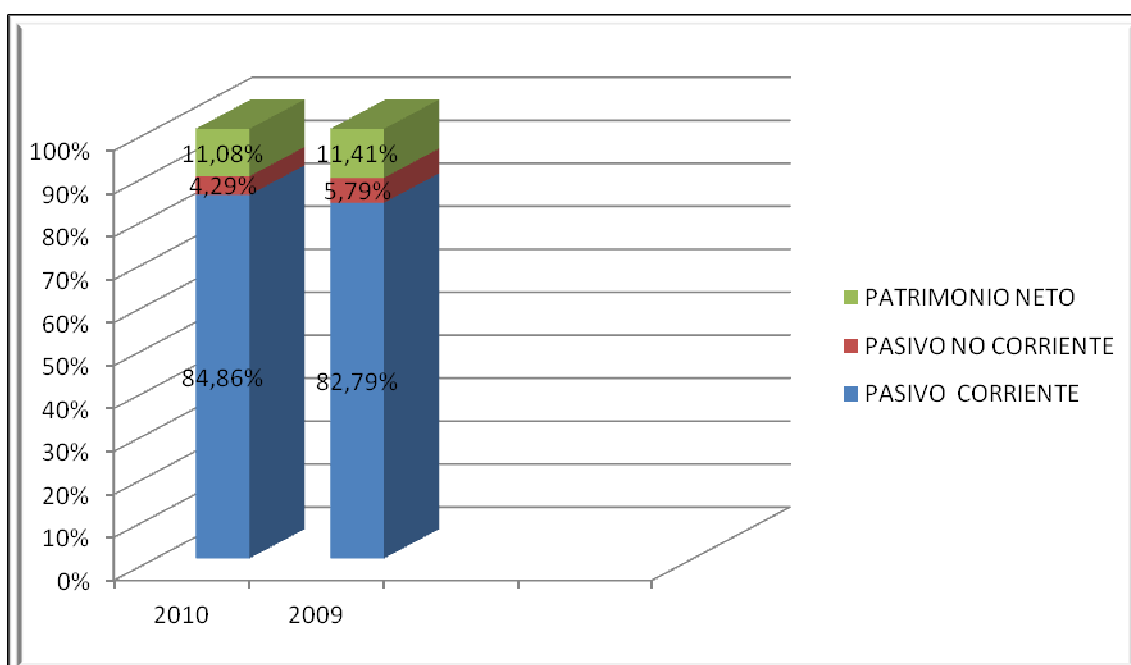
El fondo de maniobra es positivo porque hay una parte del activo corriente, como por ejemplo las existencias, que a causa de su permanencia en el tiempo, podría considerarse como una inversión a largo plazo. Además dentro del activo corriente la partida más importante es la de Clientes, y como ya indicábamos en apartados anteriores, como los datos que tenemos son estáticos en una fecha determinada, es posible que del 70% que representa esta partida en el total del activo, la mayor parte pague sus facturas en un breve periodo de tiempo con lo que la empresa tendría efectivo suficiente para atender sus pagos.

FIGURA9.GRAFICO DEL BALANCE

ACTIVO



PASIVO



Fuente: Elaboración propia

8.3. Análisis de la situación de liquidez

8.3.1. Método de los ratios.

En este punto veremos la capacidad que la empresa EYEM S.L. tiene para hacer frente a sus pagos, tanto a largo como a corto plazo. Para ello vamos a utilizar ratios. Los ratios son cocientes entre magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan, y cuyo valor se considera más significativo que el de cada magnitud por separado.

Para el análisis de liquidez hemos elegido los siguientes ratios:

TABLA 9. RATIOS LIQUIDEZ

2010

Ratios de liquidez	
$R.L. = AC/Ex \text{ a c/p}$	1,114
$R.T. = R+D/Ex \text{ a c/p}$	0,899
$R.D. = D/Ex \text{ a c/p}$	0,060
$R.dF.M.sA. = F.M./A.$	0,097
$R.dF.M.sDc/p = F.M/Dc/p$	0,114

2009

Ratios de liquidez	
$R.L. = AC/Ex \text{ a c/p}$	1,127
$R.T. = R+D/Ex \text{ a c/p}$	1,061
$R.D. = D/Ex \text{ a c/p}$	0,179
$R.dF.M.sA. = F.M./A.$	0,105
$R.dF.M.sDc/p = F.M/Dc/p$	0,127

Fuente: Elaboración propia

El ratio de liquidez ($AC/Ex \text{ a c/p}$) nos indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo y su valor óptimo en este sector está en 2.81. En el caso de nuestra empresa tiene un valor menor, en concreto 1.11 en 2010 y 1.13 en el 2009, con lo que podemos decir que la empresa se encuentra en una situación muy ajustada. La evolución ha sido negativa aunque pequeña. La proporción en la que ha aumentado el activo corriente ha sido menor que el aumento del pasivo corriente. La empresa podría tener problemas de liquidez a c/p.

Vemos ahora el ratio de tesorería ($R+D/Ex \text{ a c/p}$) para ver si la empresa puede realmente hacer frente a sus deudas a corto plazo ya que este ratio solo cuenta con las partidas que tienen más facilidad de convertirse en dinero líquido, el realizable y el efectivo, eliminando la incertidumbre asociada a las existencias.

Como vemos, el ratio en 2010 es inferior a 1. Esto nos indica que en este año la empresa no podría hacer frente a sus deudas a c/p. Este problema ha aparecido en 2010, ya que en 2009 el ratio se situaba en 1.06 y no se apreciaban estos problemas.

Como ya se había expuesto en apartados anteriores, esto nos demuestra el poco peso que tenían las existencias en 2009 y la importancia que representan en 2010. Con esto se ratifican los problemas de liquidez.

Nos tendremos que esperar a ver como se cobra y como se paga para decidir finalmente si estos problemas de liquidez aparente son reales o no.

El siguiente ratio es el de disponibilidad (D/Ex a c/p). Nos indica la capacidad que tiene la empresa de hacer frente a sus deudas a corto plazo de manera inmediata, es decir, con el dinero líquido que dispone.

En el año 2009 este ratio se encuentra muy por debajo de 0.3 que sería el valor óptimo aproximado. Este 0.3 viene a medir la capacidad de la empresa para hacer frente de forma inmediata al 30% del exigible a corto plazo. Así pues, como hemos comentado, en 2009 no podía hacer frente con lo que repetimos, tendría problemas de liquidez. La evolución del ratio ha empeorado, situando a la empresa en un escaso 0.06. Continuará teniendo problemas para atender sus pagos. Este incremento negativo se debe al incremento mayor del pasivo corriente con respecto del efectivo.

Los últimos dos ratios relacionados con el fondo de maniobra informan sobre el peso que representa en fondo de maniobra en relación al activo o a las deudas a corto plazo.

Vemos que pese a no tener un intervalo o cifra donde ubicar y comparar estos ratios, en el primer caso (F.M./A) tanto en 2009 como en 2010 es positivo, por tanto el peso que tiene el Fondo de Maniobra con respecto al activo es relevante. Se puede observar que de un año al siguiente ha disminuido aunque de forma discreta debido al efecto combinado del aumento del pasivo corriente en mayor proporción que el incremento que ha experimentado el activo corriente.

En cuanto al segundo ratio vamos que su valor en 2009 era de 0.13 y en 2010 de 0.11 y en ambos casos está por debajo del intervalo óptimo que sería 0.5 y 1. La empresa no dispone de activos corrientes para cubrir las deudas a largo plazo una vez satisfechas las de corto, ya que en principio va a tener problemas para hacer frente a las mismas. Su evolución, aunque con una importancia mínima, es negativa, con lo que la situación de escasez de activos está empeorando.

Como conclusión al estudio de la liquidez de la empresa diremos que, aunque en todos los ratios estudiados parece ser que la empresa tiene problemas serios de liquidez, en realidad no es así. La empresa depende de cómo cobra a sus clientes y estos normalmente lo hacen a 90 días. Es posible que en el momento del cierre del ejercicio gran parte de los clientes todavía no hayan saldado sus facturas por lo que aparecerían en la cuenta del activo Clientes. Como ya hemos visto y comentado, esta es la partida más importante del Activo (en 2010 representa el 70%) por tanto, su importe tendrá muchísima incidencia en el resultado de los ratios. Hemos visto también que el fondo de maniobra es positivo por tanto la situación de liquidez dependerá básicamente del cobro de las facturas a sus clientes. Esta es una característica común en este sector.

Un retraso en algún pago o el impago de alguna factura llevarían a la empresa a una situación bastante comprometida ya que el pago a los proveedores se realiza de forma prácticamente inmediata porque al tratarse de productos de importación, hasta que no se hace efectivo la totalidad del pago, la mercancía se queda retenida en el puerto.

8.4. Análisis de la situación de endeudamiento

8.4.1. Método de los ratios.

A través del estudio del endeudamiento, encontraremos información referente a la cantidad y la calidad de la deuda y si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

TABLA 10. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Ratios de endeudamiento	2010
R.E.= Total deuda/total pasivo	0,889
R.A.=Ks propios/total deuda	0,125
R.S.o G.=A.R./F.Aj.Tot.	1,102
R.d Cal.d Deuda=Exc/p/Extot	0,952
R.dG.Fsobr vents=G.F./Ventas	0,004
R. Coste Deuda=G.F./Deuda con coste	0,120
Cobertura de G.F.=BAll/G.F.>1	11,635

Ratios de endeudamiento	2009
R.E.= Total deuda/total pasivo	0,886
R.A.=Ks propios/total deuda	0,129
R.S.o G.=A.R./F.Aj.Tot.	1,127
R.d Cal.d Deuda=Exc/p/Extot	0,935
R.dG.Fsobr vents=G.F./Ventas	0,006
R. Coste Deuda=G.F./Deuda con coste	0,135
Cobertura de G.F.=BAll/G.F.>1	6,573

Fuente: Elaboración propia

El ratio de endeudamiento mide la proporción de las deudas en relación con el total del pasivo. El ratio de endeudamiento en 2010 está por encima del ratio de endeudamiento del sector que es de 0.765. Se podría decir que su deuda es excesiva y como ya hemos dicho en anteriores apartados que esta poco capitalizada. Viendo la evolución del ratio vemos que la situación va a peor aunque no de una manera muy importante. La empresa desde el 2009 se ha endeudado más reduciendo su Patrimonio Neto, es decir, aumenta su descapitalización. Diremos que esta situación es bastante común a todas las empresas de este sector ya que usan principalmente financiación ajena como la que le ofrecen sus proveedores.

Veamos ahora el ratio de autonomía. Este ratio nos indica el peso de los capitales propios con respecto a la deuda. Como es lógico después de analizar el ratio de endeudamiento, diremos que la empresa prácticamente no tiene autonomía financiera ya que casi el 90% de su financiación es ajena. La situación es la misma en los dos años, las pequeñas diferencias en sus ratios no son notables.

El ratio de solvencia mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con su activo real. Viendo los resultados podemos decir que se ha reducido del 2009 al 2010 debido al incremento del pasivo en el año 2010, pero aun así, la empresa posee suficientes activos para hacer frente a sus deudas tanto a largo como a corto, con todos sus activos. Por cada unidad monetaria que la empresa ha de pagar, tiene activos por el valor de 1.592 en el año 2010. Recordar en este punto que gran parte de ese activo (70% en 2010) corresponde a la cuenta de clientes.

De no ser que la mayoría de ellos entrase en mora, la empresa irá cobrando sus facturas y esto le permitirá pagar sus deudas.

En cuanto a la calidad de la deuda de nuestra empresa podemos afirmar que es mala. Esta rondando la unidad en ambos periodos, lo que nos indica, por ejemplo en el año 2010, que el 95% de la deuda es a corto plazo, deuda de peor calidad. La evolución ha sido negativa. Aunque ya contaba con un exceso de deuda a c/p en 2009, esta partida se ha incrementado en valores absolutos, casi en 3 veces. Cuando comentemos la parte de gastos financieros, ahondaremos más en este tema, pero adelantar que aunque la calidad de la deuda es mala, la mayoría de esta es deuda sin coste para la empresa.

En lo referente a los gastos financieros sobre ventas, vemos que en 2010 se sitúa en el 0.004, que es el límite de calidad para este ratio. Como avanzábamos en el punto anterior, aunque la empresa está muy endeudada, la mayoría de esta deuda es con proveedores y acreedores varios, es decir, es deuda sin coste para la empresa. La evolución de este ratio es positiva ya que aunque la deuda ha aumentado de un año al siguiente, no ha sido con entidades de crédito u otras entidades con coste en su deuda.

Para analizar el ratio del coste de la deuda diremos cuanto menor sea, mejor para la empresa. El nuestro en el año 2010 era de 0.12. A simple vista podemos comentar que es un coste bastante elevado (12%). Para poder hacer un mejor análisis del mismo deberíamos compararlo con un índice que refleje la situación económica del periodo. Para ello vamos a utilizar el Euribor de diciembre de 2010 que fue de 1.526%. Diremos que el coste de nuestra deuda es muy superior al coste actual. Parte de nuestra deuda a corto plazo (a largo plazo la empresa no tiene deuda con coste), nos está saliendo muy cara. Del 2009 hasta ahora hemos mejorado en cuanto al coste ya que bajamos de un 13.5% a una 12%. La empresa tiene suficiente cobertura de gastos financieros ya que en ambos periodos su BAII es positivo y el resultado de este ratio es mayor que 1, lo cual indica que su resultado de explotación cubre perfectamente los gastos financieros del periodo. En el año 2010 la cobertura ha incrementado hasta situarse en el doble prácticamente debido a que el BAII también se ha duplicado y los gastos financieros se han mantenido más o menos iguales.

8.5 Análisis de la política de inversión-financiación (EOAF)

A través del estado de origen y aplicación de fondos determinaremos los elementos en los que la empresa ha invertido y los recursos que ha utilizado para ello.

TABLA 11. EOAF

Aplicación	Año N- (N-1)	Origen	Año N- (N-1)
Activo No Corriente	142.682,02	Pasivo No corriente	78.578,88
Patrimonio Neto	35.768,00	Beneficio	296.558,94
		Amortizaciones	22.797,28
		FM	219.485,08
Existencias	648.850,25	Pasivo cte.	2.062.467,37
Realizable	1.669.339,71	Efectivo	36.237,51
		FM	219.485,08
TOTAL	2.496.639,98		2.496.639,98

Fuente: Elaboración propia

Se podría decir que, a priori, la política de inversión-financiación de la empresa ha sido la más adecuada ya que el fondo de maniobra aumenta de un periodo al siguiente. Aunque por lo estudiado en apartados anteriores y los datos que nos arrojan los ratios podríamos pensar que la empresa no se encuentra en situación de equilibrio, sabemos que por el tipo de empresa y la forma que esta cobra a sus clientes, su situación es favorable.

Vemos que los orígenes a largo plazo que suman un total de 397.935,1€, cubren las aplicaciones a largo plazo que suman 178.450,02€. Tenemos un Fondo de Maniobra positivo de 219.485,08€. La amortización en términos económicos minora el valor del activo. El papel financiero de la amortización es un gasto que no pagamos. Su objetivo es que al acabar la amortización hayamos ahorrado lo suficiente para comprar los bienes nuevos.

La autofinanciación (beneficio + amortizaciones) en nuestro caso, es una partida muy importante, lo que nos lleva a afirmar que la empresa sigue una política conservadora.

Para referirnos a la liquidez inmediata miraremos la disminución del Efectivo. Desde 2009 ha disminuido en 36.000€. Esto es porque la empresa está utilizando el efectivo para pagar parte de las existencias que tiene en almacén. En cuanto a la liquidez general, nos vamos a fijar en el FM que ha aumentado en 219.485,46€.

Esto nos hace pensar que la liquidez general con respecto al año anterior ha mejorado, a pesar de que tenemos en cuenta todo lo comentado en apartados anteriores. La liquidez de la empresa depende totalmente de que sus clientes atiendan las facturas ya que representan el 70% del activo.

En cuanto al endeudamiento nos vamos a fijar en el Pasivo Corriente y en el Pasivo No Corriente. Vemos que en ambos casos, tanto el Corriente como en No corriente, aumentan de un año al siguiente. Aumenta tanto la cantidad como la calidad de la deuda. Esta última de manera negativa ya que las deudas a c/p aumentan el doble prácticamente. Este aumento ha sido debido al incremento de la partida de proveedores. Esto significa que pese a tener más deuda a c/p, esta es una deuda sin coste para la empresa. Esta opción es muy positiva.

Las existencias aumentado lo que significa más gastos de almacenamiento, etc. En 2009 la partida era insignificante en el activo, apenas un 5%. En 2010 se incrementa hasta llegar a casi el 20% convirtiéndose en la 2ª partida más importante del activo.

El realizable también ha aumentado en términos absolutos. En porcentaje vemos que disminuye aunque de manera poco significativa. Podríamos pensar que han aumentado nuestros clientes que no pagan, pero como ya hemos explicado en apartados anteriores, muchos de los clientes de esta empresa pagan a los 90 días y es posible que en el momento de cierre del balance, la mayoría de las deudas no estuvieran vencidas todavía.

En general diremos que la empresa está siguiendo una buena política de inversión financiación, los Orígenes a l/p están financiando las aplicaciones a l/p y lo mismo ocurre con el c/p. Esto asegurará el mantenimiento del FM positivo.

8.6 Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

8.6.1. Cuenta de P y G analítica.

TABLA 12. CUENTA DE P Y G ANALITICA

	AÑO N	%	AÑO N-1	%
Ventas netas	9.465.925,87	100%	4.850.347,15	100%
(-) Gastos proporcionales de fabricación	-8.056.757,14	85,11%	-4.007.609,51	82,63%
(=) Margen Bruto	1.409.168,73	14,89%	842.737,64	17,37%
		0,00%		0,00%
(-) Gastos Fijos (personal)	-117.147,76	1,24%	-79.952,12	1,65%
(-) Otros gastos de explotación (excepto amortización y deterioro)	-813.621,09	8,60%	-555.923,52	11,46%
(+) Otros ingresos de explotación	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(=) EBITDA	478.399,88	5,05%	206.862,00	4,26%
		0,00%		0,00%
(-) Amortizaciones	-24.304,36	0,26%	-1.507,08	0,03%
(-) Deterioro	0,00	0,00%	0,00	0,00%
(=) Resultado Neto de Explotación (EBIT)	454.095,52	4,80%	205.354,92	4,23%

Fuente: Elaboración propia

El importe neto de la cifra de negocios se ha incrementado de un año al otro un 95%. Las ventas y su evolución es una variable clave para el diagnóstico económico de una empresa. La empresa se creó en el año 2008, por tanto la empresa lleva un evolución muy positiva, salvo por el aumento del 100% de nuestros costes variables. Esto nos indica que los costes variables aumentan en mayor proporción que las ventas, hecho que se debería revisar a fin de mejorar este ratio.

El coste de personal se ha incrementado en un 46% en parte debido al aumento de necesidades de personal para atender al incremento en las ventas y a la evolución positiva de la marcha del negocio.

Las amortizaciones han aumentado. En 2010 el inmovilizado aumenta hasta duplicar el valor de 2009, por lo que es normal que las amortizaciones del inmovilizado crezcan. Es posible que la empresa haya aplicado algún beneficio fiscal de amortización acelerada del inmovilizado en los primeros años de algún bien adquirido en 2010 ya que el aumento de las amortizaciones es de 16 veces el valor de 2009.

La empresa presenta un EBITDA de 478.399,88€ que comparado con el año anterior vemos que se ha duplicado.

El resultado neto de explotación nos muestra que obtenemos 4.80 unidades monetarias de cada 100 unidades monetarias vendidas.

Viendo este apartado de una forma global, vemos que la empresa ha mejorado todos sus ratios, por lo que deducimos que la empresa está utilizando de forma correcta sus recursos, con la salvedad de revisarlos Costes Variables.

8.7 Conclusiones y recomendaciones

Como conclusión a los apartados anteriores recordaremos de forma esquemática los datos más importantes de cada punto.

Destacábamos la gran importancia de la partida de realizable dentro del activo de la empresa. Sabemos que esto es común a todas las empresas del sector ya que dentro de esta partida se encuentran los clientes. Como es sabido de sobra, el balance de situación de una empresa es una fotografía de la misma tomada en un momento concreto en el tiempo. En el caso de nuestra empresa, esta fotografía se ha tomado a 31 de diciembre. La explicación más razonable de que la partida de clientes sea tan grande es que las ventas a los clientes se han realizado antes de la campaña de navidad y estos, normalmente pagan a 90 días, con lo que a fecha de cierre del balance, prácticamente ninguno de nuestros clientes nos ha pagado. Sería posible que si realizáramos el cierre de la contabilidad con fecha 28 de Febrero, la partida de clientes se viera reducida de una manera importante. Por tanto, y a pesar de que sabemos el porqué de el peso de esta partida dentro del activo, recomendaríamos a la empresa el intentar acortar los plazos de pago con sus clientes, bien ofreciendo descuentos por pronto pago, bien añadiendo alguna oferta de productos que se tuvieran en stock permanente a cambio de un plazo de pago menor.

En cuanto al pasivo, recomendar que continúen con la financiación que les ofrecen sus proveedores ya que esta sería una deuda sin coste. Además habría que incrementar el patrimonio neto de la empresa ampliando el capital de la misma o destinando parte de los beneficios que se obtengan a reservas.

Refiriéndonos a la situación de liquidez de la empresa, como ya hemos dicho tendría problemas aparentes para atender los pagos a corto plazo, pero conocemos la situación de la empresa, por tanto no existen estos problemas. Dependerá exclusivamente de cómo cobra y como paga la empresa. Como se ha recomendado en apartados anteriores, se intentara acortar los plazos de pago de los clientes y se mantendrán o intentarán alargar los plazos de pago a los proveedores.

La situación de endeudamiento de la empresa no es importante ya que la deuda con coste que tiene la empresa es escasa. Tiene buena calidad de su deuda que, aunque es a corto plazo, es deuda sin coste, con los proveedores. En cuanto a su solvencia, diremos que la empresa posee suficientes activos para hacer frente tanto a su deuda a corto como su deuda a largo plazo. Por lo que respecta a la deuda con coste, recomendaríamos a la empresa que renegociara las condiciones con su entidad bancaria. Aunque no es una partida muy importante en el balance, el coste de la deuda para la empresa es muy elevado (recordemos que rondaría el 12% y el Euribor en diciembre de 2010 era de 1,52%).

En general diremos que la empresa está siguiendo una buena política de inversión financiación, los Orígenes a l/p están financiando las aplicaciones a l/p y lo mismo ocurre con el c/p. Esto asegurará el mantenimiento del FM positivo.

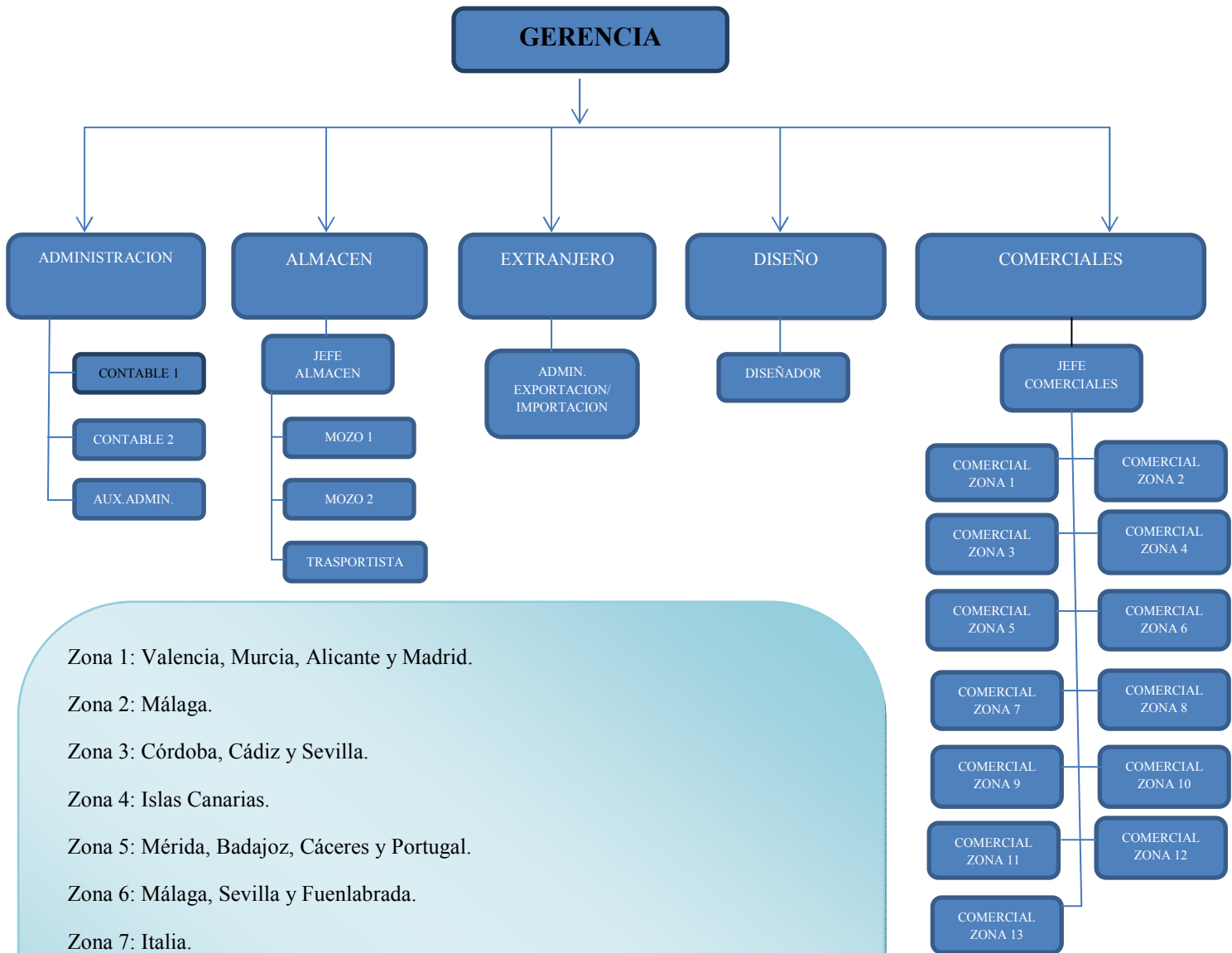
En el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias nos encontramos con unos costes variables muy importantes. Como se comentó en su apartado, recomendamos a la empresa que revise estos costes a fin de reducirlos lo máximo posible para que su proporción con respecto a las ventas sea menor. La empresa está utilizando los recursos de forma correcta ya que las ventas están aumentando de forma considerable.

En conclusión, la empresa se encuentra en una situación tanto de liquidez como de solvencia adecuada. Deberá revisar aspectos como costes de su deuda y costes variables e intentará incrementar sus ventas y reducir los plazos de pago.

9. Plan de Recursos Humanos.

9.1. Organigrama EYEM S.L.

FIGURA 10.ORGANIGRAMA



Zona 1: Valencia, Murcia, Alicante y Madrid.

Zona 2: Málaga.

Zona 3: Córdoba, Cádiz y Sevilla.

Zona 4: Islas Canarias.

Zona 5: Mérida, Badajoz, Cáceres y Portugal.

Zona 6: Málaga, Sevilla y Fuenlabrada.

Zona 7: Italia.

Zona 8: Valencia.

Zona 9: Islas Baleares.

Zona 10: Madrid

Zona 11: Cartagena, Murcia y Alicante.

Zona 12: Vigo, País Vasco, La Coruña, Galicia y Valladolid.

Zona 13: Italia (Sur).

Fuente: Elaboración propia

9.2. Análisis y descripción de los puestos de trabajo.

► Contable

1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera
2. Llevar los libros mayores
3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera
4. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes.
5. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas.
6. Presentar los informes que requiera el Gerente.

► Auxiliar administrativo

Llevar los asuntos secretariales, teléfono, archivos, cartas, registros, entregas, cheques, etc.

1. Organizar la documentación
2. Apoyo en el departamento de contabilidad, confección de cheques, entrega de cheques y otros.

► Departamento extranjero

Tramitar documentación aduanera

1. Contratar servicios logísticos
2. Atención al cliente o proveedor internacional.

► Comerciales

Identificar las necesidades del mercado e informar a la empresa de las mismas para que el proceso productivo se adapte a ellas

1. Promover, negociar y concretar las operaciones mercantiles en nombre de la empresa

► Diseñador

Creación e interpretación de diseños en productos nuevos y vendibles por medio de planos y dibujos.

► **Mozo almacén**

Mantener el almacén limpio y en orden

1. Mantener cada mercancía en los lugares destinados para clasificación y localización posterior
2. Preparación de pedidos

► **Jefe almacén**

Coordinar el trabajo de los mozos de almacén

1. Revisar la mercancía recibida, tanto su cantidad como su buen estado
2. Registro de entradas y salidas del almacén.
3. Control de horario de cargas y descargas.

► **Gerente**

Dirige y controla las actividades de la empresa

1. Contratación de personal.
2. Mantiene contacto continuo con proveedores y clientes.
3. Aprobación de diseños de catalogo
4. Compra de mercancía.
5. Control de ventas de comerciales.
6. Revisión de informes sobre la situación financiera

9.2.1. La figura del Agente Comercial

Según el Consejo General de Agentes Comerciales de España, un agente comercial es un profesional que se encarga de manera permanente de promover, negociar o concretar las operaciones mercantiles en nombre y por cuenta de una o varias empresas, mediante una retribución y en una zona determinada.

Para una empresa, disponer de agentes comerciales para distribuir su producto en el mercado es una opción que no le va a suponer un coste fijo. Son trabajadores independientes, autónomos.

Así como la cartera de clientes pertenece al agente comercial, la mercancía siempre pertenece a la empresa para la que realiza el trabajo. El agente comercial informa a la empresa sobre la competencia; ofrece el producto a los mejores mercados, tanto actuales como potenciales; negocia con el cliente y en algunos casos cierra la operación, aunque esta es una tarea normalmente que realiza la empresa.

El mercado esta dividido en zonas comerciales y cada comercial se encarga de una de ellas. Su trabajo comienza con la visita al cliente. Estas visitas suelen realizarse cada 15 días más o menos. En la visita, el agente comercial muestra el catalogo de productos existentes, tanto los productos clásicos como las novedades y ofertas disponibles. Si el cliente esta de acuerdo, se prepara un primer pedido que se lanza a la empresa para su preparación y posterior distribución.

Además de visitar a las ya clientes, el comercial no deja de buscar a nuevos compradores en cada una de las zonas que visita.

En alguna ocasión, es también tarea del comercial el cobro de las facturas de los clientes.

10. Plan de Marketing

10.1. Análisis de las 4 P'

10.1.1. Producto

La empresa EYEM Sport S.L. cuenta con un catálogo de productos con más de 850 referencias.

Son productos de licencias, entre otras, Disney, Spiderman, Bob Esponja, y están dentro de los sectores de papelería, regalos, textil y juguetes.

La empresa se preocupa de analizar cuales son las tendencias de su publico objetivo para adquirir las licencias más punteras del sector y así generar la imagen de marca novedosa y a la última que presenta a sus clientes.

Los artículos son presentados de manera muy atractiva, con mucho colorido y atendiendo siempre a la calidad y seguridad de los mismos, dado su público en general.

A continuación veremos algunos ejemplos de los productos de la empresa:

PAPELERIA



TEXTIL



10.1.2. Precio

Los precios de los productos de la empresa suelen moverse entre 0,31 € la unidad del producto más barato, hasta 6,75 € la unidad del más caro.

Para poder hacernos una idea del coste que tienen los productos para la empresa, dividiremos este coste en 3 partes. La primera de ellas es el coste que representa para la empresa el pago del royalty de la licencia impresa en cada artículo. Como sabemos por la contabilidad de costes, debemos imputar a cada artículo la parte proporcional del gasto de acuerdo a la variable elegida por la empresa, como por ejemplo, número de piezas por lote de cada artículo que lleve impresa la imagen de Mickey, número de artículos vendidos de cada una de las licencias, etc. La imputación de este coste al producto variará de unas licencias a otras, pero en general diremos que esta parte representa un 17% del total. Otra de las partes en que dividimos el coste es el que representaría el diseño, transporte y almacenaje del producto. En realidad, aquí tendríamos todos los costes que no representan ninguna de las otras dos categorías. Estos costes representarían el 8%. Por último tendríamos el coste más importante de todos, el coste de producción. Este coste suele representar el 75% del total. Con todo esto conoceríamos cual es el coste de producción total. A esto solo habría añadirle un margen, que es la porción del precio que el vendedor añade a los costes variables a fin de cubrir los costes generales y obtener un beneficio. En la empresa este margen es del 40%.

10.1.3. Plaza o Distribución

Los canales de distribución son el circuito a través del cual la empresa pone a disposición de sus clientes los productos para que los adquieran. La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la empresa frente al consumidor hacen necesaria la distribución (transporte y comercialización) de bienes y servicios.

El punto de partida del canal de distribución es el productor. El punto final o de destino es el consumidor. El conjunto de personas que están entre productor y usuario final son los intermediarios. En el caso de nuestra empresa, los intermediarios son agentes comerciales, que, como ya hemos explicado en un punto anterior, es personal autónomo y cualificado que se encarga de vender el producto de nuestra empresa a cambio de una comisión. Los principales clientes son: el sector del multiprecio, donde la mayoría de las veces son clientes asiáticos con grandes almacenes que luego distribuirán la mercancía entre las miles de tiendas multiprecio que existen en nuestra geografía; el mercado tradicional que está representado por las tiendas de artículos de regalo, papelerías y demás tiendas que ofrezcan productos como los que vende nuestra empresa; por último encontramos el mercado exterior. Debido a la exclusividad que otorga el poseer la licencia de ciertas imágenes, existen artículos demandados en el exterior que solo puede producir nuestra empresa que es la que posee la licencia.

En cuanto al transporte la empresa suele subcontratar este servicio a empresas independientes que se encargan de repartir los pedidos a cada uno de los clientes.

Normalmente los artículos llegan de China en contenedores por medio marítimo, pero en alguna ocasión y debido a circunstancias especiales (retraso en la producción de algún artículo de temporada, por ejemplo paraguas) la empresa ha requerido del transporte aéreo, que, aunque mucho más caro es rápido en comparación de los 15 días que suele tardar el envío en barco.

La empresa no suele mantener ningún nivel de stock de sus productos con salvedad de los productos de continuidad. Estos son por ejemplo estuches con lapiceros, maletines de pinturas... siempre de las licencias de clásicos como las princesas Disney, etc.

10.1.4. Promoción

La empresa EYEM Sport S.L. no realiza publicidad alguna. Sus comerciales son los encargados de dar a conocer todos sus productos entre los clientes y serán también los encargados de buscar nuevos para poder ampliar su cartera. Las reuniones con los clientes se desarrollarán de manera que se cree un vínculo que perdure en el tiempo. Es por esto que en muchas ocasiones el comercial tiene que actuar en cierta manera como relaciones públicas dando la imagen que la empresa quiere proyectar a sus clientes. Es por esto que en esta empresa, los comerciales se han convertido en la mejor campaña de marketing.

Además del trato que se les da a los clientes la empresa ofrece promociones en las ventas tanto para conseguir aumentar las ventas como para distinguir a los buenos clientes. Algunos ejemplos de estas promociones son:

- Descuentos por pronto pago.
- En compras de más de 10.000€, el cliente podrá escoger entre un iPhone, una TV o un iPad de regalo.
- En compras de más de 20.000€, el 3% del IVA total de la venta lo asume la empresa.

11. Conclusiones

Como conclusión diremos que el sector de las licencias en España se encuentra, a pesar de la crisis en alza. La publicidad que en los medios se realiza y, sobre todo, el público al que va dirigido el producto que ofrece nuestra empresa, hace que la demanda este creciendo año tras año y con ello las ventas.

Es por esto que la empresa debería continuar ampliando su red de distribución para garantizar que su producto va a estar presente en todo el territorio nacional. De la misma manera y aunque ya lo esta realizando de una manera tímida, debería tomar en consideración la posibilidad de ampliar su negocio en el exterior.

Además de lo anterior, sabemos que la empresa está en nuevas negociaciones para adquirir nuevas licencias y que en un futuro próximo realizará una alianza con nuevos inversores que ampliaran tanto el mercado como los sectores a los que atenderá la empresa.

Una de las mejoras que podría implantarse en esta empresa y que ya se aplica en otros sectores, es la robotización y automatización de su almacén. Con ello conseguirán controlar y actualizar sus stocks de una forma más rápida.

La asistencia a ferias del sector crea un contacto directo con fabricantes y además permite a la empresa estar a la última en los productos que más se están vendiendo o cuales van a ser las próximas estrellas en las ventas. Por esto, la empresa deberá continuar asistiendo a estos eventos.

En definitiva, continuar exigiendo en su producto la calidad que hasta el momento a ofrecido a sus cliente e intentar ampliar su catalogo con nuevos personajes.

En cuanto al ámbito económico-financiero, diremos que la empresa se encuentra en el buen camino y si consigue renegociar los intereses de la deuda que la empresa ha contraído con entidades financieras, se encontrará en la situación de equilibrio perfecta.

Es una empresa joven y en pocos años se convertirá en una de las empresas referentes del sector.

12. Bibliografía

Apuntes de Asignaturas

- Dirección Estratégica y Política de la Empresa
- Contabilidad General y Analítica
- Dirección Comercial

Internet

- www.ine.es.BoletinInformativodelInstitutoNacionaldeEstadistica
- Sabi
- www.bde.es/webbde/es/cenbal/cenbal.html
- www.icuris.es.businesssolutions
- www.madrid.org
- www.cgac.es

Otros documentos

- Chamorro, A (2001): "La Gestión Medioambiental como ventaja competitiva", [en línea] *5campus.org, Medio Ambiente*
- Margariño Peñalba, Victor (2010): "Licencias de marca: la estrategia ganadora", REDMARKA-CIECID
- Información facilitada por la empresa

13. Anexos

Anexo1

ESTADO DE CUMPLIMIENTO	ENTIDAD <u>EMPRESA Y EMISION MODERNA</u> <u>SPORT, S.L.</u>	Nº ENTRADA
	C.I.F. <u>B98053085</u> , inscrita al TOMO <u>8914</u>	
	FOLIO <u>196</u> HOJA <u>V129986</u>	

MDCCCLXI

REGISTRO MERCANTIL DE VALENCIA Y SU PROVINCIA

CUENTAS ANUALES DEL EJERCICIO 2010

DATOS A CUMPLIMENTAR	PRESENTANTE: <u>CECILIA RUIZ VIDAL</u> <small>(el que conste en la instancia de solicitud que genera el programa informático D2.)</small>
	N.I.F.: <u>20.419.777-X</u>
	E-mail: <u>crviz@apofav.com</u>
	Fax.: <u>96.224.63.79</u>
	SOLICITA RETENCION DEL I.R.P.F. SI <input type="checkbox"/> NO <input checked="" type="checkbox"/>

NOTIFICACIÓN _____

NOTIFICACIÓN _____

LEGAJO: _____

DATOS GENERALES DE IDENTIFICACIÓN

IDP

NO AFU PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

NIF:

Forma jurídica SA: SL:

Otras:

Denominación social: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.

Domicilio social: CL DIONIS D HUNGRIA 49

Municipio: CANALS Provincia: VALENCIA

Código postal: 46650 Teléfono: 962.244.805

ACTIVIDAD

Actividad principal: COMERCIO AL POR MAYOR ARTICULOS VARIOS

Código CNAE: 4641 (1)

PERSONAL ASALARIADO

a) Número medio de personas empleadas en el curso del ejercicio, por tipo de contrato y empleo con discapacidad:

	EJERCICIO 2010 (2)	EJERCICIO 2009 (3)
FIJO (4):	<input type="text" value="04001"/> 5,33	<input type="text" value="04001"/> 2,84
NO FIJO (5):	<input type="text" value="04002"/> 0,90	<input type="text" value="04002"/> 1,89

Del cual: Personas empleadas con discapacidad mayor o igual al 33% (o calificación equivalente local):

b) Personal asalariado al término del ejercicio, por tipo de contrato y por sexo:

	EJERCICIO 2010 (2)		EJERCICIO 2009 (3)	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
FIJO:	<input type="text" value="04120"/> 2	<input type="text" value="04121"/> 4		
NO FIJO:	<input type="text" value="04122"/> 1	<input type="text" value="04123"/>		

PRESENTACIÓN DE CUENTAS

	EJERCICIO 2010 (2)			EJERCICIO 2009 (3)		
	AÑO	MES	DÍA	AÑO	MES	DÍA
Fecha de inicio a la que van referidas las cuentas:	<input type="text" value="01102"/>	2.010	1 1	<input type="text" value="2.009"/>	1	1
Fecha de cierre a la que van referidas las cuentas:	<input type="text" value="01101"/>	2.010	12 31	<input type="text" value="2.009"/>	12	31

Número de páginas presentadas al depósito: 27

En caso de no figurar consignadas cifras en alguno de los ejercicios, indique la causa:

MICROEMPRESAS

Marque con una X si la empresa ha optado por la adopción conjunta de los criterios específicos, aplicables por microempresas, previstos en el Plan General de Contabilidad de PYMES (6) No

(1) Según las clases (cuatro dígitos) de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas 2009 (CNAE 2009), aprobada por el Real Decreto 475/2007, de 13 de abril (BOE de 28.4.2007).
 (2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
 (3) Ejercicio anterior.
 (4) Para calcular el número medio de personal fijo, tenga en cuenta los siguientes criterios:
 a) Si en el año no ha habido importantes movimientos de la plantilla, indique aquí la semisuma de los fijos a principio y a fin de ejercicio.
 b) Si ha habido movimientos, calcule la suma de la plantilla en cada uno de los meses del año y divídala por doce.
 c) Si hubo regulación temporal de empleo o de jornada, el personal afectado por la misma debe incluirse como personal fijo, pero solo en la proporción que corresponda a la fracción del año o jornada del año efectivamente trabajada.
 (5) Puede calcular el personal no fijo medio sumando el total de semanas que han trabajado sus empleados no fijos y dividiendo por 52 semanas. También puede hacer esta operación (equivalente a la anterior):

$$n.^{\circ} \text{ de personas contratadas} \times \frac{n.^{\circ} \text{ medio de semanas trabajadas}}{52}$$

 (6) En relación con la contabilización de los acuerdos de arrendamiento financiero y otros de naturaleza similar, y el impuesto sobre beneficios.

BALANCE DE PYMES

BP1

NIF: B98053085		UNIDAD (1)		
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		Euros <input type="checkbox"/> 09001 <input checked="" type="checkbox"/>		
Espacio destinado para las firmas de los administradores				
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2010 (2)	EJERCICIO 2009 (3)
A) ACTIVO NO CORRIENTE	11000		229.975,35	110.090,61
I. Inmovilizado intangible	11100		1.941,50	
II. Inmovilizado material	11200		228.033,85	110.090,61
III. Inversiones inmobiliarias	11300			
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	11400			
V. Inversiones financieras a largo plazo	11500			
VI. Activos por impuesto diferido	11600			
VII. Deudores comerciales no corrientes	11700			
B) ACTIVO CORRIENTE	12000		3.808.836,27	1.526.883,82
I. Existencias	12200		737.485,85	88.635,60
II. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	12300		2.865.299,71	1.303.876,22
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	12380		2.855.939,49	1.300.234,99
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	12381			
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	12382		2.855.939,49	1.300.234,99
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	12370			
3. Otros deudores	12390		9.360,22	3.641,23
III. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	12400			14.419,31
IV. Inversiones financieras a corto plazo	12500			
V. Periodificaciones a corto plazo	12600			-122.335,53
VI. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12700		206.050,71	242.288,22
TOTAL ACTIVO (A + B)	10000		4.038.811,62	1.636.974,43

(1) Todos los documentos que integran las cuentas anuales se elaborarán expresando sus valores en euros.
(2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(3) Ejercicio anterior.

NO AYU PARA SU PRESENTACION COMO DEPÓSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

BALANCE DE PYMES

BP2.1

NIF: B98053085				
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2010 (1)	EJERCICIO 2009 (2)
A) PATRIMONIO NETO	20000		447.642,20	186.851,26
A-1) Fondos propios	21000		447.642,20	186.851,26
I. Capital	21100		83.100,00	3.100,00
1. Capital escriturado	21110		83.100,00	3.100,00
2. (Capital no exigido)	21120			
II. Prima de emisión	21200			
III. Reservas	21300		67.983,26	44.920,20
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400			
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500			
VI. Otras aportaciones de socios	21600			
VII. Resultado del ejercicio	21700		296.558,94	138.831,06
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800			
A-2) Ajustes en patrimonio neto	22000			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000			
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000		173.391,27	94.812,39
I. Provisiones a largo plazo	31100		-650,00	-450,00
II. Deudas a largo plazo	31200		165.517,53	86.738,65
1. Deudas con entidades de crédito	31220			
2. Acreedores por arrendamiento financiero	31230		83.567,93	
3. Otras deudas a largo plazo	31290		81.949,60	86.738,65
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300			
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400		8.523,74	8.523,74
V. Periodificaciones a largo plazo	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700			

NO APTO PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.

BALANCE DE PYMES

BP2.2

NIF:	B98053085	Espacio destinado para las firmas de los administradores
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		

NO APTO PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2010 (1)	EJERCICIO 2009 (2)
C) PASIVO CORRIENTE	32000		3.417.778,15	1.355.310,78
I. Provisiones a corto plazo	32200			
II. Deudas a corto plazo	32300		159.642,74	145.356,85
1. Deudas con entidades de crédito	32320		59.722,73	79.658,13
2. Acreedores por arrendamiento financiero	32330			
3. Otras deudas a corto plazo	32390		99.920,01	65.698,72
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400			
IV. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500		3.258.135,41	1.209.953,93
1. Proveedores	32580		2.768.127,72	943.425,18
a) Proveedores a largo plazo	32581			
b) Proveedores a corto plazo	32582		2.768.127,72	943.425,18
2. Otros acreedores	32590		490.007,69	266.528,75
V. Periodificaciones a corto plazo	32600			
VI. Deuda con características especiales a corto plazo	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000		4.038.811,62	1.636.974,43

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE PYMES

PP

NIF: B98053085					
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		Espacio destinado para las firmas de los administradores			
		(DEBE) / HABER	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2010 (1)	EJERCICIO 2009 (2)
1. Importe neto de la cifra de negocios	40100			9.465.925,87	4.850.347,15
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200				
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300				
4. Aprovisionamientos	40400			-8.056.757,14	-4.007.609,51
5. Otros ingresos de explotación	40500				
6. Gastos de personal	40600			-117.147,76	-79.952,12
7. Otros gastos de explotación	40700			-813.621,09	-556.164,87
8. Amortización del inmovilizado	40800			-24.304,36	-1.507,08
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	40900				
10. Excesos de provisiones	41000				
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100				
12. Otros resultados	41300				241,35
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	49100			454.095,52	205.354,92
13. Ingresos financieros	41400			1,20	22,89
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430				
b) Otros ingresos financieros	41490			1,20	22,89
14. Gastos financieros	41500			-39.026,98	-31.244,47
15. Variación de valor razonable en Instrumentos financieros	41600				
16. Diferencias de cambio	41700				
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de Instrumentos financieros	41800				
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100				
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110				
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120				
c) Resto de ingresos y gastos	42130				
B) RESULTADO FINANCIERO (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)	49200			-39.025,78	-31.221,58
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A + B)	49300			415.069,74	174.133,34
19. Impuestos sobre beneficios	41900			-118.510,80	-35.302,28
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C + 19)	49500			296.558,94	138.831,06

NO ART 10 PARA SU PRESENCIA COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

(1) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
(2) Ejercicio anterior.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO DE PYMES

PNP1

NIF: B98053085		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.				
		CAPITAL		PRIMA DE EMISIÓN
		ESCRITURADO	(NO EXIGIDO)	
		01	02	03
NO AP'U PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL	A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (1)	511	3.100,00	
	I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2008 (1) y anteriores	512		
	II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (1) y anteriores	513		
	B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (2)	514	3.100,00	
	I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		
	II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530		
	1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527		
	2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	529		
	III. Operaciones con socios o propietarios	516		
	1. Aumentos de capital	517		
	2. (-) Reducciones de capital	518		
	3. Otras operaciones con socios o propietarios	526		
	IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		
	C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (2)	511	3.100,00	
	I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2009 (2)	512		
	II. Ajustes por errores del ejercicio 2009 (2)	513		
	D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2010 (3)	514	3.100,00	
	I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		
	II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530		
	1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527		
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto ..	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516	80.000,00		
1. Aumentos de capital	517	80.000,00		
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524			
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2010 (3)	525	83.100,00		

CONTINUAR EN LA PÁGINA PNP2

(1) Ejercicio N-2.
 (2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).
 (3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO DE PYMES

PNP.2

NIF: B98053085		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.				
		RESERVAS	(ACCIONES Y PARTICIPACIONES EN PATRIMONIO PROPIAS)	RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES
		04	05	06
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (1)		511		
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2008 (1) y anteriores		512		
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (1) y anteriores		513		
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (2)		514		
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		528		
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..		530		
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios		527		
2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..		529		
III. Operaciones con socios o propietarios		516		
1. Aumentos de capital		517		
2. (-) Reducciones de capital		518		
3. Otras operaciones con socios o propietarios		526		
IV. Otras variaciones del patrimonio neto		524	44.920,20	
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (2)		511	44.920,20	
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2009 (2)		512		
II. Ajustes por errores del ejercicio 2009 (2)		513		
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2010 (3)		514	44.920,20	
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias		528		
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..		530		
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios		527		
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto ..		529		
III. Operaciones con socios o propietarios		516		
1. Aumentos de capital		517		
2. (-) Reducciones de capital		518		
3. Otras operaciones con socios o propietarios		526		
IV. Otras variaciones del patrimonio neto		524	23.063,06	
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2010 (3)		525	67.983,26	

(1) Ejercicio N-2.
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

NV APTU PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL
 VIENE DE LA PAGINA PNP1

CONTINUAR EN LA PAGINA PNP3

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO DE PYMES

PNP.3

NIF: B98053085				
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
		OTRAS APORTACIONES DE SOCIOS	RESULTADO DEL EJERCICIO	(DIVIDENDO A CUENTA)
		07	08	09
A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (1)	511		44.920,20	
I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2008 (1) y anteriores	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (1) y anteriores	513			
B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (2)	514		44.920,20	
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		138.831,06	
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527			
2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		-44.920,20	
C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (2)	511		138.831,06	
I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2009 (2)	512			
II. Ajustes por errores del ejercicio 2009 (2)	513			
D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2010 (3)	514		138.831,06	
I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		296.558,94	
II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto	530			
1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527			
2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto	529			
III. Operaciones con socios o propietarios	516			
1. Aumentos de capital	517			
2. (-) Reducciones de capital	518			
3. Otras operaciones con socios o propietarios	526			
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		-138.831,06	
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2010 (3)	525		296.558,94	

(1) Ejercicio N-2.
(2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1).
(3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).

RV AF1U PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL
VIENE DE LA PAGINA PNP2

CONTINUA EN LA PAGINA PNP4

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO DE PYMES

PNP4

NIF: B98053085				
DENOMINACIÓN SOCIAL: EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
		AJUSTES EN PATRIMONIO NETO	SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	
		11	12	
			TOTAL	
			13	
NU AYU PARA SU PRESENTACION COMO DEPÓSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL VIENE DE LA PAGINA PNP3	A) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2008 (1)	511		48.020,20
	I. Ajustes por cambios de criterio del ejercicio 2008 (1) y anteriores	512		
	II. Ajustes por errores del ejercicio 2008 (1) y anteriores	513		
	B) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2009 (2)	514		48.020,20
	I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		138.831,06
	II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530		
	1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527		
	2. Otros ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	529		
	III. Operaciones con socios o propietarios	516		
	1. Aumentos de capital	517		
	2. (-) Reducciones de capital	518		
	3. Otras operaciones con socios o propietarios	526		
	IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		
	C) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2009 (2)	511		186.851,26
	I. Ajustes por cambios de criterio en el ejercicio 2009 (2)	512		
	II. Ajustes por errores del ejercicio 2009 (2)	513		
	D) SALDO AJUSTADO, INICIO DEL EJERCICIO 2010 (3)	514		186.851,26
	I. Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias	528		296.558,94
	II. Ingresos y gastos reconocidos en patrimonio neto ..	530		
	1. Ingresos fiscales a distribuir en varios ejercicios	527		
	2. Otros ingresos fiscales reconocidos en patrimonio neto ..	529		
	III. Operaciones con socios o propietarios	516		80.000,00
	1. Aumentos de capital	517		80.000,00
	2. (-) Reducciones de capital	518		
	3. Otras operaciones con socios o propietarios	526		
IV. Otras variaciones del patrimonio neto	524		-115.768,00	
E) SALDO, FINAL DEL EJERCICIO 2010 (3)	525		447.642,20	
(1) Ejercicio N-2. (2) Ejercicio anterior al que van referidas las cuentas anuales (N-1). (3) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales (N).				

**MODELO DE DOCUMENTO PYMES DE
INFORMACIÓN MEDIOAMBIENTAL**

IMP

SOCIEDAD EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		NIF B98053085
DOMICILIO SOCIAL CL DIONIS D HUNGRIA 49		
MUNICIPIO CANALS	PROVINCIA VALENCIA	EJERCICIO 2010

NO AFECTA PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

Los abajo firmantes, como Administradores de la Sociedad citada, manifiestan que en la contabilidad correspondiente a las presentes cuentas anuales **NO existe ninguna partida de naturaleza medioambiental que deba ser incluida de acuerdo a la norma de elaboración «3ª Estructura de las cuentas anuales» en su punto 2, de la tercera parte del Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas (Real Decreto 1515/2007 de 16 de Noviembre).**



Los abajo firmantes, como Administradores de la Sociedad citada, manifiestan que en la contabilidad correspondiente a las presentes cuentas anuales **SÍ existen partidas de naturaleza medioambiental, y han sido incluidas en un Apartado adicional de la Memoria de acuerdo a la norma de elaboración «3ª Estructura de las cuentas anuales» en su punto 2, de la tercera parte del Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas (Real Decreto 1515/2007 de 16 de Noviembre).**



FIRMAS y NOMBRES DE LOS ADMINISTRADORES

MODELO DE DOCUMENTOS DE INFORMACIÓN SOBRE ACCIONES O PARTICIPACIONES PROPIAS

A1

NU. AP. IU. PARA SU PRESENTACION COMO DEPOSITO EN PAPEL EN EL REGISTRO MERCANTIL

SOCIEDAD EMPRESA Y EMISION MODERNA SPORT, S.L.		NIF B98053085
DOMICILIO SOCIAL CL DIONIS D HUNGRIA 49		
MUNICIPIO CANALS	PROVINCIA VALENCIA	EJERCICIO 2010

La sociedad no ha realizado durante el presente ejercicio operación alguna sobre acciones / participaciones propias
(Nota: En este caso es suficiente la presentación única de esta hoja A1)

Saldo al cierre del ejercicio precedente: Acciones/participaciones % del capital social
 Saldo al cierre del ejercicio: Acciones/participaciones % del capital social

Fecha	Concepto (1)	Fecha de acuerdo de junta general	N.º de acciones o participaciones	Nominal	Capital social Porcentaje	Precio o contraprestación	Saldo después de la operación

Nota: Caso de ser necesario, utilizar tantos ejemplares como sean requeridos de la hoja A1.1

(1) AC: Adquisición originaria de acciones o participaciones propias o de la sociedad dominante (artículos 135 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital).
 AD: Adquisición derivativa directa; AI: Adquisición derivativa indirecta; AL: Adquisiciones libres (artículos 140, 144 y 146 de la Ley de Sociedades de Capital).
 ED: Enajenación de acciones adquiridas en contravención de los tres primeros requisitos del artículo 140 de la Ley de Sociedades de Capital.
 EL: Enajenación de acciones o participaciones de libre adquisición (artículo 145.1 de la Ley de Sociedades de Capital).
 RD: Amortización de acciones ex artículo 146 de la Ley de Sociedades de Capital.
 RL: Amortización de acciones o participaciones de libre adquisición (artículo 145 de la Ley de Sociedades de Capital).
 AG: Aceptación de acciones propias en garantía (artículo 149 de Ley de Sociedades de Capital).
 AF: Acciones adquiridas mediante asistencia financiera de la propia entidad (artículo 150 de la Ley de Sociedades de Capital).
 PR: Acciones o participaciones recíprocas (artículos 151 y siguientes de la Ley de Sociedades de Capital).

Anexo 2

lasprovinciastv.es

COMUNIDAD VALENCIANA

Las licencias de dibujos animados siguen al alza

Famosa, compañía española líder en el sector juguetero, con sedes en Onil e Ibi, ha renovado en un 60% el catálogo de sus juguetes para la próxima campaña navideña, atendiendo a que el 80% de sus ventas dependen de esta época del año.

Entre sus novedades destacan licencias como La granja de Caillou, los proyectores Rayo McqueenyLa casa de Mickey Mouse, Modellino. Fábrica de joyas princesas Disney, Frutilandia y Heladera de Famoplay, y Baby corazón, un dulce bebé interactivo al que hay que cuidar. Todos los productos estrella van dirigidos a niños de entre 0 y 7 años, y sus precios oscilan entre los 25 y 55 euros.

Con todo, las grandes apuestas son las marcas propias como Pin & Pon, Nancy, Barriguitas o Nenuco, productos que salen al mercado adaptados a la demanda actual de los niños, es decir, con los mismos valores pero renovados. El gran relanzamiento este año va a ser Pin&Pon -que se hizo un hueco en el mercado hace ya 30 años- con La Casa de las Flores, que incluye dos figuras, una mascota y un montón de accesorios. La firma continúa creciendo con la Nancy, confiando en que siga triplicando las cuotas de mercado como hace dos años con su relanzamiento. Así, nacen ahora Nancy y su ponyFantasy y Nancy pasea a su hermanita.

Respecto a los Barriguitas, actualizado en 2007 con un cambio de estética y posicionamiento, esta Navidad regresan con el Estudio de televisión, donde los niños se divertirán en los divertidos mundos de delante y detrás de la cámara. Y como no, Nenuco. La marca líder de muñecos, con un 31% de cuota de mercado, se presenta este año con la Clínica de maternidad, con cunita incubadora y ordenador-maletín para realizar los chequeos de sus huesos y corazón, así como con el Carrito picnic.

Anexo 3

INFOBRAND

Licencia para vender

por Guillermina Fossati

MARTES 03 DE JULIO DE 2007

En un mercado altamente competitivo donde el precio y la calidad ya no marcan la diferencia, el negocio de las licencias de personajes conocidos se han convertido en una herramienta de diferenciación y eficacia a la hora de llegar a los consumidores. Su crecimiento es constante y en la Argentina ya representa un mercado de 300 millones de dólares, donde los jugadores principales son Disney, Warner, Mattel con la legendaria Barbie, Lazy Town, las japonesas que irrumpieron hace poco menos de 10 años y las deportivas, entre otras propuestas locales. Los chicos son la principal fuente de inspiración y el negocio se va modificando al ritmo de su madurez.

Cientos de personajes aterrizan desde hace tiempo en el mercado para concentrar la atención de los más chicos. Desde el PowerRanger hasta las Chicas Superpoderosas, la magia de los dibujos animados está intacta desde hace más de 40 años, y aunque se van renovando y ajironando el objetivo sigue siendo el mismo: entretener.

Ellos son los que dieron el puntapié inicial a este millonario negocio de las licencias, que se define como el derecho para que una imagen, una marca y un copyright sean utilizados por una compañía para sus ventas, desarrollado a través de cinco opciones que son merchandising, promociones, brandingfood, publishing o personal care.

Estados Unidos es el líder del mercado con una facturación de 5 billones de dólares anuales. En Argentina la cifra llega a los 300 millones de dólares, del cual un 10% corresponde a regalías que pagan las empresas por la licencia, anualmente.

Los grandes players mundiales, que también lo son en el mercado local, son Disney, Warner Bros, Cartoon Network, Mattel con su muñeca Barbie y las licenciatarias deportivas. Además, hay clásicos de siempre como los Simpson y en cada época se suman los éxitos del momento como sucede ahora con Lazy Town. Estos personajes que tienen un tiempo determinado de éxito son los llamados hot, mientras que los que permanecen durante mucho tiempo, como sucede con el Zorro o con Batman, se denominan clásicos.

“Los chicos cambian tanto como las culturas, y los dibujos se adaptan a estos cambios. Antes la muñeca preferida era Barbie, rubia y de ojos celestes, ahora es Bratz, una muñeca fashion y cool”, explica Leonardo Gutter, presidente de International MerchandisingConsultants, líder del sector. En este cambio se incluye Lazy Town, que muestra nuevos valores proclamando una alimentación sana, la actividad deportiva y la importancia de la familia.

A los principales líderes estadounidenses se deben sumar las licencias japonesas, que comenzaron a comercializarse hace aproximadamente una década y que produjeron un gran cambio en el mercado con productos que abordan al target infantil con otra mentalidad. Entre ellos pasaron personajes como los DragonBall, DragonBall Z, Pokemon y Digimon.

Por otro lado, este negocio cuenta con productos locales, en general nacidos a partir de productos televisivos como es Floricienta, cuya imagen maneja Cris Morena Group, o como fue Son Amores, de Pol-Ka.

Otras categorías

Las licencias deportivas son otra de las grandes categorías de este negocio, explotada a través de diferentes deportes de acuerdo a las preferencias de cada país, aunque el fútbol encuentra aliados globalmente.

IMC también fue pionero en el desarrollo de marcas de clubes tanto con Boca Juniors, hoy en manos de Boca Crece; como con RiverPlate, cuya imagen pasó luego a ser comercializada por Canal 13, y también con algunos productos de San Lorenzo. Sin embargo, alejado de los líderes locales, el fenómeno del fútbol que es transmitido para todo el mundo a través de la televisión y que cuenta con jugadores de diferentes países en las principales ligas, permite hoy que las camisetas del Manchester United o el Milan sean buscadas por los chicos en argentina.

La cadena de valor

El negocio de las licencias comienza cuando una vez obtenidos los derechos de un personaje, en el caso de IMC tiene marcas desde hace más de 20 años, se le ofrece a una compañía por un periodo que generalmente es de uno o dos años, con opción a renovarla. De esta manera la empresa adquiere el derecho a producir, pero el dueño de los derechos para comprobar que cumpla y no bloquee la marca le pide un mínimo garantizado que es a cuenta de la regalía.

“Una vez que decidimos cual es la mejor compañía para el personaje se hace el contrato y se sigue el proceso de producción y las ventas. Hay guías de arte para que el producto que salga refleje el personaje sin deteriorarlo”, explicó Gutter.

En el caso de IMC también brindan apoyo para la comercialización de los productos mediante contacto con los retailers y con acciones promocionales.

En cuanto a las opciones para explotar el negocio puede ser mediante el merchandising, que es cuando se lanzan mochilas, cuadernos o vasos con un personaje determinado; publishing, que son las publicaciones editoriales, libros para colorear o álbumes de figuritas; las promociones, que son las marcas que cuentan con un personaje para una

promoción, pero no modifican su packaging ni su imagen para hacerlo; las brandfood, que son empresas de alimentos que usan los personajes para sus productos; y las personal care, que incluyen productos de limpieza personal, como un jabón, un perfume o un dentífrico.

Si bien todas las categorías tienen amplia penetración en el mercado, tanto el merchandising como las promociones son las predilectas.

Los orígenes

Este negocio surgió hace 45 años, a partir de la aparición de personajes atractivos como para ser utilizados en diferentes productos y contó con el impulso de transmisión de los dibujos animados, que de los 13 episodios producidos por año y emitidos una vez por semana se convirtieron en 52 episodios que con tres repeticiones que se podían ver todos los días. El incremento de los mensajes produjo una mayor identificación con el target objetivo, quienes empezaron a demandar a esos personajes.

El desembarco en la Argentina fue hace poco más de dos décadas con un personaje que formó parte de la infancia de muchos jóvenes de hoy, como fue HeMan. Gutter recuerda como fueron los principios, cuando en una etapa económicamente crítica para el país los productos más vendidos para chicos eran los de este superhéroe.

El negocio fue creciendo hasta que hoy no se concibe una estrategia de marca sin algunas de las opciones de las licencias. “En lugar de hacer una inversión publicitaria, pagando una regalía la compañía tiene la ventaja de usar un personaje conocido que los compradores van a buscar más que por el objeto en sí mismo por el personaje, lo que permite un incremento de las ventas mayor al que se lograría con el efecto de una publicidad normal”, explica Gutter.

El presidente de IMC lleva más de 20 años en el mercado, un plazo en el cual las compañías se dieron cuenta que invertir en una licencia era la mejor decisión para promover los productos, ya que se beneficiaban gratuitamente con la publicidad del dibujo animado todos los días en pantalla, y con la publicidad de todos los otros licenciados que publicitaban sus productos.

“Las compañías que entran no salen más porque se dan cuenta del efecto que tiene en su negocio, mientras que irse sería dejarle lugar a la competencia”.

Pilares de crecimiento

Los personajes que van apareciendo son la misma fuerza del negocio. Y para llegar al target no hay misterios, ya que las tendencias de los chicos son similares en todos los mercados por lo cual los productos son altamente globalizados.

En cuanto a la piratería, en la Argentina es del 5 por ciento y no se puede erradicar concretamente, aunque se puede acotar a la mínima expresión porque los grandes retailers no negocian con quienes no tienen licencia.

Anexo 4

Las ventas de los productos con licencia Disney crecieron un 12% anual en la última década

europa

press

Europa Press – mié, 22 jun 2011 11:45 CEST

La compañía apuesta por las tiendas Disney Baby y las principales franquicias como estrategia de negocio

MADRID, 22 (EUROPA PRESS)

Las ventas de los productos con licencia Disney (NYSE: [DIS](#) - [noticias](#)) crecieron un 12% anual en los últimos diez años, por lo que la compañía ha decidido apostar por las tiendas Disney Baby y sus franquicias tradiciones para continuar con este crecimiento, según ha informado Disney ConsumerProducts en un comunicado.

De esta manera, la multinacional se ha convertido en la única empresa de entretenimiento que cuenta con una marca propia y franquicias a partes iguales, en su afán de ampliar mercado. Así, ha pasado de tener sólo dos franquicias en el año 2000 a disponer de 13 en 2011, sin afectar a las ventas globales de productos tradiciones como "Mickey Mouse y sus amigos" que van camino de alcanzar los 9.000 millones de dólares (6.254 millones de euros).

Además, la compañía ha preparado nuevos productos con la intención de impulsar sus ventas, junto a una nueva programación para su canal televisivo ya existente, y el lanzamiento de uno específico para preescolares.

No obstante, la multinacional ha destacado que su estrategia pasa por incrementar su presencia en el segmento de los recién nacidos apoyándose en sus recursos para llegar a las familias a través de plataformas digitales y medios sociales para lanzar Disney Baby, que contará con tiendas en Estados Unidos en 2012.

No obstante, ha destacado que no prevé desentenderse de otros de sus productos como "Cars", que ha generado ventas mundiales de más de 10.000 millones de dólares (6.949 millones de euros), y cuya temática contará en el verano de 2012 con un área de 48.000 metros cuadrados en el parque temático que la compañía posee en California.

14. Índice de Tablas y Figuras

Tablas	Pág.
Tabla 1.....	11
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	36
Tabla 4.....	37
Tabla 5.....	38
Tabla 6.....	38
Tabla 7.....	40
Tabla 8.....	42
Tabla 9.....	44
Tabla 10.....	46
Tabla 11.....	48
Tabla 12.....	50

Figuras	Pág.
Figura 1	13
Figura 2	16
Figura 3	16
Figura 4	19
Figura 5	22
Figura 6	24
Figura 7	25
Figura 8	34
Figura 9	43
Figura 10	53