



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



**ANÁLISIS Y PROPUESTAS DE
MEJORA DE UNA EMPRESA
VALENCIANA DEL SECTOR DE LAS
BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS BAJO
LA CONCESIÓN DE LAS MARCAS
DE COCA-COLA CO.**

Autora: Cristina Flor Serrano

Director: Dr. Aurelio Herrero Blasco



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	13
1.1	Resumen	13
1.2	Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas	15
1.3	Objetivos.....	21
2	ANTECEDENTES.....	23
2.1	Introducción	23
2.2	Motivo y justificación del TFC	23
2.3	Coyuntura económica.....	25
2.3.1	Situación General.....	25
2.3.2	A nivel internacional	26
2.3.3	La Zona Euro.....	30
2.3.4	Coyuntura económica en España	31
2.4	Aproximación al sector	37
2.5	Epílogo.....	43
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
3.1	Introducción	45
3.2	Análisis macroeconómico. PEST.	45
3.3	Análisis microeconómico. PORTER.....	67
3.4	Análisis de la competencia	77
3.5	Epílogo.....	85
4	ANÁLISIS OPERATIVO.....	89
4.1	Introducción	89
4.2	Localización de la empresa.....	89
4.3	Distribución en planta	90
4.4	Análisis de procesos.....	92



4.5	Funcionamiento interno de las áreas más significativas de la Sociedad	99
4.5.1	Proceso de ventas	99
4.5.2	Proceso de compras	104
4.5.3	Existencias	109
4.6	Epílogo.....	111
5	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	113
5.1	Introducción	113
5.2	Misión, visión y valores.....	113
5.3	Forma jurídica.....	115
5.4	Organigrama.....	117
5.5	Análisis de los puestos de trabajo	118
5.6	Epílogo.....	123
6	ESTUDIO DEL RIESGO MEDIOAMBIENTAL Y ECOEMBES	125
6.1	Riesgo medioambiental	125
6.1.1	Envases utilizados	126
6.1.2	Control operacional	126
6.1.3	Sistema de gestión ambiental de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	127
6.1.4	Aspectos e impactos ambientales significativos	130
6.1.5	Comportamiento respecto a las disposiciones jurídicas	131
6.2	ECOEMBES	133
7	ANÁLISIS DE MARKETING	137
7.1	Introducción	137
7.2	Segmentación y público objetivo.....	141
7.3	Descripción de los productos	144



7.4	Estudio de precios	151
7.5	Análisis de promoción	153
7.6	Análisis de la distribución.....	156
7.7	Epílogo.....	159
8	ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO	161
8.1	Introducción	161
8.2	Balance de situación	161
8.3	Cuenta de resultados	172
8.4	Análisis de ratios	175
8.5	Revisión analítica de las diferentes áreas del balance y cuenta de resultados	185
8.6	Epílogo.....	205
9	ANÁLISIS DAFO / CAME	209
9.1	INTRODUCCIÓN	209
9.2	Matriz DAFO.....	210
9.3	Matriz CAME	213
9.4	Epílogo.....	217
10	PROPUESTAS DE MEJORA.....	219
10.1	Introducción	219
10.2	Propuestas de mejora	219
10.2.1	Mejora de las actuaciones medioambientales.....	219
10.2.2	Centralización de compras y plataforma para proveedores ...	223
10.2.3	Mejoras en la distribución. Almacén inteligente.....	225
10.2.3.1	Sustitución de comerciales por distribuidores.....	225
10.2.3.2	Aumento del número de distribuidores.....	226
10.2.3.3	Inversión en un almacén inteligente.....	227
10.2.3.3.1	Importe económico de la inversión.....	234



10.2.3.3.2 Viabilidad de la inversión. VAN y TIR.....	234
10.2.3.3.3 Implantación y control. Diagrama de GANTT.....	238
10.2.4 Inversiones con exceso de efectivo	240
10.3 Epílogo.....	241
11 Conclusiones	245
12 Bibliografía.....	251
13 Anexos	257
13.1 Cálculo de los Flujos de Caja	257
13.2 Cuentas anuales de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. correspondientes al ejercicio 2011	258



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variación del PIB en porcentaje 2008-2011	27
Tabla 2: Crecimiento industrial, inflación y desempleo (en porcentaje) Año 2011	29
Tabla 3: La economía española en 20 indicadores (% de variación)	32
Tabla 4: Producto Interior Bruto (tasa de variación interanual, por trimestres, en % para los ejercicios 2009, 2010 y 2011).....	33
Tabla 5: Balanza de pagos de España (millones de euros)	33
Tabla 6: Comercio Español por áreas	34
Tabla 7: Evolución de la Deuda de las Administraciones Públicas	35
Tabla 8: Datos laborales a la finalización de 2011.....	36
Tabla 9: Consumo (en millones de litros) y Gasto (en millones de euros).38	
Tabla 10: Consumo (en millones de litros) y Gasto (en millones de euros) por tipo de producto en la restauración comercial, colectiva y social	39
Tabla 11: Consumo (en millones de litros) y Gasto (en millones de euros) por tipo de producto en el hogar	40
Tabla 12: Principales empresas del sector de refrescos por ventas.....	41
Tabla 13: Saldo presupuestario España y Unión Europea – evolución 2008-2011	48
Tabla 14: Distribución de la dotación financiera recogida en el Plan Anual de Política de Empleo 2012	51
Tabla 15: PIB español dividido en los principales sectores en 2010 y 2011..	55
Tabla 16: Comparativa de datos del Euribor del 2012 con el Euribor del 2011.....	56
Tabla 17: IPC interanual mensual desde 2005 hasta 2011	57



Tabla 18: Variación del Índice Nacional por Grupos COICOP según el sistema IPC base 2011 desde Julio de 2011 hasta Julio de 2012	57
Tabla 19: Evolución Tasa de paro en porcentaje.....	58
Tabla 20: Población a 1 de enero del año en cuestión residente en España y por comunidad autónoma del área de influencia de la Sociedad	59
Tabla 21: Saldos migratorios interautonómicos 2011	61
Tabla 22: Principales empresas competidoras de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. para su área de influencia y sus ratios más significativos	78
Tabla 23: Porcentaje de participación en el capital social de la Sociedad	116
Tabla 24: Distribución plantilla media 2011	120
Tabla 25: Impactos Ambientales en Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	130
Tabla 26: Balances de Situación en miles de euros de los ejercicios finalizados en 2011 y 2010.....	162
Tabla 27: Cálculo de porcentajes del balance de situación	164
Tabla 28: Balance de situación de los ejercicios 2011 y 2010 en miles de euros con variaciones	171
Tabla 29: Cuenta de resultados de los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2011 y 2010 expresados en miles de euros.....	173
Tabla 30: Variación de la cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2011 y su comparación con respecto al mismo periodo del ejercicio anterior	174
Tabla 31: Ratios de liquidez	177
Tabla 32: Ratios de endeudamiento.....	179
Tabla 33: Ratios de rotación de activos.....	182
Tabla 34: Ratios de rendimiento y rentabilidad financiera	184



Tabla 35:	Movimiento Inmovilizado Material	186
Tabla 36:	Vida útil de los elementos de inmovilizado material en años ..	187
Tabla 37:	Coste de la participación y deterioro acumulado de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en las distintas empresas del Grupo y asociadas	188
Tabla 38:	Desglose Inversiones financieras a largo plazo.....	189
Tabla 39:	Composición de las cuentas del epígrafe "Inversiones financieras a corto plazo" del balance de situación para los ejercicios 2011 y 2010.....	190
Tabla 40:	Saldo de la cuenta activos por impuesto diferido al cierre de los ejercicios 2011 y 2010	192
Tabla 41:	Composición del epígrafe de "Existencias" al 31 de diciembre de 2011 y 2010	192
Tabla 42:	Periodo medio de cobro	193
Tabla 43:	Movimiento de las subvenciones e imputación de resultados a la cuenta de pérdidas y ganancias procedentes de la misma.....	197
Tabla 44:	Subvenciones correspondientes a inversiones pendientes de realizar a 31 de diciembre de 2011.....	198
Tabla 45:	Periodo medio de pago	200
Tabla 46:	Matriz DAFO.....	210
Tabla 47:	Desglose de la inversión en activos fijos.	234
Tabla 48:	Flujos Neto de Caja después de impuestos	236
Tabla 49:	Tabla de tiempos para el Diagrama de Gantt.	239
Tabla 50:	Cálculo de los Flujos de Caja después de impuestos	257



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pirámide de población en España con proyecciones a largo plazo	60
Figura 2: Evolución consumo per cápita 2008-2011	62
Figura 3: Consumo en Kg y € distribuido por tipo alimento y bebida 2011	62
Figura 4: Evolución de los principales alimentos con respecto al año anterior del VOLUMEN (kilo/litros) año 2011 vs. año 2010	63
Figura 5: Evolución de los principales alimentos con respecto al año anterior del GASTO (Euros) año 2011 vs. año 2010	64
Figura 6: Evolución del consumo de bebidas en Euros en 2011 vs. 2010..	64
Figura 7: Evolución del consumo de bebidas en Volumen (Litros) en 2011 vs. 2010	65
Figura 8: Modelo de Porter	68
Figura 9: Evolución del porcentaje de participación en el mercado de los productores de refrescos en España 2005 y 2010	80
Figura 10: Domicilio social de Compañía levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	89
Figura 11: Almacenamiento jarabes	94
Figura 12: Línea de envasado	95
Figura 13: Inspección zona Calidad	96
Figura 14: Empaquetado y encajado.....	97
Figura 15: Diagrama de procesos.....	98
Figura 16: Proceso de ventas de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	103
Figura 17: Proceso de compras de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.....	109
Figura 18: Organigrama de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.	117



Figura 19: Distribución media de empleados según relación contractual en 2011	120
Figura 20: Media de empleados por departamentos en 2011.....	121
Figura 21: Instrumentos de marketing.....	138
Figura 22: Productos varios.....	151
Figura 23: Gráfico del balance de situación del ejercicio 2011 y 2010....	166
Figura 24: Diagrama de Gantt	240



1 INTRODUCCIÓN

1.1 Resumen

El presente trabajo consiste en la realización de un análisis global de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y, a partir de los resultados de este análisis, proponer medidas cuya finalidad será la mejora de la empresa.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., en adelante la Sociedad, se constituyó en Valencia en 1954 y se dedica a la fabricación y distribución de bebidas refrescantes, bajo concesión de las marcas de The Coca-Cola Co. (Atlanta, U.S.A.) para su zona de influencia. El contrato de concesión establece determinadas obligaciones referidas, entre otros, a la compra de materias primas, aplicación de políticas comunes y publicidad compartida. Dicho contrato se renueva anualmente.

Antes de comenzar el análisis de la empresa es necesario conocer el entorno en el que opera. Por este motivo, se ha estudiado la coyuntura económica actual y se ha realizado un análisis macroeconómico.

El punto más importante que se extrae de este análisis es la repercusión de la crisis económica mundial en todos los sectores económicos y, por tanto, en la empresa que nos ocupa.

Esta crisis ha afectado a todos los sectores de la economía. El sector en el que opera la empresa, el sector de la alimentación y bebidas, se ve directamente afectado debido al descenso del consumo. Los precios los productos han caído, así como el PIB que genera la actividad. Esto repercute en menos ayudas y financiación lo que hace frenar la inversión y por tanto, el crecimiento y avance del sector.

A continuación, para acabar de comprender el marco de actuación de la empresa se ha realizado un análisis de la competencia actual. La mayor amenaza proviene de las empresas fabricantes de productos de marca blanca las cuales han visto incrementado su volumen y sus ventas en los últimos ejercicios debido a la mala situación económica que atraviesan las familias y al drástico descenso del consumo o, en el mejor de los casos la sustitución del producto por otro similar y de precio más bajo.



El siguiente capítulo es el análisis operativo de la empresa, es decir, la determinación de su localización, la distribución en planta que se emplea y su idoneidad así como los pasos en los que se divide el proceso productivo de la empresa con el fin de conocer los aspectos más generales de la empresa.

A continuación, se estudia la organización de la empresa y su política de recursos humanos. También se habla en este capítulo de la forma jurídica de la empresa puesto que ésta afecta, a través de su legislación específica, a la organización de la empresa.

El siguiente punto consiste en el análisis económico-financiero de la empresa, es decir, el estudio del balance de situación y de la cuenta de resultados mediante el uso, entre otros de una serie de ratios. Hemos realizado el análisis del ejercicio 2011 y su comparación con el ejercicio 2010. Esto permite el estudio de las posibilidades económicas y financieras de que se disponen para la adopción de las medidas propuestas al final del trabajo y pone de manifiesto otro de los puntos de mejora de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. dado el exceso de efectivo de que se dispone en el ejercicio 2011 y el cual no está siendo empleado para la mejora de la productividad o como inversión que reporte beneficios económicos o productivos.

Posteriormente, se han explicado los aspectos que comprende el marketing de la empresa. En la empresa que nos ocupa este es uno de los aspectos más significativos y en un marco empresarial cada vez más competitivo, este punto cobra mayor importancia. Así, se define la segmentación del mercado y se concreta el público objetivo de los productos ofertados por la empresa.

También, se habla de los canales de distribución utilizados por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. Este punto permitirá una mejor comprensión de la empresa y, por lo tanto, facilita proponer medidas de mejora acordes con la política de la empresa y con la consecución de sus objetivos.

Una vez conocidos todos los aspectos de la empresa, se definen los puntos fuertes y débiles de ésta a través de un análisis de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y, a continuación, se han identificado las diferentes respuestas a estos puntos mediante un análisis CAME con el fin de corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Este punto es el más interesante puesto que resume los



aspectos más importantes encontrados mediante los análisis anteriores y sienta las bases de las propuestas de mejora más apropiadas para la empresa.

Después del análisis llevado a cabo en la empresa, se identifican una serie de propuestas de mejora. Estas medidas serán consecuentes con lo analizado, es decir, ayudar a los objetivos internos y mejorar los puntos débiles de la empresa mientras se tienen en cuenta las posibilidades económico-financieras de ésta y las oportunidades del mercado. Así, se propone a la Sociedad una mejora en su red de distribución que le permita llegar al 100% de su público objetivo dentro de su área de influencia de manera más eficiente, una mejora de sus actuaciones en materia de medio ambiente que aumenten y mejoren su imagen como empresa socialmente responsable, una mejora de sus recursos internos mediante la centralización del departamento de compras y la creación de una plataforma de proveedores y por último la inversión del exceso de efectivo respetando y manteniendo el marcado carácter conservador de su accionariado.

El siguiente punto consiste en extraer las conclusiones pertinentes de la totalidad del trabajo, tanto de los análisis realizados de cada aspecto de la empresa como de las medidas propuestas. Estas conclusiones son la repercusión negativa de la crisis económica mundial en todos los sectores de la economía, la creciente competencia de las marcas blancas y embotelladoras externos, el importante impacto positivo en los consumidores que generan sus actuaciones medioambientales, la buena situación económico-financiera de que goza la Sociedad, la buena imagen y el reconocimiento por parte del mercado de la marca Coca-Cola, la importancia que suponen todas las actividades del Grupo para el desarrollo de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y por último la conveniencia del desarrollo y ejecución de las medidas de mejora propuestas

1.2 Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

El objeto de este Trabajo Final de Carrera es analizar la situación y plantear las propuestas de mejora de una importante empresa valenciana del sector de las bebidas no alcohólicas bajo la concesión de las marcas de The Coca-Cola Co. La finalidad es conseguir un trabajo práctico aplicado a una de las empresas más significativas de la Comunidad Valenciana, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. que, a pesar de los problemas actuales que presenta el entorno



donde se enmarca como son, la pérdida de competitividad, la competencia abierta, la escasez y endurecimiento crediticio y el consecuente parón de las inversiones, ha sido capaz de mantener su posición de liderazgo incrementando incluso sus beneficios respecto a ejercicios anteriores.

Con la información obtenida mediante el análisis de todos los aspectos de la empresa, se propondrán medidas con las que se intentarán mejorar los puntos débiles existentes explotando los puntos fuertes y teniendo en cuenta las posibilidades económico-financieras de la empresa también estudiadas en el trabajo así como las oportunidades del mercado.

Para la realización de este trabajo se han utilizado los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la carrera, es decir, todas las asignaturas han contribuido a la comprensión de la empresa, al análisis de la misma y han permitido proponer medidas que realmente supongan una mejora para la empresa. En concreto, las asignaturas más útiles para el desarrollo de este trabajo son las siguientes divididas según el apartado del trabajo en el que han sido utilizadas:

Capítulo del TFC	ANTECEDENTES
Asignaturas relacionadas	Economía Española y Mundial Economía Española y Regional
Breve justificación	En este capítulo se analizará la realidad económica mundial y regional, sus elementos más destacables y sus problemas. Además estos conocimientos permitirán una mejor comprensión del entorno macroeconómico y sectorial donde se desarrolla la actividad profesional de la empresa que nos ocupa.



Capítulo del TFC	ANÁLISIS ESTRATÉGICO
Asignaturas relacionadas	Macroeconomía Microeconomía Dirección Estratégica y Política de Empresa.
Breve justificación	<p>Los conocimientos aportados por la macroeconomía nos han permitido conocer e interpretar los principales factores que afectan a la economía así como analizar en profundidad las fluctuaciones de la actividad económica agregada a lo largo del tiempo.</p> <p>La microeconomía nos ha permitido conocer el mercado en que se mueve la empresa objeto del presente proyecto. Su estudio nos ha permitido desarrollar la intuición económica, la actitud crítica y la capacidad de descripción y análisis de los fenómenos microeconómicos de la realidad.</p> <p>Mediante el estudio de situaciones reales en la asignatura de Dirección estratégica y política de empresa hemos adquirido una formación en los procesos y actividades típicas de las funciones de gerencia en una empresa privada, permitiéndonos una rápida identificación de los diferentes planes estratégicos adoptados por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.</p>

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES
Asignaturas relacionadas	Dirección de Producción y Logística Dirección Comercial Gestión y Organización de Empresas de Servicios



Breve justificación	<p>En este área analizaremos la forma en que la empresa produce sus bienes. La asignatura de Dirección de producción y logística nos permite conocer el sistema logístico de la empresa, su estructura organizativa así como aquellos aspectos y relaciones estratégicas de la logística.</p> <p>Por otro lado la dirección comercial nos muestra la parte de la gestión de la empresa encargada de dirigir la relación de intercambio entre ésta y sus clientes.</p> <p>La Gestión y Organización de Empresas de Servicios nos permite conocer las principales estructuras organizativas de gestión y de explotación, estudiar los sistemas de producción y planificación de la empresa así como la toma de decisiones estratégicas.</p>
---------------------	---

Capítulo del TFC	ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS
Asignaturas relacionadas	Derecho de la Empresa Legislación Laboral y de la Empresa Dirección de Recursos Humanos Gestión y Organización de Empresas de Servicios
Breve justificación	<p>Los conocimientos adquiridos a través de estas asignaturas nos permitirán conocer el marco legal en el que se encuentra la empresa así como su forma jurídica y las características de la misma. Del mismo modo nos permitirán conocer y analizar la importancia de una adecuada política de gestión de los recursos humanos así como la importancia que presentan para la sociedad.</p> <p>Por otro lado nos enseñarán a estudiar el sistema organizativo de una empresa y a captar la misión, visión y valores principales de la empresa estudiada.</p>



Capítulo del TFC	ESTUDIO DEL RIESGO MEDIOAMBIENTAL Y ECOEMBES
Asignaturas relacionadas	Derecho de la empresa Introducción a los sectores empresariales I y II
Breve justificación	<p>En este capítulo se analizará la legislación que ha de cumplir la Sociedad en materia medioambiental debido al tipo de actividad de la misma y se analizará el impacto concreto de la empresa sobre el medio ambiente.</p> <p>Por otro lado se estudiará el informe ECOEMBES que han de presentar obligatoriamente todas las empresas de cara a la declaración anual de envases.</p>

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DE MARKETING
Asignaturas relacionadas	Dirección Comercial Gestión de Calidad Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	<p>En este apartado se estudiarán las posibles estrategias comerciales de las empresas a través del marketing-mix, es decir, el análisis de los precios, la distribución, la promoción y el producto.</p> <p>Por otro lado dirección comercial y gestión de la calidad nos ayudarán a estudiar al consumidor y cliente a través del análisis del servicio de venta, post-venta, etc.</p>



Capítulo del TFC	ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO
Asignaturas relacionadas	Contabilidad Financiera y Ampliación de Contabilidad Financiera. Contabilidad General y Analítica. Matemáticas Financieras. Dirección Financiera.
Breve justificación	Mediante el análisis de las cuentas anuales de la empresa conoceremos su situación económico-financiera. Así mismo emplearemos los conocimientos adquiridos en matemáticas financieras y dirección financiera para el estudio de ratios, VAN, TIR, etc. Gracias a la dirección financiera obtendremos una visión global de todas las áreas de la empresa, analizando las más significativas.

Capítulo del TFC	ANÁLISIS DAFO/CAME
Asignaturas relacionadas	Gestión y Organización de Empresas de Servicios Contabilidad General Analítica Dirección Estratégica y Políticas de Empresa Marketing en Empresas de Servicios
Breve justificación	Los conocimientos adquiridos en estas asignaturas nos ayudaran a identificar las debilidades y fortalezas así como aquellas oportunidades y amenazas que se presentan de modo que se puedan establecer las acciones adecuadas para corregir, afrontar, mantener y explotarl



Capítulo del TFC	PROPUESTAS DE MEJORA
Asignaturas relacionadas	Dirección Financiera. Dirección de Producción y Logística. Dirección Proyectos Empresariales.
Breve justificación	En este punto se analizarán los puntos fuertes y puntos débiles, intentando subsanar estos últimos y potenciar y explotar los primeros. Propondremos acciones de mejora o en su caso las líneas de actuación futuras que deberá abordar la empresa de cara al crecimiento o simplemente mantener la posición alcanzada.

1.3 Objetivos

A través de la elaboración de este Trabajo de Fin de Carrera que consiste, como ya se ha dicho, en el análisis y propuestas de mejora para la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se pretende conseguir una serie de objetivos.

Los principales objetivos que se quieren alcanzar son los siguientes:

- Conocer una de las empresas más significativas de la Comunidad Valenciana y con repercusión y nombre internacional.
- Realizar un análisis estratégico de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.
- Llevar a cabo el análisis operativo de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.
- Determinar la organización de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y sus recursos humanos.
- Determinar los puntos débiles y fuertes de la empresa y las posibles soluciones mediante el análisis DAFO / CAME



- Realizar el análisis económico-financiero de las cuentas anuales de la empresa correspondientes al ejercicio 2011 y su comparativo con el ejercicio 2010.
- Definir los aspectos del marketing llevados a cabo por la empresa.
- Y, por último, proponer medidas de mejora para la empresa teniendo en cuenta el análisis de todos los aspectos anteriores.

Dentro de estos objetivos se pueden identificar otros más concretos a los que también se quiere dar respuesta a lo largo de este trabajo:

- Conocer el macroentorno en el que opera la empresa objeto de estudio.
- Definir el microentorno o entorno inmediato de la empresa.
- Determinar y analizar la competencia de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.
- Determinar la ubicación de la empresa así como la distribución de su planta industrial.
- Explicar la misión, la visión y los valores que cumple la empresa así como los objetivos generales que persigue.
- Conocer la forma jurídica de la empresa y las principales características de ésta.
- Analizar los distintos puestos de trabajo que se pueden encontrar en la empresa y de qué forma se organizan.
- Analizar el balance de situación y la cuenta de resultados de la empresa y calcular ratios económicos y financieros a partir de estas cuentas anuales.
- Definir la segmentación del mercado y el público objetivo de la empresa.
- Explicar los aspectos que forman el marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.



2 ANTECEDENTES

2.1 Introducción

En este capítulo analizaremos el marco general en el que se ubica la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas S.A.; de modo que podamos comprender mejor la situación de la empresa en el análisis que se va a realizar posteriormente.

En primer lugar, se justificarán los motivos por los que se ha elegido Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. como objeto de estudio de este proyecto fin de carrera.

A continuación, se analizará el marco económico actual en términos generales mediante el estudio de los factores económicos principales como son el IPC, el empleo, etc. Este análisis se realizará a nivel internacional, nacional y en la Comunidad Valenciana, donde está situada Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. Este paso es básico para la comprensión de todo el trabajo ya que la empresa no es un ente aislado sino que interactúa con su entorno y, por tanto, le afectan directamente los cambios del mismo.

Por último, se realizará una aproximación al sector al que pertenece Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. identificando el lugar que ocupa la empresa dentro de este entorno y cómo le afecta el sector en el que está enmarcada.

2.2 Motivo y justificación del TFC

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se constituyó en Valencia en 1954 y se dedica a la fabricación y distribución de bebidas refrescantes, bajo concesión de las marcas de The Coca-Cola Co. (Atlanta, U.S.A.) para su zona de influencia, para lo cual son distribuidores exclusivos y fabricantes de los productos marca Coca-Cola (Coca Cola, Fanta, Nestea, Sprite, Minute Maid, Aquarius, Aquabona, etc.), en todos sus formatos.

El contrato de distribución se refiere únicamente a las provincias de Valencia, Castellón, Albacete, Cuenca y Alicante, y desde 1995 Murcia tras la fusión con Compañía del Este de Bebidas Gaseosas, S.A.



El contrato de concesión establece determinadas obligaciones referidas a la compra de materias primas, aplicación de políticas comunes y publicidad compartida. Dicho contrato se renueva anualmente.

Por otro lado está previsto que se produzca un proceso de integración de los embotelladores existentes en la península ibérica. En este sentido la compañía propietaria de la marca y los mencionados embotelladores han desarrollado un protocolo de actuación con vistas a la generación de un embotellador único al que se otorgaría un nuevo contrato de concesión. A la fecha actual todavía no se han definido las medidas y actuaciones en las que se concretará dicho proceso.

Todos los distribuidores de Coca-Cola España se encuentran asociados a través de una sociedad denominada "Sociedad de Embotelladores de Coca Cola de España, S.A.", el conjunto de embotelladores de España se denominará en adelante División Ibérica. Esta División Ibérica depende a su vez de la División de Coca-Cola en Europa y ésta de The Coca-Cola Co. (Atlanta, U.S.A.).

Uno de los motivos de la elección de esta empresa es que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es una empresa de capital 100% valenciano que fabrica y vende productos bajo la concesión de una de las marcas más importantes y conocidas a nivel mundial "Coca-Cola". Se trata de una sociedad que, con sus propios accionistas y siendo independiente ha de regirse por unos estándares definidos en su contrato de concesión y limitarse a la venta en su área de influencia, estando por tanto limitado de algún modo su expansión o posibilidad de crecimiento geográficamente hablando.

Otro de los motivos de la elección ha sido que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es además una de las empresas más significativas de la Comunidad Valenciana, ubicada dentro de las 10 empresas más importantes a nivel de ventas, beneficios y empleados.

Se ha optado por analizar la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. con el fin de, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración y Dirección de Empresas, introducirnos en una empresa real y conocer su funcionamiento en todos los aspectos y advertir, mediante el análisis, las debilidades y amenazas que presenta la empresa a pesar de ser una de las más importantes del sector. Así mismo mediante este proyecto se pretenden identificar las posibilidades y oportunidades con que cuenta la empresa y

buscar la manera de mantener e incrementar su potencial de ventas aún con la limitación geográfica que supone la venta única a su área de influencia.

2.3 Coyuntura económica

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

2.3.1 Situación General

La economía mundial sufre una importante crisis desde el año 2008, cuando ésta se resintió de sus propios excesos, por haber generado unos activos no respaldados por una base inmobiliaria muy sobrevalorada. Esto permitió la formación de una burbuja que, al igual que todas a lo largo de la historia, explotó con consecuencias aún no asimiladas.

Ello provocó el colapso del flujo de crédito hacia la economía real y el parón en seco de la actividad económica, acompañado del cierre de empresas, el desempleo y de un pesimismo generalizado.

La economía mundial, casi sólo con la excepción de varios países emergentes, sigue instalada en bajas tasas de crecimiento, tras haber tocado fondo en el año 2009.

La recuperación que parecía apuntarse a comienzos del año 2011 se fue desvaneciendo en los últimos trimestres, entrando en recesión algunos países. La Zona Euro, que registró un crecimiento del 1,5 por ciento a lo largo del año, experimentaba un crecimiento negativo (-0,5 por ciento) en los últimos tres meses.

La situación del año 2011 podría resumirse con las palabras de Christine Lagarde, directora del FMI: "Un año en el que mucho de lo que podía salir mal, salió efectivamente mal".

A las dificultades que se venían arrastrando, desde el año 2008, se sumaron tres acontecimientos en 2011 que agravaron la situación: el incremento del precio



del crudo de petróleo, el terremoto de Japón y la crisis de la deuda soberana en la Zona Euro.

Incremento del precio del crudo de petróleo

El deterioro de las relaciones con Irán y las revueltas árabes de mediados de 2011 están en la base del encarecimiento del crudo de petróleo. El precio de este hidrocarburo en el año 2008 había alcanzado un pico de 97,2 dólares el barril y tras un descenso posterior, en 2009 inició una lenta subida, finalizando 2011 a 97 dólares el barril.

El terremoto de Japón

El terremoto que se produjo en Japón y el tsunami siguiente afectaron a la producción de energía y a la producción industrial del país, ocasionando la ruptura de algunas cadenas de distribución de productos industriales para la industria de otros países.

Crisis de deuda soberana en la Zona Euro

Los problemas de la deuda soberana en la Zona Euro, que inicialmente afectó a Grecia, con el consiguiente contagio a otros países como es el caso de España y Portugal, y a los bancos prestamistas, agravó la situación no solo de la propia zona, sino también la de otros países por las relaciones interbancarias y comerciales existentes.

De esta forma, el año finalizaba con menos crecimiento, menos demanda, menor comercio internacional y el crédito seguía sin llegar a la economía real.

2.3.2 A nivel internacional

A principios de año existían esperanzas de una ligera recuperación ya que algunos países emergentes mantenían tasas de crecimiento notables, sin embargo a mediados de 2011 Estados Unidos ralentizó su marcha y las instituciones europeas seguían sin ofrecer una vía para salir de los problemas que suponía la crisis griega. Avanzado el año la economía de Estados Unidos mejoró ligeramente lo que supuso también que la economía china no sufriera un impacto muy negativo. Por todo ello la crisis del euro quedó como el factor más condicionante de la evolución de la economía mundial. Estados Unidos creció a una tasa del 1,7 por ciento y, por primera vez en tres años, el desempleo se redujo en cuatro décimas (del 9 al 8,6 por ciento).



El país está solucionando los problemas que afectan al sistema bancario y los precios de la vivienda se están ajustando con más rapidez que en otros países.

Por otra parte, los niveles de endeudamiento de familias y empresas estadounidenses se están llevando a límites más soportables, pero el creciente endeudamiento público requiere un plan de consolidación de las finanzas públicas a largo plazo que se estima difícil dadas las reticencias del país a las subidas de impuestos. Hay que considerar, además, que la financiación del Tesoro de Estados Unidos se consigue en China, a bajos tipos de interés, por lo que se trata de un mecanismo frágil tanto en términos económicos como políticos.

Las incertidumbres en el área del euro han significado una apreciación del dólar y un reforzamiento de su papel como moneda mundial, a pesar del déficit corriente de Estados Unidos y de los bajos tipos de interés que no justificarían su valoración actual.

A continuación se incluye la variación del PIB en porcentaje. En esta tabla se puede observar el enfriamiento económico ya comentado, producido en el año 2011, en los principales países a nivel mundial.

Tabla 1: Variación del PIB en porcentaje 2008-2011

	2008	2009	2010	2011
Mundo	3,0	-0,8	5,0	4,9
Economías avanzadas	0,5	-3,2	3,0	2,7
EE.UU.	0,4	-2,5	2,8	1,7
Zona Euro	0,6	-3,9	1,8	1,5
Alemania	1,2	-4,8	3,6	3,0
Francia	0,3	-2,3	1,6	1,5
Italia	-1,0	-4,8	1,0	0,5
España	0,9	-3,6	-0,2	0,6
Japón	-1,2	-5,3	2,6	-0,7
Reino Unido	0,5	-4,8	1,7	0,9
Brasil	5,1	-0,4	7,5	2,9
Rusia	5,6	-9,0	3,7	4,3
China	9,6	8,7	10,3	9,2
India	7,3	5,6	9,7	7,1

Fuente: FMI 2011



Los problemas de los países periféricos de la Zona Euro son acuciantes en la medida en que las reformas estructurales que han de ser acometidas en algunos países no son de resultado inmediato, mientras que la sensibilidad de los mercados financieros es instantánea, como se puso de manifiesto en la crisis asiática de 1997-98, en Rusia en el año 1998, en Brasil en al año 2002, y en Europa del Este en el año 2009.

Por todo ello, los datos hacia el final del año apuntaban a una recesión moderada y bastante generalizada en los países desarrollados.

Por lo que respecta a la producción industrial, ésta registraba en 2011 tasas positivas de crecimiento en Estados Unidos (2,9 por ciento) y en Alemania (1,5). En la Zona Euro en su conjunto, el crecimiento industrial era negativo (-2,0). Los precios se mantenían moderados aunque ligeramente por encima del objetivo del 2 por ciento.

El desempleo en Estados Unidos era del 8,6 por ciento de la población activa, ligeramente inferior al del año precedente, mientras que aumentaba en algunas décimas en la zona euro para llegar al 10,4 por ciento de la población activa. Alemania con el 6,7 por ciento alcanzaba su cifra más baja de desempleo de los últimos 20 años.



**Tabla 2: Crecimiento industrial, inflación y desempleo (en porcentaje)
Año 2011**

	Prod. Industrial	IPC	Tasa de Paro
EE.UU.	2,9	3,1	8,6
Zona Euro	-2,0	2,7	10,4
Japón	-4,1	0,2	4,6
Alemania	1,5	2,4	6,7
Francia	-1,3	2,2	5,9
Italia	-1,7	2,8	8,9
España	-6,9	3,1	23,1
Reino Unido	-2,7	4,5	8,4
Brasil	-1,2	6,6	4,7
China	12,8	5,5	6,1
India	5,9	8,4	10,8
Rusia	3,8	6,8	6,1

Fuente: The Economist 2012

En la tabla anterior podemos observar como el crecimiento industrial presenta una evolución muy favorable en países como China, India o Rusia y más ligeramente en otros como Estados Unidos. La Zona Euro por su parte presenta un crecimiento negativo en su conjunto con valores positivos como los de Alemania y caídas muy significativas como la de España con un crecimiento industrial negativo de casi el 7%.

Por lo que respecta a la tasa de paro observamos como tanto la de EEUU como la de la Zona Euro presentan una tasa de desempleo muy elevada con valores del 8,6% y 10,4% respectivamente. Brasil y Japón por su parte presentan un nivel de desempleo muy bajo en relación al resto de países. El caso de España es digno de mención, alcanzando una tasa de paro del 23,1% en el año 2011.

Por su parte Japón entró en déficit en 2011 por primera vez en su historia, debido, además de a factores como el terremoto o el tsunami a una menor inversión en el interior por parte de las empresas japonesas. La mayor



externalización de las producciones, como en el caso de la industria automovilística, hace que en la actualidad sus tres cuartas partes ya se produzcan fuera del país. Esta externalización puede ser fuente de rentas futuras que compense la caída de los ingresos por exportaciones.

Esta nueva situación hará depender a Japón de los mercados de capitales, cuando tradicionalmente fue un suministrador de fondos, por su balanza corriente positiva.

Por otro lado las economías emergentes siguen creciendo. El PIB de China crecía un 9,7 por ciento, en India 7,1 y, del mismo modo, en América Latina, Argentina y Chile crecían, respectivamente, al 8,5 y 6,1 por ciento, mientras que Brasil (3%) y Venezuela (2,3%) registraban tasas de crecimiento más bajas.

2.3.3 La Zona Euro

Los diez primeros años de la Zona Euro, en un contexto internacional de crecimiento, han sido muy favorables para las economías de la zona. Pero, a la altura del año 2011, la Zona Euro se ha convertido en el epicentro de la crisis internacional.

Sin embargo, las cifras de conjunto de la zona aparecen sanas, aunque algunos de sus componentes están muy desequilibrados. Las cifras globales de la misma no presentan signos importantes de alerta: la balanza por cuenta corriente está prácticamente equilibrada, la inflación es aceptable aunque ligeramente por encima de los objetivos, y los niveles de déficit fiscal, en su conjunto, son tolerables. Los problemas de la Zona Euro responden a desequilibrios interiores, se trata de 17 sistemas bancarios diferentes con diferentes mecanismos de control financiero y de riesgos, además de ser políticas fiscales prácticamente autónomas con especializaciones y niveles de productividad muy diferentes.

La Zona Euro experimentaba en 2011 un crecimiento del PIB del 1,5 por ciento, algo inferior al del año precedente (1,8) y en el último trimestre de 2011 se registraba una caída del PIB del 0,3, lo que parecía presagiar el comienzo de una recesión en la zona.

Por países, Alemania ha experimentado en 2011 un sólido crecimiento a lo largo del último ejercicio, gracias al tirón de la demanda interna, acompañando de las exportaciones, mientras que el desempleo (6,7 por ciento) es el menor de los



últimos 20 años. Francia no ha llegado a rozar la recesión, pero el crecimiento del PIB solo ha sido del 1,5 por ciento. En Reino Unido también el crecimiento ha sido bajo (0,9), particularmente en el último trimestre debido a la caída de la producción industrial y la construcción. Lo más llamativo ha sido la fuerte inflación del 4,5 por ciento en este país.

El crecimiento en los estados periféricos de la zona ha sido más bajo, con la excepción de Irlanda. Este país realizó tempranamente el ajuste bancario, lo que produjo un fuerte déficit fiscal, que progresivamente se va absorbiendo.

La financiación prestada por el BCE (490.000 millones de euros a la banca), los préstamos del Bundesbank de Alemania y los préstamos que llegan a través del FMI hacen que nos encontremos con una cantidad de préstamos que circulan con más rapidez que el crecimiento del PIB, es decir, la capacidad de devolverlos.

2.3.4 Coyuntura económica en España

La economía española, tras dos años de crecimiento negativo, en el año 2011 experimentó un crecimiento del 0,7 por ciento, debido al progreso durante los dos primeros trimestres, ya que, desde verano, la economía moderó su paso y, de nuevo, en el último trimestre de 2011 la evolución del PIB pasó a tasas negativas (-0,3 por ciento, en el cuarto trimestre). La caída se debió, principalmente, a la baja demanda nacional, tanto por parte del consumo privado, como del público, que experimentaron en 2011 sus mayores caídas, el punto más bajo de la recesión. La caída del gasto público buscaba cumplir los compromisos de estabilidad asumidos con la Unión Monetaria Europea, que finalmente no se cumplieron, alcanzando el déficit público una cuantía equivalente al 8,5 por ciento del PIB, cuando el compromiso era del 6 por ciento.

La incertidumbre generalizada, el desempleo y la desvalorización de la riqueza financiera e inmobiliaria de las familias contribuyeron, asimismo, a la baja demanda del consumo. Disminuye de manera drástica el número de viviendas iniciadas, el consumo de cemento y la matriculación de automóviles.

A continuación se incluye un resumen de los indicadores más significativos de la economía española en los últimos 4 años.



Tabla 3: La economía española en 20 indicadores (% de variación)

	2008	2009	2010	2011
PIB	0,9	-3,6	-0,1	0,7
I. de Producción Industrial	-16,0	-15,1	0,8	-1,8
Formación B. de capital fijo	-4,4	-16,6	-6,3	-5,1
Exportaciones	-1,0	-12,3	17,4	15,9
Importaciones	-4,9	-17,8	14,2	9,6
Balanza corriente (% PIB)	-9,6	-5,1	4,5	3,6
IPC	4,1	0,8	1,8	3,2
Tasa de paro (% Pb. activa)	11,3	18,5	20,3	23,0
Costes laborales unitarios	4,6	1,0	-1,5	-1,9
Déficit AA.PP. (% del PIB)	-4,1	-11,4	-9,24	-8,5

Fuente: FMI 2012

La tasa de paro muestra una situación muy negativa con una tasa del 23% de desempleados del total de población activa. Por otro lado observamos una ligera mejora en el ejercicio 2011 en lo que respecta al PIB presentando una variación positiva respecto a ejercicios anteriores. A continuación presentamos una tabla que muestra la evolución del PIB de España en relación con la Zona Euro.

Tabla 4: Producto Interior Bruto (tasa de variación interanual, por trimestres, en % para los ejercicios 2009, 2010 y 2011)

		2009			
		T1	T2	T3	T4
España		-3,5	-4,4	-3,9	-3,0
Zona Euro		-5,2	-4,9	-4,0	-2,0

		2010			
		T1	T2	T3	T4
España		-1,4	0,0	0,2	0,6
Zona Euro		0,8	2,0	1,9	2,0

		2011			
		T1	T2	T3	T4
España		0,9	0,8	0,8	0,3
Zona Euro		2,4	1,6	1,3	0,7

Fuente: Banco de España 2012

Tal y como observamos en el desglose trimestral del PIB para los años 2009, 2010 y 2011 presentado anteriormente, a pesar de que a mediados de 2010 la variación comienza a ser positiva, en el cuarto trimestre de 2011 se produce una caída significativa, tanto para España como para la Zona Euro.

A continuación presentamos una tabla que muestra la evolución de la balanza de pagos de España y un detalle del comercio español por áreas.

Tabla 5: Balanza de pagos de España (millones de euros)

	2007	2008	2009	2010	2011
Cuenta Corriente	-105.893	-104.412	-58.299	-48.403	-39.777
Balanza Comercial	-89.805	-84.660	-45.111	-47.143	-39.954
Servicios	22.152	26.625	25.328	27.797	35.311
Rentas	-31.507	-33.782	-30.536	-21.941	-29.186
Transferencias	-6.733	-9.235	-7.980	-7.116	-5.948
Cuenta de Capital	4.516	5.508	4.057	6.295	5.333
Corriente + Capital	-101.377	-98.906	-54.241	-42.108	-34.444

Fuente: Banco de España 2012



Tabla 6: Comercio Español por áreas

	Saldo Comercial	Tasa de variación (en porcentaje)	
	Millones	Exportaciones	Importaciones
Unión Europea	4.060	14,3	9,8
Zona Euro	1.661	13,6	7,5
Estados Unidos	-2.677	15,5	14,2
OPEP	-18.999	9,6	36,0
América Latina	-5.340	35,7	44,8
China	-15.252	34,0	30,8

Fuente: Banco de España 2012

Por lo que respecta al sector exterior, éste viene efectuando una aportación positiva al crecimiento. En el año 2011 las exportaciones aumentaron en un 10,4 por ciento, mientras que las importaciones lo hacían en el 6,9 por ciento. En el caso de estas últimas ha pesado, sobre todo, el incremento del precio del crudo de petróleo así como el de otras materias primas.

El déficit exterior por cuenta corriente fue de 39.777 millones de euros, equivalente al 3,7 por ciento del PIB, una cuantía más aceptable que la cota del 10 por ciento del PIB que se alcanzó en el año 2007.

La balanza comercial (bienes) registró un saldo negativo de 39.954 millones de euros (inferior a los 47.143 del año anterior). La sub-balanza de servicios obtuvo un saldo positivo de 35.311 millones de euros, un comportamiento mejor que el ejercicio precedente, que había sido de 27.797. La inestabilidad política en el norte de África ha contribuido a este resultado positivo. Por su parte, las salidas en forma de rentas del trabajo y del capital superan ampliamente a las entradas por los mismos conceptos, por lo que se registra un saldo negativo de la balanza de rentas por 29.186 millones (21.941 el año precedente).

La balanza comercial con la Unión Europea presentó un saldo ligeramente positivo para España. Los saldos negativos más importantes fueron con los países exportadores de petróleo (-18.999 millones, así como con China (-15.252 millones). Las mayores tasas de crecimiento del comercio fueron con los nuevos países emergentes.



Las dificultades de algunas economías periféricas, sobre todo las de Irlanda y Grecia desde el año 2009, dispararon la prima de riesgo que tenían que pagar algunos países, como España, y obligaron a tomar medidas que dieran confianza a los mercados. Así, se bajó de un déficit de las Administraciones Públicas españolas del 11,2 por ciento del PIB en 2009 al 9,3 en el siguiente ejercicio, con el compromiso de bajar al 6 en el 2011, al 4,4 en el año próximo, para quedar en el año 2013 en el 3 por ciento. El año 2011 finalizó con un déficit de las Administraciones Públicas equivalente al 8,51 por ciento del PIB, casi tres puntos por encima del proyectado en el marco de la Unión Monetaria, lo que de nuevo dificultará el compromiso asumido para el año 2012, que inicialmente era del 4,4 y que finalmente se ha pactado del 5,6.

Así mismo la deuda de las Administraciones Públicas se incrementó desde 381.401 millones de euros en 2007 a 736.250 millones de euros en 2011, tal y como muestra la tabla siguiente, en la que se indica, no solo la deuda en millones de euros sino también su variación respecto al ejercicio anterior así como el ratio de deuda de las Administraciones Públicas sobre el PIB.

Tabla 7: Evolución de la Deuda de las Administraciones Públicas

	Millones de €	Variación anual (%)	Deuda/PIB (%)
2006	389.507	-0,4	39,6
2007	381.401	-2,3	36,1
2008	435.822	14,2	39,8
2009	563.878	29,3	53,2
2010	641.883	13,8	60,5
2011	736.250	14,7	68,6

Fuente: Banco de España 2012

Por lo que respecta a los índices de productividad y competitividad la remuneración por asalariado creció en 2011 un 0,8 por ciento en el sector privado, frente al 0,2 por ciento en el año precedente. A pesar de la debilidad de la situación económica, esta subida se explica por la existencia de factores indiciados que existen en algunos convenios, así como por el carácter plurianual de algunos, que impiden su adaptación a las situaciones económicas más deprimidas.



A causa del desempleo, la productividad aparente del trabajo (producto dividido por el número de empleados) aumentó, como viene ocurriendo desde el comienzo de la crisis. Ello, unido al débil crecimiento de las remuneraciones (0,8 por ciento) ha permitido, por segundo año, una reducción del coste laboral unitario (-1,9 por ciento), siendo algo superior la reducción en la industria (-3,6), contribuyendo de este modo a una mejora de la competitividad española, degradada en los años previos a la crisis.

En lo relativo al mercado laboral el nivel de desempleo de España es muy elevado, según la encuesta de Población Activa destaca el paro de larga duración (esto es, parados durante más de un año) que afecta a más de 2,5 millones de personas en España. Es decir, la mitad de los parados lleva en dicha situación más de un año, lo que implica, en términos económicos, la descapitalización laboral del trabajador, así como los pagos por el sistema de seguridad social.

A continuación presentamos un detalle con los datos más significativos de empleabilidad con los que finalizaba el año 2011.

Tabla 8: Datos laborales a la finalización de 2011

Trabajadores en paro	5.273.600
Tasa de paro (%)	22,85 %
Nuevos desempleados en 2011	577.000
Desempleo juvenil (%)	48%
Hogares con todos en paro	1.575.000
Tasa de temporalidad Pérdida de afiliados a SS desde diciembre	25% (14% en la OCDE)
2007	2.500.000
Gasto medio mensual por desempleo	Año 2007 : 1.280.000.000 Año 2011: 2.584.000.000

Fuente: Eurostat 2012

Como podemos observar en la tabla, un nivel de más de 5 millones de desempleados a finales de 2011, un índice de desempleo de casi el 23% y un volumen de nuevos desempleados anuales de más de medio millón son las cifras que arroja España en el contexto de crisis económica actual.



Por otro lado, la tasa de actividad (activos con respecto a la población) se mantuvo bastante inalterada debido al escaso incremento de la población y a la reducción de la inmigración; así el 60 por ciento de los mayores de 16 años estaban en situación de actividad (ocupados o parados). Considerando solo a las personas entre 16 y 64 años el 74,7 por ciento pertenecía a la población activa en 2011.

Por su parte la anterior legislación laboral era muy garantista con los trabajadores de manera que un trabajador de 14 años podía permanecer varias décadas en la misma empresa acumulando puntos económicos para el caso de despido lo que ha llevado en muchos casos a presiones salariales por parte de los trabajadores fijos sabiendo que su despido sería costoso para la empresa. El perjuicio recaía sobre los trabajadores jóvenes que no tenían la posibilidad de un empleo fijo y cuyo despido era menos costoso. En muchas ocasiones los costes de despido por causas económicas o disciplinarias eran muy costosos para las empresas y considerados improcedentes por la magistratura lo que ponía a las empresas en una situación muy complicada.

2.4 Aproximación al sector

En este apartado analizaremos el sector de las bebidas refrescantes de manera que podamos observar su evolución en el tiempo mediante el análisis de determinadas variables, con este análisis comprenderemos mejor la evolución de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. El análisis del sector nos permitirá además identificar las amenazas y oportunidades de nuestra empresa y que desarrollaremos en capítulos posteriores.

Cabe decir que el sector de las bebidas refrescantes está enmarcado en la industria de la alimentación y bebidas.

Uno de los aspectos destacados del sector de las bebidas refrescantes es el importante impacto que ejerce sobre otros sectores de la economía española, ya que el grueso de los productos que se consumen, se fabrican en España. Así, esta industria ejerce una capacidad de arrastre del 106,6% sobre el conjunto de actividades.

La industria de los refrescos se sitúa como uno de los motores de la economía española tanto por los puestos de trabajo que genera como por su facturación y la generación de riqueza en otros sectores. Prueba de ello es que,



cada año, genera más de 61.600 empleos, directos e indirectos, en España. Además, de los 4.551 millones de litros fabricados durante el último ejercicio, pueden valorarse en casi 6.000 millones de euros de facturación.

El mercado de bebidas refrescantes en España experimentó una reducción interanual en 2010 del 3,2%, quedando en algo menos de 4.600 millones de litros y unos 4.500 millones de euros. Los refrescos tradicionales se acercan a los 3.900 millones de litros, mientras que alrededor de 700 millones de litros suponen el mercado de las bebidas de té, isotónicas, energéticas y funcionales.

La caída general de consumo y el descenso del turismo parecen ser las principales causas que explicarían este comportamiento negativo.

Cambio de hábitos que influyen en las ventas

El 30% de la producción del sector se dirige al canal de hostelería. Por eso, la situación económica que está afectando a este canal, donde se vienen acumulando caídas en el consumo durante los últimos años, ha hecho que las ventas de los refrescos hayan descendido cerca del 2% en 2011.

Sin embargo, los consumidores han hecho más vida social en sus hogares y menos fuera de su casa. Por eso, el consumo de las bebidas refrescantes en los hogares se ha mantenido, e incluso con una ligera tendencia al alza en los últimos años.

Los refrescos light y las bebidas energéticas y para deportistas han experimentado una subida en 2011 motivada por los cambios de consumo, tal y como reflejan los datos de la consultora Nielsen.

A continuación presentamos un detalle del consumo y gasto en gaseosas y bebidas refrescantes en España para el ejercicio 2010:

Tabla 9: Consumo (en millones de litros) y Gasto (en millones de euros)

	Hogares		Restauración Comercial		Restauración colectiva y social		TOTAL	
	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto
GASEOSAS	196	56	70	47	4	3	271	106
BEBIDAS REFRESCANTES	1.899	1.571	929	1.804	35	49	2.862	3.425
Total Bebidas Refrescantes y Gaseosas	2.096	1.627	999	1.852	39	52	3.133	3.531

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino 2010



Durante el año 2010, los hogares españoles consumieron 2.095,5 millones de litros de gaseosas y bebidas refrescantes y gastaron 1.627,2 millones de euros de esta familia de productos. En términos per cápita se llegó a 45,62 litros de consumo y 35,42 euros de gasto.

Por su parte podemos observar como el consumo de los hogares supuso un 66% del total del consumo en 2010. En lo que respecta al gasto es el área de restauración comercial la que presenta un porcentaje del 52% superando al resto, tal como muestran las tablas siguientes.

A continuación presentamos el detalle anterior desglosado por tipo de producto.

Tabla 10: Consumo (en millones de litros) y Gasto (en millones de euros) por tipo de producto en la restauración comercial, colectiva y social

	Restauración Comercial		Restauración colectiva y social		TOTAL	
	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto	Consumo	Gasto
CON GAS	888,63	1.581,96	34,69	43,98	923,32	1.625,94
CÍTRICOS	225,19	376,08	7,76	9,45	232,95	385,53
COLAS	540,32	1.005,14	21,68	29,92	562,00	1.035,06
GASEOSAS	70,36	47,24	4,39	2,74	74,75	49,98
TÓNICAS	42,22	122,15	0,52	1,15	42,74	123,30
RESTO	10,54	31,35	0,34	0,71	10,88	32,06
SIN GAS	70,05	158,29	2,94	4,95	72,99	163,24
TÉ	31,68	72,72	0,84	1,68	32,52	74,40
RESTO	38,37	85,57	2,10	3,27	40,47	88,84
ISOTÓNICAS	30,09	67,47	0,84	1,66	30,93	69,13
ENERGÉTICAS	10,21	43,80	0,28	0,98	10,49	44,78
RESTO BEBIDAS	0,00	0,00	0,21	0,33	0,21	0,33
HORCHATA	1,43	2,75	0,00	0,00	1,43	2,75
Total Bebidas Refrescantes y Gaseosas	1.000,41	1.854,27	38,96	51,90	1.039,37	1.906,17

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino 2010



Tabla 11: Consumo (en millones de litros) y Gasto (en millones de euros) por tipo de producto en el hogar

	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL	PER CÁPITA	TOTAL	PER CÁPITA
GASEOSAS	196,48	4,28	55,83	1,22
BEBIDAS REFRESCANTES	1.899,03	41,34	1.571,42	34,21
NARANJA	322,85	7,03	213,77	4,65
LIMÓN	148,85	3,24	87,41	1,90
COLA	957,99	20,85	810,41	17,64
NORMAL	562,63	12,25	473,02	10,30
LIGHT	273,08	5,94	247,57	5,39
SIN CAFEÍNA	53,00	1,15	42,60	0,93
LIGHT SIN CAFEÍNA	69,28	1,51	47,22	1,03
BEBDIDA REFRESCANTE TÓNICA	23,45	0,51	30,86	0,67
BEBDIDA REFRESCANTE TÉ Y CAFÉ	71,96	1,57	54,95	1,20
BEBDIDA REFRESCANTE ISOTÓNICA	116,37	2,53	144,07	3,14
OTRAS BEBDIDAS REFRESCANTES	257,57	5,61	229,95	5,01
Total Bebidas Refrescantes y Gaseosas	2.095,51	45,62	1.627,25	35,43

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino 2010

Si desglosamos el gasto y consumo por tipo de producto tenemos que las Colas suponen el mayor volumen tanto en consumo como en gasto en todas las áreas. Siendo las tónicas, horchatas y bebidas energéticas las que menor consumo y gasto suponen para la industria de bebidas refrescantes.

Estructura empresarial

El mercado español de bebidas refrescantes se encuentra en manos de unos pocos y grandes grupos que, muy a menudo, son filiales de enormes compañías multinacionales, como es el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Durante los últimos tiempos también se observa un significativo incremento de las marcas de distribución, aunque el predominio de las ofertas marquistas es todavía notorio. En términos generales, el primer grupo del sector con marca propia acapara el 58,8% de todas las ventas en volumen en la distribución organizada y el 71,3% en valor. En segundo lugar se sitúan las marcas blancas, con cuotas del 24,7% en volumen y del 11,1% en valor. La segunda oferta marquista presenta porcentajes del 8,5% y del 8,2% respectivamente, mientras que la tercera se queda en el 6,6% y el 6,8%. Esto deja al resto de los fabricantes unos muy reducidos porcentajes del 1,4% en volumen y del 2,6% en valor.



En los refrescos de cola, el primer fabricante alcanza unas cuotas del 81,2% en las colas normales con cafeína y del 76,5% en las colas light. En ambos casos, en segundo lugar aparecen las marcas de distribución con porcentajes respectivos del 10,2% y del 12,3%. La segunda oferta marquista tiene una participación del 8,2% en las colas normales y del 10,5% en las colas light. La empresa más importante del sector registra una producción de unos 2.850 millones de litros, con una facturación que se acerca a los 3.000 millones de euros. El segundo operador tiene una producción de 440 millones de litros y una facturación de unos 650 millones de euros, el tercero ronda los 410 millones de litros y los 430 millones de euros, el cuarto alcanza los 350 millones de litros y los 337 millones de euros y el quinto se queda en unos 250 millones de litros y 228 millones de euros

Por lo que respecta a las principales empresas, a continuación presentamos un detalle de las empresas más significativas según el informe anual Alimarket de 2010. Si bien los datos de venta corresponden a 2009.

Tabla 12: Principales empresas del sector de refrescos por ventas

EMPRESA	VENTAS MILL.EUROS
COCA-COLA ESPAÑA *	2.970,00
J.GARCÍA CARRIÓN, S.A. *	650,00
GRUPO PEPSICO (BEBIDAS) *	430,00
SCHWEPES, S.A. *	337,00
FONT SALEM, S.L. *	228,00
REFRESCO IBERIA, S.L. *	200,00
SUNNY DELIGHT ESPAÑA. S.L.	97,00
AGUA MINERAL SAN BENEDETTO, S.A. *	72,75
EMBOTELLADORA DE CANARIAS, S.A.*	70,73
REFRESCOS DEL ATLÁNTICO, S.L.	21,00

* Sus datos incluyen líneas de negocio en otros sectores

Fuente: Alimarket 2010

Como podemos observar el grupo Coca-Cola ocupa la primera posición, si bien es cierto, en estos datos se incluye el conjunto de las ventas de los 7 embotelladores lo que supone una media de 424 millones de euros de venta (Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. generó unas ventas en 2009 de 456 millones de euros). El grupo J. García Carrión también engloba la producción de todas sus ramas de actividad (vinos principalmente y zumos Don Simón) incluyendo las cuatro plantas de fabricación que posee.



Cabe destacar que tres de las diez empresas de bebidas refrescantes más significativas se encuentran en la Comunidad Valenciana, estas son, Font Salem, S.L., Refresco Iberia, S.L. y Agua Mineral San Benedetto, S.A.

El sector por productos

Según los datos que arroja la consultora Nielsen para 2010, los refrescos de cola continúan siendo la principal partida de este mercado, con una cuota del 51,8% del total, aunque han registrado una pérdida interanual del 3,1%. A continuación aparecen los refrescos de naranja con el 13,6% (-2,4%), los de limón con el 7,4% (+0,5%), las gaseosas con el 5,8% (-9,5%), los refrescos funcionales con el 5,6% (-9,6%), las bebidas isotónicas con el 5% (+5,5%), los refrescos de té con el 3,3% (-2,2%), los de lima-limón con el 2,9% (-6,4%), las tónicas con el 2% (+0,4%), las bebidas energéticas con el 1,2% (-10,9%) y los bitters con el 0,3% (+1,9%).

Dentro del grupo de los refrescos de cola, las presentaciones normales acaparan el 61,5% de todas las ventas, seguidas por las colas light (32,5%) y las colas sin cafeína (6%). Por lo que hace referencia a los refrescos de frutas, el 77,1% está compuesto por presentaciones con gas, mientras que el restante 22,9% es el porcentaje de las ofertas sin gas.

Los envases de plástico PET son los más utilizados a la hora de comercializar refrescos en nuestro país, con el 47% del total. A continuación aparecen las latas (33%) y las botellas de vidrio (14,5%). El tamaño más común es el de 33 cl (31% de todo el mercado).

A pesar del mal comportamiento del mercado, las empresas fabricantes de bebidas refrescantes continúan presentando novedades como una de las estrategias básicas para dinamizar el sector.

Durante el pasado año, las principales novedades han sido las bebidas de frutas sin gas, los formatos individuales y para llevar, los refrescos con vino y los cócteles sin alcohol.

Empleo

La importancia del sector de bebidas refrescantes se enmarca en el peso de la industria de la alimentación y bebidas que, dentro de las actividades industriales, genera más del 17% del VAB (Valor Agregado Industrial) y ocupa la sexta parte de



los empleados de la manufactura. En concreto, el sector de los refrescos genera cada año más de 61.600 empleos, cifra en la que se incluyen tanto las empresas fabricantes de bebidas refrescantes como el empleo que estas mantienen indirectamente. Además de esta cifra, se crean en paralelo números puestos de trabajo relacionados con otros ámbitos del sector, principalmente en el área de la hostelería. Aunque la producción descendió un 12% durante la recesión, la industria se esfuerza constantemente por mantener los empleos a pesar de la actual coyuntura y sigue destacando por la generación de empleo en nuestro país. De hecho, tan solo la elaboración de refrescos demandó 17.000 empleos en 2011. Esto representa que el 3,6% del total del empleo en nuestro país está vinculado a las bebidas refrescantes.

Comercio exterior

Las cifras del comercio exterior de bebidas refrescantes apenas quedan reflejadas en las estadísticas de exportaciones e importaciones, aunque todas las estimaciones indican su poca importancia.

Los elevados costes de transporte y almacenamiento han supuesto que los grandes grupos fabricantes y comercializadores instalen plantas de producción en la cercanía de los principales mercados, es el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. la cual ubica su planta de producción principal a 4 kilómetros de Valencia.

Esto hace que existan un gran número de plantas productivas. En términos generales puede indicarse que las exportaciones directas de refrescos pueden rondar los 40 millones de litros, mientras que las importaciones superan los 100 millones de litros, muy a menudo vinculadas a grandes cadenas de distribución alimentaria. Más que exportar, la estrategia de los principales grupos españoles de este sector es la de construir nuevas instalaciones en otros mercados para ampliar su área de influencia. Así, el grupo Coca-Cola mantiene en actividad plantas de producción y envasado en Marruecos, Ghana, Cabo Verde, Guinea Conakry, Mauritania, Gambia, Sierra Leona y Liberia.

2.5 Epílogo

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se constituyó en Valencia y se dedica a la fabricación y distribución de bebidas refrescantes, bajo



concesión de las marcas de The Coca-Cola Co. (Atlanta, U.S.A.). El ser una concesionaria de la marca Coca-Cola, reconocida en todo el mundo y una de las empresas más significativas de la Comunidad Valenciana la cual solo puede operar en esta zona junto con la Comunidad de Murcia supone un modelo interesante de estudio.

En este apartado hemos analizado la coyuntura económica en la que se enmarca Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., hemos visto como dentro del marco general de crisis económica de los últimos años destacan los alarmantes niveles de desempleo, la reforma laboral que ha tenido lugar en 2012, el incumplimiento de los niveles de déficit de las Administraciones Públicas, las necesidades de financiación externa que condicionan la evolución económica y las dificultades para que el crédito llegue a la economía real.

Por último hemos analizado el sector de las bebidas refrescantes el cual se enmarca dentro del sector de alimentación y bebidas. Cabe decir que la industria de los refrescos se sitúa como uno de los motores de la economía española tanto por los puestos de trabajo que genera como por su facturación y la generación de riqueza en otros sectores.

El mercado español de bebidas refrescantes se encuentra en manos de los grandes grupos que en la mayoría de ocasiones son filiales de enormes compañías multinacionales, como es el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Debido a la coyuntura económica actual se ha producido una caída muy acusada del consumo principalmente en el canal hostelería a donde se dirige el 30% de la producción. Los últimos estudios indican que el cambio de los hábitos en los consumidores ha ocasionado un incremento del consumo en los hogares, el cual oscilaba, ya en 2010, en torno al 66% del total de consumo.

Así mismo durante los últimos tiempos también se observa un significativo incremento de las marcas de distribución, aunque el predominio de las ofertas marquisas es todavía notorio.



3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Introducción

En este capítulo se va a realizar un análisis de todos los aspectos del entorno general e inmediato que pueden afectar a la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

En primer lugar, se llevará a cabo un estudio macroeconómico mediante el análisis PEST. Este análisis tiene la finalidad de identificar los factores del entorno general de una empresa que pueden afectar a ésta de algún modo.

Para facilitar su análisis estos factores se dividen en los siguientes:

Factores político-legales, factores económicos, factores socio-culturales, factores tecnológicos y factores ambientales.

Posteriormente se va a realizar un análisis microeconómico, es decir, del entorno competitivo de la empresa. Para este análisis se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, este modelo tiene en cuenta cinco elementos del entorno inmediato de la empresa: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales.

Por último, se llevará a cabo el análisis de la competencia. Analizaremos por un lado la competencia directa de grandes marcas que tiene la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y por otro los potenciales competidores que han surgido en los últimos tiempos y que suponen una amenaza cada día mayor.

3.2 Análisis macroeconómico. PEST.

El macro-entorno está constituido por los elementos o variables que actúan sobre la empresa de una manera indirecta. Según Stoner y Wankel, los elementos del entorno general pueden afectar a la empresa de dos maneras: influyendo a través de uno o más elementos del entorno de acción directa o creando una situación donde la empresa tiene que tomar las medidas pertinentes para poder adaptarse a los cambios. (De Miguel. E, 2001)



En este apartado se va a realizar un análisis macroeconómico, es decir, un análisis de los factores del entorno de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., este estudio se efectúa normalmente mediante el análisis PEST (PESTEL).

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Se usa principalmente para evaluar un mercado; mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo, potencial de negocios y lo adecuado de su acceso. En este caso concreto se utilizará el análisis PESTEL para conocer todos los factores del entorno general de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas S.A. que le afectan o pueden afectarle en la realización de su actividad normal, es decir, conocer en profundidad el mercado en el que se mueve la empresa actualmente.

A partir de este análisis se obtendrán tanto las oportunidades que la empresa posee en el mercado como las amenazas que puede encontrar en él. Estos datos se utilizarán posteriormente para realizar el análisis DAFO.

Los factores del macro-entorno a analizar se clasifican los siguientes bloques que conforman el acrónimo PESTEL:

- **Político-Legales:** Legislación antimonopolio, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.
- **Económicos:** Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Tipos de Cambio, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Tasa de crecimiento/decrecimiento económico (en este caso situación de crisis y recesión económica), Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.
- **Socio-culturales:** Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.
- **Tecnológicos:** Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología, innovación en producción y venta.



- **Ecológicos o Medioambientales:** Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera.

FACTORES POLÍTICO-LEGALES

En primer lugar, se van a analizar los factores político-legales que pueden afectar a la empresa. Entre ellos se pueden encontrar las políticas fiscales del país, la regulación del comercio exterior, la regulación sobre el empleo, la promoción de la actividad empresarial y la estabilidad gubernamental. Las leyes de protección del medio ambiente se pueden incluir en este apartado aunque, debido a su importancia en la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. la desarrollaremos más en detalle en un capítulo aparte.

En nuestro caso factores como la regulación del **comercio exterior** no afecta debido a que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no puede operar fuera de su área de influencia tal como establece el contrato de concesión.

La **política fiscal** consiste en la utilización del presupuesto del sector público con el fin de influir sobre el nivel de actividad de una economía. Junto con la política monetaria, constituye una de las dos herramientas principales de la política de estabilización dirigida a moderar las fluctuaciones del nivel de actividad. Además de la función de estabilización, la política fiscal realiza otras dos funciones: la de asignación, dirigida a suministrar una provisión adecuada de bienes sociales; y la de distribución, dirigida a corregir la desigualdad de los niveles de renta entre personas o grupos. En el desarrollo de estas funciones, la política fiscal utiliza tres instrumentos: el gasto público, que influye directamente sobre el nivel de actividad de la economía; los impuestos y las transferencias, que influyen indirectamente a través de sus efectos sobre la actividad del sector privado, esto es, el consumo de las economías domésticas y la inversión de las empresas.

Se entiende por gasto público al conjunto de reparticiones, generalmente dinerarias, que realiza el Estado para cumplir con sus fines, es decir, satisfacer las necesidades de la sociedad. En términos de desarrollo económico, el gasto público es utilizado por el gobierno para, entre otras cosas, dotar de infraestructura, energía, comunicaciones y transportes, para ayudar al desarrollo agropecuario y forestal, para el desarrollo de la ciencia y la tecnología y para la promoción de la capacitación y el empleo así como para incentivar el impulso competitivo empresarial.



Otros gastos realizados por el sector público son las transferencias, estos gastos se ejecutan sin obtener nada a cambio, es decir, sin contraprestación por parte de los destinatarios del gasto, como por ejemplo, el subsidio de desempleo y las pensiones públicas de la Seguridad Social.

Los ingresos públicos que recibe el gobierno se pueden clasificar en general en cuatro importantes grupos según su procedencia, ingresos tributarios, ingresos financieros, tarifas y servicios públicos y deuda pública.

Los impuestos que pueden afectar a la empresa son, principalmente, el Impuesto de Sociedades y el IVA sobre las compras de mercaderías, materias primas y los suministros necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial.

El saldo resultante de las cifras de ingresos y gastos públicos de un país durante un ejercicio recibe el nombre de presupuesto público. Este saldo puede resultar déficit o superávit. El concepto de déficit fiscal describe la situación en la cual los gastos realizados por el Estado en un determinado período superan a sus ingresos, mientras que el superávit refleja la situación contraria.

A continuación se ofrece una tabla que contiene el déficit o superávit presupuestario de la Unión Europea y de España, entre 2008 y 2011, medido en porcentaje del PIB, según los criterios fijados por la Unión Europea.

Tabla 13: Saldo presupuestario España y Unión Europea – evolución 2008-2011

PAÍS	2008	2009	2010	2011
Unión Europea (27 países)	-2.4	-6.9	-6.5	-4.5
España	-4.5	-11.2	-9.3	-8.5

Fuente: EUROSTAT 2012

En esta tabla se puede observar la situación del saldo presupuestario español en comparación con el de la Unión Europea y su evolución en los años 2008 a 2011. Observamos cómo tanto España como la Unión Europea desde el año 2008, debido al inicio de la crisis económica, se encuentran en una situación de déficit presupuestario en la que los gastos se encuentran por encima de los ingresos públicos. La situación más negativa se produce en 2009. Observamos cómo a pesar de que existe déficit en ambas zonas, los niveles españoles prácticamente doblan a los europeos.



En el caso de España este aumento del déficit presupuestario no se debe a un aumento del gasto público sino a una disminución de los ingresos públicos debida, sobre todo, a la política fiscal regresiva que se ha dado en el país en los últimos años. Como medida contra el déficit se pretende disminuir el gasto público en vez de aumentar la partida de ingresos lo que está repercutiendo negativamente en el desarrollo empresarial español.

El siguiente factor político-legal es la **regularización sobre el empleo**.

Actualmente, en España se aplican políticas activas de empleo, se trata de un concepto opuesto a las tradicionales medidas asistenciales basadas en exclusiva en el pago de prestaciones, que pasan a denominarse políticas pasivas.

El Real Decreto 1542/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Empleo 2012-2014 fue publicado en el Boletín Oficial del Estado Núm. 279 del sábado 19 de noviembre de 2011.

La Estrategia Española de Empleo (EEE) atañe al conjunto de acciones y medidas de orientación, empleo y formación dirigidas a mejorar las posibilidades de acceso al empleo, por cuenta ajena o propia, de las personas desempleadas, al mantenimiento del empleo, a la promoción profesional de las personas ocupadas y al fomento del espíritu empresarial y de la economía social.

Los objetivos de la Política de Empleo son los siguientes:

Elevar la participación en el mercado de trabajo y reducir el desempleo en el horizonte 2020 alcanzando:

- Una tasa de empleo del 74% para la población de entre 20 a 64 años.
- Una tasa de empleo femenino para el mismo grupo de edad del 68,5%.
- Reducir la temporalidad y la segmentación del mercado de trabajo.
- Reforzar el trabajo a tiempo parcial y la flexibilidad interna de las empresas.
- Mejorar y adecuar las competencias profesionales a las necesidades del mercado.
- Promover una rápida y adecuada reinserción de las personas en el mercado de trabajo.
- Promover la igualdad de género en el mercado laboral.



Las novedades incorporadas en este Real Decreto 1542/2011, de 31 de octubre, son:

- El requerimiento de un trabajo conjunto del Gobierno de España y de las Comunidades Autónomas.
- El establecimiento de un modelo de servicios a la ciudadanía, sustituyendo al actual modelo basado en la gestión de subvenciones.
- La mayor relación entre las políticas activas de empleo y las políticas de protección frente al desempleo.
- La apertura a la colaboración público – privada.
- La conjugación de medidas de carácter estatal y de referencia. Las primeras son de obligada aplicación en todo el territorio español y las medidas de referencia establecen las líneas generales para su configuración específica por parte de cada Comunidad Autónoma.
- Mayor flexibilidad en la aplicación de los fondos para la adaptación de las políticas activas de empleo a las características específicas de cada territorio.
- La estimación de gran parte de los importes que financiarán las acciones y medidas de políticas activas.
- La evaluación de todas las políticas con indicadores claros, medibles y fiables que permitan realizar el seguimiento de su grado de cumplimiento y la adopción de medidas correctoras. El resultado de la evaluación se utilizará en la confección de la siguiente estrategia, a partir de 2014.

Lo más relevante de la reforma diseñada por el Real Decreto Ley 3/2012 de 10 de febrero de 2012 (BOE 11 de febrero) son los cambios en los sistemas de despido y la flexibilidad laboral dentro de la empresa. Las indemnizaciones, en caso de despidos improcedentes bajan a 33 días por año trabajado y 24 mensualidades y a 20 días por año y 12 mensualidades como máximo en caso de despido procedente, por tanto el empresario adquiere una mayor capacidad para despedir por causas económicas. El segundo aspecto importante de la reforma es la flexibilidad de las condiciones de trabajo, esto se refiere a aspectos como el salario, la jornada de trabajo o la movilidad geográfica. Completa la flexibilidad la posibilidad de convenios a nivel de empresa. En resumen, es una ley valiente, con la intención de salvar empresas, que es lo prioritario para poder crear empleos.



Al no haberse aprobado en 2011 los nuevos Presupuestos Generales del Estado para 2012, la dotación financiera que se ha tenido en consideración en la elaboración del Plan Anual de Política de Empleo 2012, en relación con la aportación incluida en los Presupuestos Generales del Estado para financiar acciones y medidas de políticas activas de empleo es la recogida en el Proyecto de Presupuestos Generales del Estado que asciende a 5.807.220 miles de euros.

Se ha estimado que de esta cifra, 650.000 miles de euros se financiarán con aportaciones del Fondo Social Europeo, y 1.390.228 miles de euros serán distribuidos para su gestión por las Comunidades Autónomas de acuerdo a los criterios aprobados en la Conferencia Sectorial de Empleo y Asuntos Laborales de 24 de mayo de 2012. De esta cifra, 47.614 miles de euros financiarán la contratación de los orientadores previstos en el Plan Extraordinario de orientación, formación profesional e inserción laboral; 23.840 miles de euros financiarán la contratación de los promotores de empleo previstos en el artículo 15 del Real Decreto-ley 13/2010, de 3 de diciembre, y 1.318.774 miles de euros financiarán las restantes acciones y medidas de políticas activas de empleo.

Tabla 14: Distribución de la dotación financiera recogida en el Plan Anual de Política de Empleo 2012

Ámbitos	Proyecto Presupuestos Generales del Estado 2012 - Miles de euros
Orientación profesional.	121.963,00
Formación y Recualificación.	1.682.933,32
Oportunidades de empleo y fomento de la contratación.	2.850.839,89
Fomento de la igualdad de oportunidades para el empleo.	500,00
Oportunidades de empleo y formación.	261.750,25
Oportunidades de empleo para colectivos con especiales dificultades.	210.737,00
Autoempleo y creación de empresas.	51.001,08
Promoción del desarrollo y la actividad económica territorial.	5.141,00
Fomento de la movilidad (geográfica y sectorial).	2.210,18
Planes y programas que incluyen acciones y medidas de varios ámbitos de políticas activas.	590.087,45
Modernización Servicios Públicos de empleo.	30.000,00
Cuotas a organismos internacionales.	56,57
Total.	5.807.219,74

Fuente: BOE núm. 186. de fecha 24 de julio de 2012

Observamos como la partida más significativa es la de *Oportunidades de empleo y fomento de la contratación* a la cual se destina más de un 50% del total



del importe establecido en los Presupuestos Generales del Estado para Políticas de Empleo.

En cuanto a la **promoción de la actividad empresarial**, el gobierno español ha estipulado diferentes resoluciones con el fin de promover las ayudas y subvenciones destinadas a empresas industriales. Se trata de las "Ayudas para el fomento de la competitividad de sectores estratégicos industriales", cuya finalidad es apoyar financieramente la ejecución de planes de mejora de la competitividad en empresas industriales, facilitando la ejecución de inversiones y actuaciones punteras, que se anticipen a lo que van a ser los segmentos de mercado más competitivos en el futuro, a la vez que mejoran significativamente sus procesos de producción y eficiencia a lo largo de toda la cadena de valor.

Entre los requisitos de estas ayudas se establece que los planes de competitividad, para que sean financiables, deberán tener un presupuesto mínimo total anual de 500.000 euros cuando el solicitante sea una gran empresa.

Las actividades correspondientes a los planes de competitividad subvencionables no podrán haber sido comenzadas antes de la presentación de la solicitud.

Las ayudas se concederán para la realización de actuaciones comprendidas entre la fecha de entrada en vigor de las convocatorias derivadas de la orden de bases y el 31 de diciembre de 2012, ambos inclusive, siempre que dichas convocatorias se efectúen con posterioridad al inicio del ejercicio al que hacen referencia.

Las ayudas a la financiación de planes de competitividad podrán concederse con arreglo a la modalidad de préstamos. En la convocatoria correspondiente al año 2012 se concederán ayudas bajo la modalidad de préstamo con intereses.

Por otro lado la **estabilidad gubernamental** juega un papel importante en el análisis de los factores externos. Hace poco más de un año se produjo un cambio de gobierno que ha supuesto, entre otros, el impulso de medidas de ajuste y recortes muy significativos en todos los sectores y ámbitos, que hacen surgir nuevas leyes y reformas casi a diario.

Como hemos comentado en líneas anteriores la regulación en materia de **medio ambiente** afecta de manera directa a la Sociedad debido a que por su



actividad está sujeta a las leyes medioambientales y obligada por tanto a cumplir determinados requerimientos.

El concepto de sistemas de gestión medioambiental se basa en los conceptos de calidad definidos en la serie de normas ISO 9000, y permite la certificación de sistemas de gestión medioambiental en procesos productivos y plantas industriales, así como en las actividades del sector de servicios.

Inspirada en esta norma, la Comisión Europea publicó en 1993 el Reglamento 1836/93, «Sistema Comunitario de Ecogestión y Ecoauditoría» (conocido como EMAS), por el que se permite que las empresas del sector industrial instaladas en algún país miembro de la UE se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales, mediante el cual se comprometen a adoptar un enfoque proactivo en el área medioambiental de forma que se vaya más allá del mero cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Esta disposición comunitaria fue derogada y sustituida por el Reglamento (CE) nº 761/2001 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de marzo de 2001, sobre la misma materia.

La regulación básica del EMAS se encuentra en:

- El Reglamento (CE) n.º 761/2001, el cual sustituye y deroga al anterior reglamento (CEE) n.º 1836/93.
- El Reglamento (CE) Nº 196/2006, que modifica el Reglamento (CE) nº 761/2001, para tener en cuenta la nueva versión de la norma europea (En ISO 14001:2004).

El objetivo del EMAS es promover mejoras continuas del comportamiento medioambiental de las organizaciones mediante:

- El establecimiento y la aplicación de sistemas de gestión medioambiental.
- La evaluación sistemática, objetiva y periódica del funcionamiento de tales sistemas.
- La difusión de la información sobre el comportamiento medioambiental.
- La implicación activa del personal.

Además de los requisitos generales del sistema de gestión medioambiental, el EMAS otorga especial importancia a los aspectos del respeto de la legislación, la

mejora del comportamiento medioambiental, la comunicación externa y la implicación de los trabajadores.

En septiembre de 1996, la Organización Internacional de Normalización (ISO) publicó dos normas internacionales: ISO 14001, «Sistemas de gestión ambiental. Requisitos y guía de utilización», e ISO 14004, «Sistemas de gestión medioambiental. Principios generales, sistemas y técnicas de apoyo».

La implantación de los sistemas de gestión medioambiental en empresas como Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. la cual cuenta con un Sistema de Gestión Medioambiental certificado según la norma ISO 14001, proporcionan un marco en el que la empresa puede gestionar su actuación medioambiental de manera activa, permanente y sistemática, sin embargo, y tal como veremos en el capítulo de estudio Medioambiental no aseguran el cumplimiento legal de dicha normativa.

En resumen la política que lleve a cabo cada país es primordial para la situación de las empresas, ya que de ella dependen nuevas leyes y decretos que pongan en marcha los gobiernos.

El clima político puede originar sentimientos y reacciones en la población que afectan directamente a la economía.

La situación de crisis económica y el cambio político que ha tenido lugar en el gobierno ha supuesto la aplicación de nuevas leyes y reformas que afectan directamente al consumidor y en consecuencia a la empresa que nos ocupa.

En España hay una gran divergencia de opiniones entre los partidos políticos, y por tanto de la sociedad y son frecuentes los desacuerdos cuando se proponen distintas leyes por parte del gobierno.

Este clima provoca desconcierto y preocupación por un futuro próximo y ello puede afectar y afecta de manera directa a la actitud de los consumidores.

Las nuevas políticas económicas han supuesto la aprobación de leyes como la reciente reforma laboral la cual ha impulsado entre otros, despidos masivos y más baratos, estas acciones influyen directamente sobre el poder adquisitivo de las familias y de manera indirecta en el consumo y con ello en la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



FACTORES ECONÓMICOS

En este apartado se van a detallar los factores de tipo económico del entorno de la empresa que pueden afectar a ésta en su actividad. Algunos de estos factores son los ciclos económicos, la tendencia del PIB, los tipos de interés, la inflación y el desempleo.

En primer lugar es de gran importancia resaltar la situación de crisis económica que afecta al país desde el año 2008 y, por tanto, a todas sus empresas.

Una de las principales consecuencias de esta crisis es la falta de confianza en los mercados y el descenso general del consumo.

En primer lugar, se analizará el porcentaje que supone el sector en el total del PIB español y su evolución desde el año anterior.

Tabla 15: PIB español dividido en los principales sectores en 2010 y 2011

PIB español (millones de €)	2010		2011		
		% s/PIB	T I	T II	% s/PIB (T I+ T II)
Agricultura, ganadería y pesca	26.062	2,45%	5.752	7.971	2,53%
Energía	29.684	2,79%	7.837	8.034	2,93%
Industria	122.132	11,49%	33.162	32.536	12,11%
Construcción	97.791	9,20%	21.262	23.759	8,30%
Servicios	696.734	65,57%	169.894	186.193	65,64%
Impuestos netos sobre los productos	90.188	8,49%	26.302	19.779	8,49%
PIB a precios de mercado	1.062.591		264.209	278.272	

Fuente: INE 2012

El sector Industrial supone en torno al 11-12 % del PIB total español, se puede observar que en los dos primeros trimestres del año 2011, este porcentaje se incrementa más de medio punto.

Desde el año pasado, todos los sectores incrementan ligeramente su contribución al PIB, porcentualmente hablando, en detrimento del sector Construcción.

A continuación, se estudiará la evolución de los tipos de interés en los últimos años, en este caso el Euribor. El Euribor (*European Interbank Offered Rate*) es un índice de referencia publicado diariamente que indica el tipo de interés promedio al que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario del euro. Se calcula usando los datos de los 42 principales bancos europeos, y su valor mensual es utilizado como referencia para los préstamos bancarios.



En cuanto a la evolución de este índice, en junio de 2008 tuvo una de las subidas más espectaculares alcanzando el valor de 5.361%. El máximo en el Euribor a un año durante el 2008 se alcanzó en julio llegando hasta el 5,393%. A continuación, el Euribor comenzó a bajar progresivamente como consecuencia de un aumento del crédito y un descenso de los tipos de interés del Banco Central Europeo,

El Euribor en el 2011 se ha comportado en general bastante estable y con unos valores relativamente bajos en toda su historia, aunque mayores que en el 2010. Abrió el año 2011 con un valor en enero de 1,55 % para ir subiendo mes a mes constantemente hasta llegar a un valor de 2,183% en julio, el cual fue su valor máximo en 2011, ya que a partir de este mes empezó a bajar de forma más suave hasta llegar a cerrar el año en 2,004%.

En el 2012 se produce otro descenso acusado llegando a valores de 0,74% en septiembre de 2012 y 0,67% en octubre 2012, tal y como se aprecia en la tabla siguiente.

Tabla 16: Comparativa de datos del Euribor del 2012 con el Euribor del 2011

Meses	Euribor 2012	Euribor 2011	Diferencia
Enero	1,84	1,55	0,29
Febrero	1,68	1,71	- 0,04
Marzo	1,50	1,92	- 0,43
Abril	1,37	2,09	- 0,72
Mayo	1,27	2,15	- 0,88
Junio	1,22	2,14	- 0,93
Julio	1,06	2,18	- 1,12
Agosto	0,88	2,10	- 1,22
Septiembre	0,74	2,07	- 1,33
Octubre	0,67	2,11	- 1,44
Noviembre		2,04	
Diciembre		2,00	

Fuente: Elaboración propia 2012

Otra de las variables a tener en cuenta por sus efectos sobre la empresa es la inflación. Como ya se ha visto, el índice que mide la tasa de inflación es el IPC.

El Índice de Precios al Consumo (IPC) es una medida estadística de la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población residente en viviendas familiares en España.



El conjunto de bienes y servicios que conforman la cesta de la compra, se obtiene básicamente del consumo de las familias y la importancia de cada uno de ellos en el cálculo del IPC está determinada por dicho consumo.

Tabla 17: IPC interanual mensual desde 2005 hasta 2011

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2011	3,30	3,60	3,60	3,80	3,50	3,20	3,10	3,00	3,10	3,00	2,90	2,40
2010	1,00	0,80	1,40	1,50	1,80	1,50	1,90	1,80	2,10	2,30	2,30	3,00
2009	0,80	0,70	-0,10	-0,20	-0,90	-1,00	-1,40	-0,80	-1,00	-0,70	0,30	0,80
2008	4,30	4,40	4,50	4,20	4,60	5,00	5,30	4,90	4,50	3,60	2,40	1,40
2007	2,40	2,40	2,50	2,40	2,30	2,40	2,20	2,20	2,70	3,60	4,10	4,20
2006	4,20	4,00	3,90	3,90	4,00	3,90	4,00	3,70	2,90	2,50	2,60	2,70
2005	3,10	3,30	3,40	3,50	3,10	3,10	3,30	3,30	3,70	3,50	3,40	3,70

Fuente: INE 2012

Observamos como en Julio de 2008 el IPC alcanza sus valores máximos descendiendo a partir de dicha fecha alcanzando los valores más negativos un año después, en julio de 2009. Observamos como en el ejercicio 2011 se produce una ligera recuperación.

Tabla 18: Variación del Índice Nacional por Grupos COICOP según el sistema IPC base 2011 desde Julio de 2011 hasta Julio de 2012

Índice	Porcentaje(%)	Índice	Porcentaje(%)
Alimentos y bebidas no alcohólicas	1,8	Bebidas alcohólicas y tabaco	9,5
Vestido y calzado	0,2	Vivienda	5,4
Menaje	0,3	Medicina	6,6
Transporte	3,8	Comunicaciones	-4,6
Ocio y cultura	0,3	Enseñanza	2,8
Hoteles, cafés y restaurantes	0,8	Otros	1,4

Fuente: INE 2012

La variación del IPC general desde Julio 2011 a Julio 2012 es del 2,2%. Si realizamos este análisis por sectores observamos, tal como muestra la tabla anterior, como la variación del sector de Alimentos y Bebidas no alcohólicas ha sido inferior a la media, situándose en torno a 1,8% por debajo de otros como bebidas alcohólicas, vivienda y enseñanza.



Una de las variables macroeconómicas más afectadas por la crisis, sobre todo en España, ha sido la tasa de desempleo. Los últimos datos disponibles emitidos por el Instituto Nacional de Estadística son del tercer trimestre de 2012 y entre otros arrojan unos datos de 5.778.100 de parados lo que supone 87.000 parados más que en el trimestre anterior y una tasa de paro del 25,02%. En la siguiente tabla, podemos observar la evolución de la tasa de paro desde 2005 hasta 2011.

Tabla 19: Evolución Tasa de paro en porcentaje

	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Total	21,64	20,06	18,01	11,34	8,26	8,51	9,16

Fuente: INE 2011

Podemos observar como la tasa de desempleo se situaba en valores muy bajos hasta el ejercicio 2008. Debido a la situación de crisis económica es a partir de este ejercicio, cuando los valores comienzan a incrementarse de manera muy significativa hasta alcanzar el 25% en septiembre de 2012 comentado anteriormente.

Por tanto podemos afirmar que los factores económicos son posiblemente, la influencia externa más fuerte que actualmente marca las fluctuaciones de todos los mercados y por tanto del sector y de la empresa que estudiamos.

La crisis económica mundial en la que nos encontramos y que afecta significativamente a países como Italia, Grecia y España dentro del marco europeo supone, tal como indican las cifras un estancamiento del crecimiento económico desde el tercer trimestre del año 2011.

FACTORES SOCIO CULTURALES

Se trata de una de las influencias externas más importantes para el sector, hace referencia a los cambios que experimentan los individuos de una sociedad respecto de sus gustos, estilos de vida, preferencias, necesidades a cubrir, zona demográfica en la que viven, número de habitantes que abarca la zona en la que se encuentra ubicada la empresa analizada, etc.

Este es un factor muy significativo en el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ya que debido al contrato de concesión, ésta solo puede



actuar en su área de influencia por lo que factores como el número de habitantes y su evolución en esta zona son en nuestro caso determinantes.

La población española en enero de 2011 era de 46.597.205 de personas.

Las comunidades autónomas más pobladas son Andalucía con más de 8 millones de personas debido a su gran extensión territorial, Cataluña, Madrid y la Comunidad Valenciana con 5.117.190 personas, de las que la mitad aproximadamente residen en la provincia de Valencia.

A continuación presentamos una tabla indicativa del volumen de habitantes por comunidad autónoma y su peso respecto al total de España, para aquellas áreas en las que opera Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Tabla 20: Población a 1 de enero del año en cuestión residente en España y por comunidad autónoma del área de influencia de la Sociedad

	2009	2010	2011
Albacete	400.891	401.682	402.318
Alicante	1.917.012	1.926.285	1.934.127
Castellón	602.301	604.274	604.344
Cuenca	217.363	217.716	219.138
Murcia	1.446.520	1.461.979	1.470.069
Valencia	2.575.362	2.581.147	2.578.719
Total España	46.745.807	47.021.031	47.190.493

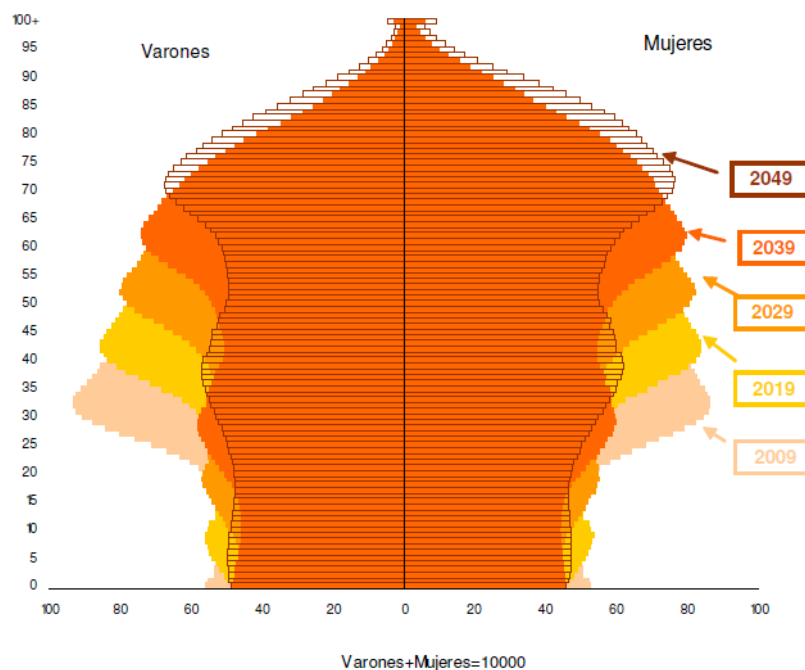
Fuente: INE 2012

En la tabla anterior se puede observar como el número de habitantes de la Comunidad Valenciana y Región de Murcia es de más de 6,5 millones de habitantes para un total de 47 millones en el ejercicio 2011 lo que supone un 14% del total, cifras que se mantienen muy similares a las de ejercicios anteriores.

Por otro lado las proyecciones de población en España a largo plazo elaboradas por el Instituto Nacional de Estadística indican que las tendencias demográficas actuales llevarían a una reducción progresiva del crecimiento poblacional en las próximas décadas. El crecimiento natural de la población se haría negativo desde 2020 y la población mayor de 64 años se duplicaría en 40 años y pasaría a representar más del 30% del total debido al envejecimiento de la pirámide poblacional.

En la pirámide poblacional que presentamos a continuación aparece una simulación que muestra el progresivo envejecimiento al que se enfrenta la estructura demográfica española en los próximos 40 años. Los mayores crecimientos absolutos y relativos se concentrarían en las edades avanzadas. Concretamente, el grupo de edad de mayores de 64 años se duplicaría en tamaño y pasaría a constituir el 31,9% de la población total de España. Por otro lado, la población de 0 a 15 años se incrementaría en 157 mil personas (un 2,2%), lo que se derivaría de la prolongación futura de la tendencia del aumento de la fecundidad que se da actualmente. Sin embargo, la población de 16 a 64 años, se vería disminuida en más de medio millón de efectivos, un 18,4% de su volumen actual.

Figura 1: Pirámide de población en España con proyecciones a largo plazo



Fuente: INE 2012

Otra de las características de la demografía española actual es la inmigración. Durante el año 2011 se produjo la entrada de 457.650 personas procedentes del extranjero, frente a las 507.740 que abandonaron el país. Con ello el saldo migratorio exterior de España resulta negativo por primera vez en décadas. En 2012 estos datos se han visto incrementados continuando con dicha tendencia.



Cataluña es la comunidad con mayor inmigración procedente del extranjero (26,5% del total). Por otra parte la Comunidad de Madrid tiene el saldo migratorio interautonómico más favorable que el resto de España, mientras que Castilla y León presenta el saldo más negativo

En la siguiente tabla podemos observar los saldos migratorios interautonómicos entendidos estos como entradas – salidas.

Tabla 21: Saldos migratorios interautonómicos 2011

Comunidad	Entradas - Salidas	Comunidad	Entradas - Salidas
		Galicia	-168
Madrid, Comunidad de	9.221	Cataluña	-345
País Vasco	4.971	Murcia, Región de	-559
Balears, Illes	1.216	Extremadura	-610
Melilla	1.057	Rioja, La	-623
Navarra, Comunidad Foral de	1.057	Canarias	-1.168
Asturias, Principado de	405	Aragón	-1.396
Cantabria	361	Comunitat Valenciana	-3.707
Castilla - La Mancha	271	Andalucía	-3.735
Ceuta	138	Castilla y León	-6.519

Fuente: INE 2011

Así pues podemos observar cómo tanto la Comunidad Valenciana como la Región de Murcia que son las principales áreas de influencia y donde opera Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. presentan una variación negativa derivada de una salida de población superior a la entrada, lo cual no resulta positivo para la Sociedad.

Otra de las variables socio-culturales a analizar es el consumo o gasto medio por hogar. El gasto alimentario de los hogares se incrementó en 2011 un 0,8% respecto a 2010, alcanzando una cifra de 67.520 millones de euros, este incremento se deriva de una evolución negativa del consumo de -0,6% y una evolución positiva de los precios de 1,3%. La crisis supone una ralentización del incremento del número de hogares en España que actualmente registran un incremento anual del 0,5% (2010 vs. 2011) situándose en 17,2 millones de hogares en 2011. El consumo per cápita desciende en menor medida que en años precedentes, así tal como podemos observar en la siguiente figura mientras que la evolución del consumo por persona en Alimentación en el hogar se situaba en valores positivos en 2008, en los ejercicios posteriores se produce una ralentización del crecimiento, así observamos como en 2011 el consumo per cápita desciende en menor medida que en ejercicios precedentes.

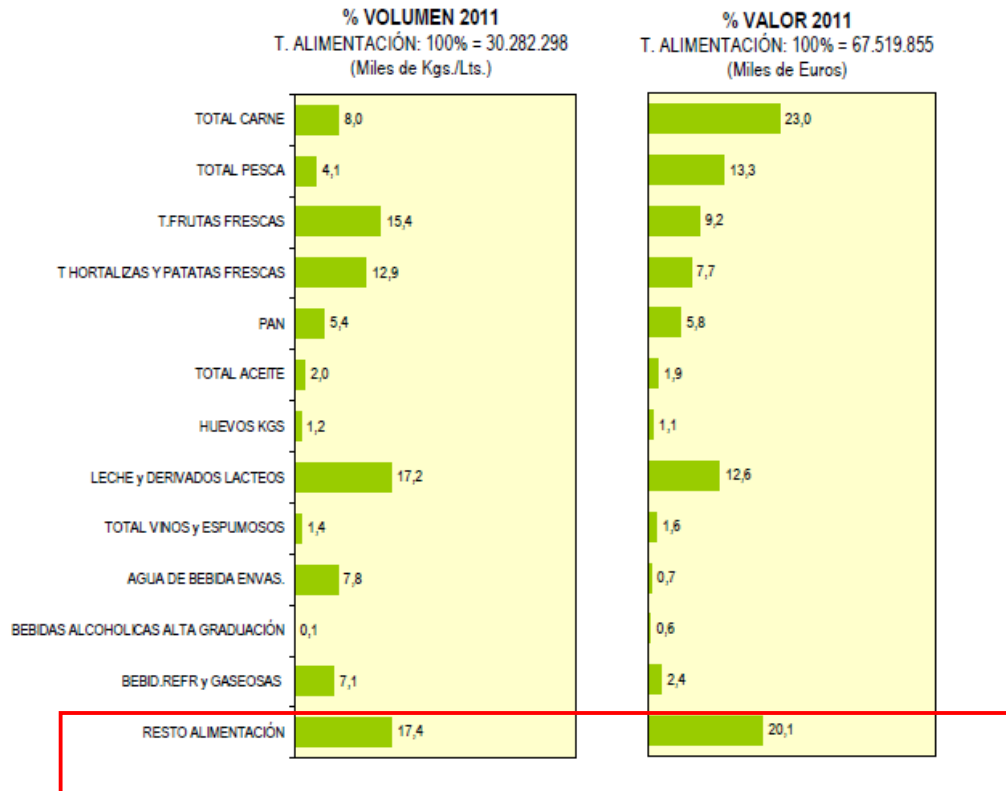
Figura 2: Evolución consumo per cápita 2008-2011

Evolución Consumo x persona en Alimentación en el Hogar	2008	2009	2010	2011
	+6,8%	-1,1%	-3,1%	-0,6%
(Consumo per cápita Kg. Lt./persona/año)	(692,55)	(684,87)	(663,75)	(659,89)
Evolución Gasto x persona en Alimentación en el Hogar	2008	2009	2010	2011
	+12,9%	-4,3%	-4,2%	+0,8%
(Gasto per cápita €/persona/año)	(1.592,92)	(1.544,47)	(1.460,37)	(1.471,35)

Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2011

Así pues analizando las tendencias por grupos de alimentos observamos como más del 40% de nuestro consumo es de productos frescos.

Figura 3: Consumo en Kg y € distribuido por tipo alimento y bebida 2011



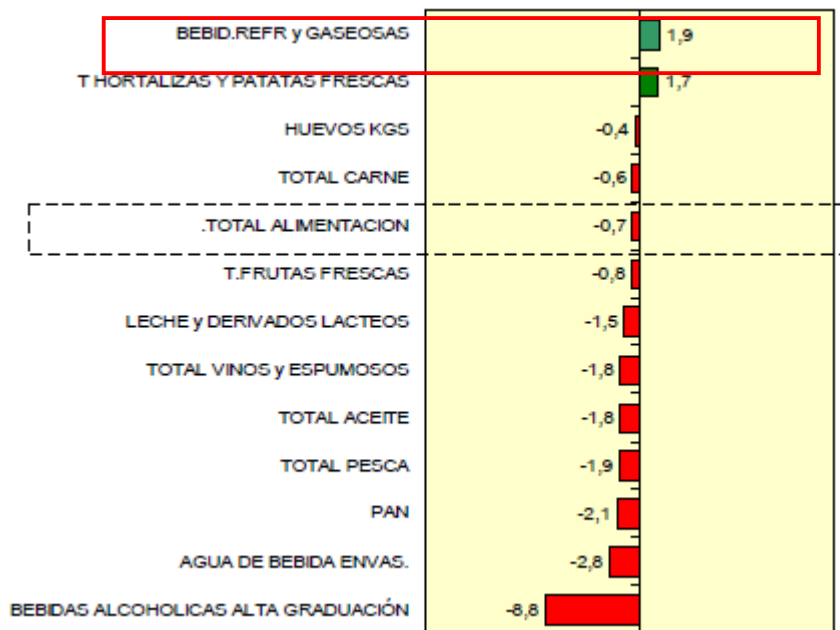
Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2011

Observamos como el sector de la carne es el que concentra el mayor presupuesto del hogar y en volumen, los lácteos.

Podemos observar como el sector de las bebidas refrescantes y gaseosas supone en valor apenas un 2,4%, mientras que en volumen representa el 7,1% situándose en ambos casos por encima de aceites, huevos y bebidas alcohólicas.

Sin embargo los mercados de las bebidas refrescantes y las hortalizas frescas son los mercados que más incrementan el volumen comprado, tal como se puede observar a partir de la tabla siguiente.

Figura 4: Evolución de los principales alimentos con respecto al año anterior del VOLUMEN (kilo/litros) año 2011 vs. año 2010

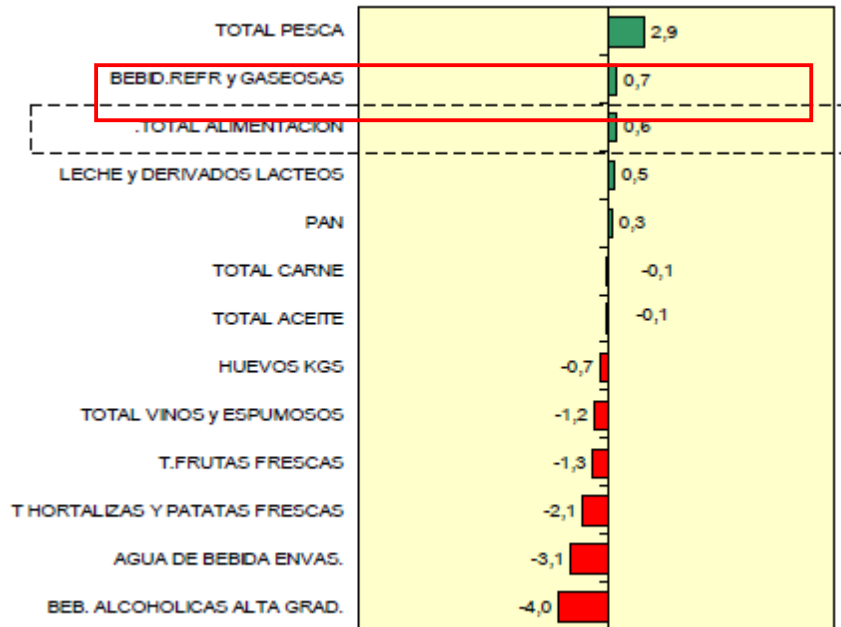


Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2011

Observamos como el sector concreto en el que se enmarca Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es el mercado que más incrementa en lo que a volumen de litros se refiere situándose en el 1,9% de incremento muy por encima de la media general de sector de alimentación.

A continuación presentamos la evolución del gasto desglosada por tipo de alimentos.

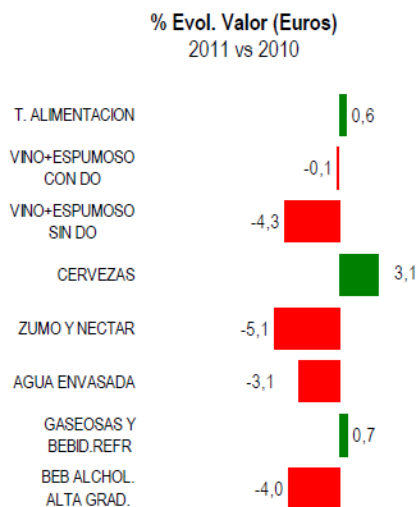
Figura 5: Evolución de los principales alimentos con respecto al año anterior del GASTO (Euros) año 2011 vs. año 2010



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2011

Por lo que respecta al gasto en euros del mercado de bebidas refrescantes y gaseosas también observamos una tendencia muy positiva situándose en el 0,7% de incremento, es decir con una evolución positiva y por encima del sector de la alimentación.

Figura 6: Evolución del consumo de bebidas en Euros en 2011 vs. 2010



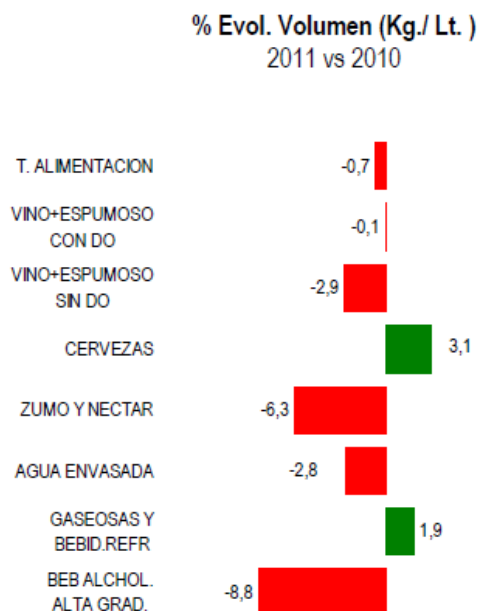
Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2011



Si nos centramos únicamente en el mercado de bebidas refrescantes y gaseosas, que es el que nos ocupa y, desglosando por tipo de bebidas, observamos en la tabla anterior al analizar el consumo en gasto como las bebidas refrescantes y gaseosas son, junto con las cervezas las únicas que se incrementan en euros en 2011 respecto a 2010, con un 0,7% más de gasto.

Si analizamos esta evolución en lo que al volumen se refiere observamos que las bebidas refrescantes y gaseosas son las únicas, junto con las cervezas que incrementan su consumo respecto al año anterior.

Figura 7: Evolución del consumo de bebidas en Volumen (Litros) en 2011 vs. 2010



Fuente: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente 2011

Por otro lado existen otros factores socio-culturales a tener en cuenta, el nivel de educación es uno de ellos. A este respecto cabe decir que España es uno de los países de la UE con mayor tasa de abandono educativo temprano. En 2010 había un 28,4% de población de 18 a 24 años que no había completado la educación secundaria de segunda etapa y no seguía ningún tipo de educación o formación. Por otro lado durante el curso 2009-2010 se matricularon 1,4 millones de alumnos en estudios universitarios de grado y de primer y segundo ciclo lo que supone un incremento de 1,5% respecto al año anterior, y el primer ascenso de los últimos diez años, esta tendencia al alza ha continuado en 2011 y 2012.



El crecimiento de la población en España, y la disminución del tamaño de los hogares en los últimos años, ha originado un crecimiento en el número de estos.

Otra serie de factores relativos a las condiciones de vida que influyen en los consumidores finales y han de ser considerados a la hora de realizar un análisis de los factores socio-culturales son los considerados a continuación. Según datos del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, en 2011 las pensiones contributivas alcanzan los 8,8 millones, un 0,6% más que el año anterior. Las de jubilación son las más numerosas, por encima de 5 millones, con un importe medio de 915,2 euros al mes. Los beneficiarios de algún tipo de prestación por desempleo ascendían en 2011 a 2,8 millones, un 6,5% menos que en 2010.

La renta anual media por hogar en 2009 alcanzaba los 26.033 euros, con un descenso anual de casi un 1,8% respecto a 2008. Este es el primer descenso en diez años. La renta anual media por hogar en 2010 es, según datos aún provisionales del INE de 24.890 euros.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Los avances tecnológicos en las últimas décadas han resultado claves para el desarrollo de las empresas, y aún en la actualidad crean importantes ventajas competitivas para aquellas empresas que los emplean y explotan.

Los avances e innovaciones en los procesos de producción suponen en ocasiones reducciones de tiempo en la cadena productiva y mejoras en la producción muy diversas, esto puede ocasionar ventajas competitivas que supongan por ejemplo un volumen de producción superior en un menor tiempo y por tanto la reducción de turnos o una mejor gestión de la demanda de producto.

Las mejoras tecnológicas no solo afectan a los procesos de producción, la gestión del stock es un arma importante con la que las empresas deben jugar y crear ventajas respecto a sus competidores. En el mercado actual existe un nivel de exigencia de los clientes muy alto llegando incluso a establecer el periodo de caducidad mínimo con el que deben ser entregados los productos, siendo estos niveles de exigencia muy restrictivos.

En estos casos es importante una adecuada gestión del stock. Por ello ciertos aspectos tecnológicos que afectan al almacenaje y gestión de stock cobran especial relevancia. Las evoluciones y avances tecnológicos en esta materia como



podiera ser la creación de almacenes inteligentes y mejoras desarrolladas en las gestiones de pedidos son factores determinantes para las empresas.

Por otro lado las mejoras tecnológicas de los medios de comunicación generan a la Sociedad una oportunidad en un mercado lleno de opciones. Tanto la televisión como internet han contribuido notablemente en facilitar las comunicaciones y actualmente son unos de los principales medios tanto de información como de captación de clientes, además permite a las empresas conocer mejor a sus competidores de manera que les ayude a conocer de forma más analítica el mercado para así poder adaptarse mejor a él.

3.3 Análisis microeconómico. PORTER

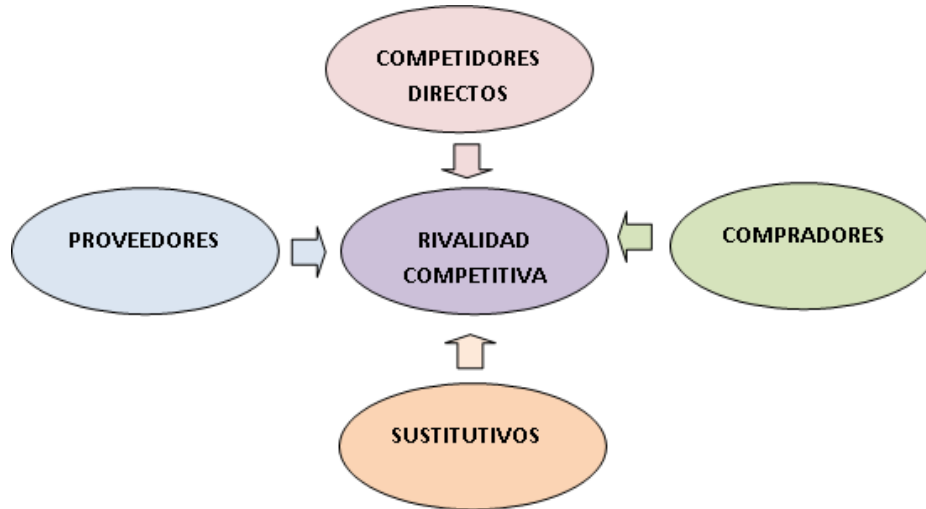
El Micro-entorno comprende aquellos elementos relacionados permanentemente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados.

El principal objetivo del análisis de las 5 Fuerzas de Porter es valorar la rentabilidad potencial de una organización, donde la rentabilidad se mide en términos de posibilidad de retorno del capital invertido a largo plazo. En otras palabras es una forma de valorar el atractivo de la industria.

Se analizan las características estructurales del sector más básicas y cercanas a la empresa en cuestión para obtener así información a largo plazo, sobre todo en aspectos de la estructura microeconómica que afectan principalmente a la oferta y la demanda.

Esta herramienta recibe el nombre de modelo de las cinco fuerzas porque considera principalmente para el análisis cinco elementos del entorno competitivo de la empresa: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.

Figura 8: Modelo de Porter



Fuente: JOHNSON 2010

Esta herramienta se utiliza con el fin de que la empresa conozca lo más profundamente posible su competencia, tanto actual como posible, y con este conocimiento elaborar su estrategia empresarial. Se emplea también para analizar la viabilidad a largo plazo de su entorno específico.

A continuación se van a describir cada una de estas fuerzas o elementos del entorno competitivo de la empresa.

➤ **Competidores potenciales**

La entrada de competidores potenciales tiene el efecto de bajar los precios y, con ello, reducir los márgenes de beneficios. Es, por tanto, una importante amenaza para la empresa.

Para evaluar el grado de posibilidades de entrada de nuevos competidores hay que analizar las barreras de entrada al sector. Estas barreras de entrada pueden darse en políticas gubernamentales, acceso a canales de distribución, economías de escala y de ámbito, altos requerimientos de capital, diferenciación del producto, identidad de la marca, patentes, coste de cambio de proveedor, costes bajos por curva de experiencia, acceso privilegiado a canales y materias primas, localización favorable.



➤ **Productos sustitutivos**

Cualquier producto con capacidad para satisfacer la necesidad que cubre la empresa objeto de estudio sería un producto sustitutivo, la existencia de estos productos implica que la empresa pueda fijar los precios en el nivel más favorable para ella.

Para calcular el grado de amenaza de los productos sustitutivos hay que ver la propensión de los clientes hacia estos productos, comparar calidades, rendimientos, precios, inexistencia de costes de cambio al sustituto y la fuerza del sector del sustituto.

➤ **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes como posibles compradores del producto ofertado poseen distintos niveles de poder de negociación, este poder depende de las siguientes circunstancias: fragmentación del sector cliente, concentración del volumen de negocio, proporción de las compras sobre los costes del cliente, estandarización del producto, bajos costes de cambio, rentabilidad de los clientes, nivel de información del cliente, importancia del producto para la calidad de los productos del cliente y amenaza de integración hacia atrás.

➤ **Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores como suministradores de elementos vitales para la actividad de la empresa poseen un poder de negociación con ésta. Las condiciones que determinan este poder son la concentración de proveedores, competencia entre ellos, costes de cambio de proveedor, inexistencia de sustitutivos, poca importancia del volumen de las ventas al sector, alto impacto de los aprovisionamientos en la calidad, diferenciación de los productos del sector, diferenciación del producto de los proveedores o amenaza de integración hacia adelante.

➤ **Rivalidad entre competidores actuales**

La rivalidad entre los competidores se debe a que las empresas son mutuamente dependientes y las posibilidades de obtener buenos beneficios dependen de las acciones de los demás. A menor rivalidad, mayor es la posibilidad de conseguir un rendimiento alto para la empresa. La intensidad de esta rivalidad depende de una serie de factores: número de competidores y diversidad, atractivo del sector, equilibrio de fuerza entre los competidores, elevados costes fijos o de



mantenimiento, exceso de capacidad productiva del sector, falta de diferenciación y/o costes de cambio y barreras de salida como utilización de activos altamente especializados, elevados costes de abandono del sector, restricciones legales, políticas o sociales e impedimentos afectivos como identificación con el negocio o el producto, lealtad hacia los empleados, orgullo o prestigio profesional.

BARRERAS DE ENTRADA- COMPETIDORES POTENCIALES

En este apartado se van a analizar las barreras de entrada al sector al que pertenece Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. Se entienden por barreras de entrada todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una empresa que quiere ingresar en un nuevo mercado.

La amenaza de entrada depende del gran número e importancia de las barreras de entrada. Las barreras de entrada son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. Elevadas barreras de entrada son buenas para los competidores existentes, ya que impiden que entren nuevos competidores.

Las barreras que existen en este sector son las siguientes:

Inversión inicial

Para la apertura de este tipo de negocio se requiere una **gran inversión inicial**, a la que no todos los emprendedores pueden tener acceso. La maquinaria utilizada, la tecnología desarrollada en los últimos tiempos hacen aumentar considerablemente la necesidad de capital inicial.

Identificación de marca

Es uno de los factores más importantes. En el sector de las bebidas refrescantes la diferenciación principal reside en la marca. La marca debe poseer un alto grado de diferenciación con la competencia, de tal manera que toda la población conozca la marca y la asocie con unas características distintas del resto de productos similares que hay en el mercado. Este es el aspecto más destacable de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. La comercialización de sus productos bajo la marca Coca-Cola le otorga una posición privilegiada respecto al resto de empresas que ofrecen el mismo tipo de producto. Los consumidores identifican la marca Coca-Cola como sinónimo de calidad y sienten fidelidad hacia



ella, lo que ocasiona que los consumidores sean reacios a comprar nuevos productos dificultando así la entrada de nuevos competidores.

Ligado a esto tenemos el hecho de que la Sociedad es concesionaria de la marca Coca-Cola y será la única para su área de influencia, es decir, ninguna otra empresa podrá utilizar la marca Coca-Cola para la producción de bebidas refrescantes en su área de influencia. Este hecho supone además que la Sociedad tiene acceso privilegiado a las materias primas ya que estas son proporcionadas directamente por The Coca-Cola Company no suministrando a otras empresas que no pertenezcan a Coca-Cola, con la consiguiente obtención de acuerdos privilegiados en lo que a precios se refiere.

Cumplimiento legal

Al tratarse de productos de consumo existen una serie de medidas sanitarias que han de ser cumplidas sin excepción, así como las referidas al medio ambiente. Ello constituye una barrera de entrada principalmente para aquellas empresas que no desarrollan su actividad dentro del sector de la alimentación o de bebidas.

Experiencia en el sector

La curva de experiencia que se deriva de los más de 50 años de práctica en el sector proporciona un "Know-how" es decir, el conocimiento o habilidad proporcionados por la práctica prolongada. Estos conocimientos son imposibles de adquirir sin la experiencia debida por lo que los nuevos competidores carecerán de ellos.

Localización de la empresa

La ubicación de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A es inmejorable ya que la planta se encuentra a pocos kilómetros de la capital principal de su área de influencia, disponiendo además de una segunda planta de menor tamaño en Alicante para abarcar el resto del área. Es muy difícil para empresas emergentes igualar estas localizaciones sobre todo con la calidad de las instalaciones de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

En este sector periódicamente entran al mercado nuevos competidores, principalmente productores de bebidas refrescantes de las denominadas marcas blancas. Normalmente la estrategia que siguen estos nuevos competidores es vía



precios, una estrategia alejada de la de la Sociedad cuyo principal activo es la marca.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Se considera como producto sustitutivo aquellos que desempeñan, o satisfacen de forma alternativa, la misma función original para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una **tecnología operacional diferente**.

Hay que considerar que la empresa abarca la producción de un elevado número de productos diferentes, desde bebidas isotónicas como Aquarius, bebidas de Té como V & T o Nestea, agua embotellada (cuya producción se realiza en otra embotelladora pero la venta y distribución para su área de influencia corre a cargo de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A), néctares (todos los de la gama Minute Maid) y por supuesto toda la gama de bebidas refrescantes gaseosas y no gaseosas.

Así pues en este caso dado que la empresa se dedica a la producción y venta de bebidas refrescantes, zumos y agua embotellada, aquellos productos con capacidad para satisfacer las mismas necesidades serían:

- **Bebidas de zumos de frutas:** son aquellas elaboradas con zumos de frutas (en unas cantidades determinadas), agua potable, azúcar y que pueden llevar adicionado o no gas carbónico (Sunny Delight).
- **Zumos naturales:** elaborados a partir de una amplia variedad de frutas, como naranjas, manzanas, uvas, mangos o piña. En función del tipo de zumo y del proceso aplicado, las denominaciones son distintas: Zumo de fruta, Zumo de fruta concentrado, Néctar, Zumos biológicos sin aditivos.

Los zumos además poseen un gran valor nutritivo por las vitaminas que contienen. Por lo que cada vez más personas descubren en este producto identificándolo como una fuente de salud.

- **Batidos de sabores:** hechos a base de leche con sabor a chocolate, fresa, vainilla, aunque este tipo de bebidas se dirigen a un público más reducido que los productos que comercializa la Sociedad ya que están enfocadas a niños y adolescentes. Sin embargo los cambios sociales y la diversidad cultural hace que cada día en mayor medida, aumente el número de personas que consumen batidos hechos a base de leche o



helados como sustitutivo de las bebidas refrescantes e incluso en las comidas.

- **Refrescos en polvo:** el menor precio de este tipo de producto ha supuesto que, debido a la situación de crisis actual hayan resurgido los refrescos creados a partir de compuestos en polvo.
- **Aguas con sabores:** El agua mineral cobra cada día más protagonismo debido a la mayor conciencia por un estilo de vida saludable. En los últimos años los fabricantes de aguas minerales han lanzado al mercado aguas con sabores (agua de melocotón, limón o fresa) que representan una amenaza para el resto de bebidas refrescantes sin gas.
- **Vinos y cervezas:** Este tipo de bebidas son cada vez más aceptadas socialmente, y aunque en un primer momento puede parecer que el público objetivo es distinto que el de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. lo cierto es que productos como la cerveza sin alcohol o algunas bebidas más estacionales como las sangrías y el denominado tinto de verano pueden reemplazar el consumo de bebidas refrescantes.

Así pues podemos observar como existe un elevado volumen de productos sustitutivos. Sin embargo, debido a la amplia gama de productos de la Sociedad podemos concluir que aquellos que pueden suponer un mayor impacto para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. son por un lado los zumos de frutas y aguas con sabores, debido a la reciente conciencia social por un estilo de vida saludable, y de otro lado los vinos y cervezas, debido a la creciente aceptación social de este tipo de bebidas.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES - COMPRADORES

El poder de negociación de los clientes depende, en gran medida del número y de su tamaño relativo.

Los clientes se relacionan con el sector exigiendo una mayor eficiencia en la distribución, mantenimiento de la calidad y bajos precios.

Los clientes de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas S.A. son principalmente mayoristas, concretamente hipermercados y supermercados de gran volumen. La venta a particulares, que son el consumidor final, se realiza a través de comerciales y Almacén Depositario Distribuidor (ADD). A continuación se analizará el grado de poder de negociación de estos clientes.



Con las grandes superficies, hipermercados y supermercados de gran volumen se establecen acuerdos nacionales. La sede española de Coca-Cola Company ubicada en Madrid establece los acuerdos relativos a precios, periodos de caducidad, forma y plazo de distribución, entre otros. Estos acuerdos han de ser asumidos por todas las embotelladoras. Por tanto el poder de negociación de este tipo de clientes es muy grande.

El gran volumen de compra de este tipo de clientes les permite llegar a acuerdos provechosos para ambas partes y así obtener una mayor rentabilidad en la venta al consumidor final. Sin embargo no hay que olvidar que la fidelidad de los consumidores finales hace que el coste de cambio de proveedor para estos clientes sea muy elevado, ya que la desaparición de estos productos de su supermercado o hipermercado supondría una pérdida de público objetivo muy significativa.

Para el caso de los hoteles, restaurantes y bares la situación es algo diferente. Los consumidores finales demandan productos Coca-Cola, pero en caso de que el bar, restaurante u hotel no disponga de esta marca sino de otra no se produce la pérdida del cliente final sino que suelen sustituirlo por el otro producto ofertado, siempre y cuando sea una de las marcas reconocidas en el sector como puede ser el caso de Pepsi. Y aunque podríamos pensar que en este caso el poder de negociación de los clientes podría ser elevado, su reducido tamaño y la existencia de un gran número de clientes HORECA's (acrónimo por el que se denomina a la agrupación de los servicios de Hostelería, Restauración, Cafés o Catering) hacen que no sea tal.

Y es que, otra de las variables que afectan al poder de negociación de los clientes es la cantidad de clientes potenciales y de proveedores alternativos. El volumen de clientes potenciales es elevado debido a la gran cantidad de HORECA's existentes, sin embargo el volumen de proveedores que ofrezcan bebidas refrescantes con una marca que los identifique no es tan amplio, en la actualidad podemos citar Coca-Cola y Pepsi en lo que a bebidas refrescantes con marca se refiere, no es tal el caso de los refrescos de zumos ya que Minute Maid se enfrenta a sustitutivos fuertes como es el caso de los zumos naturales con gran número de marcas reconocidas en el mercado o bebidas de zumo sin gas como Trina.

Por estas razones es muy importante trabajar con los clientes a través de acuerdos en relación al volumen de compra y precios de manera que estos acuerdos favorezcan a los dos y se cree una fidelidad por parte del cliente.



Una de las razones que aumentan el poder de negociación de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es su localización dentro de su área de influencia, la ubicación privilegiada y el hecho de que sus ventas se limiten solo a su área de influencia aumenta el contacto directo con sus clientes y les permite acogerse a los canales de distribución más favorables así como atender las necesidades establecidas en relación con la caducidad del producto, plazos y forma de entrega, etc. de manera más eficiente.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Hay que considerar que por las características especiales de la compañía que tratamos existe una limitación muy grande, que a su vez es barrera de entrada para nuevos competidores, que es el alto poder que ejercen los proveedores. Esto es debido a que determinadas materias primas así como los productos de envasado son suministrados por un número reducido de proveedores.

En el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A los proveedores son tal como indica el contrato de concesión, establecidos por Coca-Cola Company. Es el caso del concentrado, cuyo proveedor es único para todas las embotelladoras, tanto de España como del resto de Europa (ATLANTIC INDUSTRIES IRISH BRAN).

Sin embargo lejos de creer que este hecho podría suponer que dicho proveedor tuviera un poder excesivo sobre el suministro y los precios de sus materiales, cabe decir que estos son negociados y prácticamente establecidos por la compañía matriz de Coca-Cola y son estándares para todas las embotelladoras.

Existen otros productos como es el caso del azúcar y las latas y envases que si son directamente negociables. Para el caso de las latas prácticamente existen tres únicos proveedores (REXAM BEVERAGE CAN IBERICA S.L,, REFRESCOS ENVASADOS S.A. y CROWN BEVCAN ESPAÑA S.L.). por lo que el poder de negociación es mayor, sin embargo por parte de Coca-Cola Company se establecen acuerdos nacionales junto con el resto de embotelladoras de manera que se crean ventajas competitivas y aumentan el poder de negociación de la compañía. A mayor volumen, mayores son las ventajas en lo que a distribución y precios se refiere.

Para el resto de las empresas competidoras y a pesar de que existen numerosos proveedores de materias primas, no les es posible acceder a los mismos proveedores que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. por lo que la



calidad, o al menos el sabor de sus productos, no serán iguales a los de la compañía.

Otra de las condiciones que determina el poder de negociación es la posibilidad de la integración hacia adelante. En este caso esta posibilidad es muy limitada por no decir nula ya que sería muy difícil para los productores de latas por ejemplo, iniciarse en la producción de bebidas debido a la infraestructura necesaria tanto en maquinaria como en lo que a la distribución del producto se refiere.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES

La rivalidad entre los competidores influye en el posible rendimiento de la empresa por lo que es importante conocer la intensidad de esta rivalidad.

Los competidores de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A son todas aquellas empresas que se dediquen a la producción y venta de bebidas refrescantes en el área de Murcia, Comunidad Valenciana, Cuenca y Albacete que es donde Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. realiza el 100% de sus ventas.

Los principales competidores a día de hoy son las grandes marcas como PepsiCo y Schweppes y las marcas blancas de refrescos de cola y otros sabores.

Hace algunos años las marcas blancas, debido a que su estrategia competitiva por precios no les permite alcanzar el nivel de calidad de los productos Coca-Cola, no suponían una amenaza para la Sociedad, sin embargo en los últimos tiempos debido a la situación de crisis actual y al descenso del consumo y ajuste de precios de los consumidores, están tomando cada día mayor relevancia por lo que realmente se encuentran en un nivel de competencia elevado en relación al resto de bebidas refrescantes con marca.

También es importante tener en cuenta el poco atractivo del sector para posibles empresas emergentes, es un sector muy tradicional donde la mayoría de empresas que operan en él llevan mucho tiempo en el negocio y han alcanzado un nivel de reconocimiento e imagen difícil de igualar.

Las barreras de salida del sector es otro de los factores que delimita la fuerza de los competidores, en este caso, los costes de salida del sector son muy elevados en el nivel de negocio que posee Compañía Levantina de Bebidas



Gaseosas, S.A. debido a la existencia de maquinaria específica tanto para la producción como para el envasado, flota de camiones, etc.

Otro de los factores a tener en cuenta son los costes fijos de este tipo de empresas, en este caso son muy elevados debido al mantenimiento de la maquinaria y a las infraestructuras necesarias para el desarrollo de la actividad.

Otro de los factores que disminuyen la fuerza de la rivalidad de las empresas respecto a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es la diferenciación que ésta hace de su producto. Esta diferenciación hace que la Sociedad tenga un público objetivo muy fiel que no podría satisfacer sus necesidades de calidad con cualquier otra marca.

3.4 Análisis de la competencia

En este punto se hará una descripción de los competidores directos a los que la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. deberá enfrentarse para ganar cuota de mercado.

Por ello en este punto se ha realizado, con la ayuda de la base de datos SABI una búsqueda de las diferentes empresas que pueden ser competidoras directas.

Las premisas que se han seguido en esta búsqueda son las siguientes:

- Empresas dedicadas según el CNAE: 1107 Fabricación de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.
- Empresas ubicadas en la zona de influencia de la Sociedad: en las provincias de Valencia, Castellón, Alicante, Murcia, Cuenca y Albacete.

Hemos realizado filtro considerando el volumen de facturación seleccionando las más significativas.

Sin embargo con ese CNAE se incluyen todas aquellas empresas productoras y distribuidoras de agua, por lo que realizamos un filtro considerando únicamente aquellas empresas productoras de bebidas refrescantes o bebidas gaseosas sin alcohol.

Así mismo ampliamos los criterios de búsqueda seleccionando aquellas empresas con actividad similar a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.,



ubicadas en el área de influencia y con un volumen de ventas, empleados y resultados cercanos a los de la compañía, como es el caso de DAFSA.

Con ello las principales empresas competencia directa de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. son:

Tabla 22: Principales empresas competidoras de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. para su área de influencia y sus ratios más significativos

SOCIEDAD	VENTAS 2010	Nº EMPLEADOS	RESULTADOS 2010	LOCALIZACIÓN
COMPANÍA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.	437.816.163	573	10.182.855	QUART DE POBLET
FONT SALEM, S.L.	228.868.140	403	4.679.749	SALEM
REFRESCO IBERIA, S.A.	226.066.000	422	8.494.000	OLIVA
DESARROLLOS ALIMENTARIOS FRESCO S.A. (DAFS)	111.447.911	24	4.387.854	PICANYA

Fuente: INFORMA 2011

- FONT SALEM, S.L: se trata de una empresa productora de bebidas refrescantes y gaseosas ubicada en Salem, provincia de Valencia, que produce la marca blanca de refrescos para sociedades como Mercadona lo que implica unos volúmenes de facturación, que a pesar de ser apenas un 50% de los de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., son muy elevados, alcanzando los 228 millones de euros de ventas en 2010. Sus productos se venden en todo el territorio nacional.
- REFRESCO IBERIA, S.A.: Se trata de una empresa fabricante de productos marca blanca para grandes empresas distribuidoras de reconocido prestigio internacional. Tiene acuerdos con marcas como Pascual para la producción de zumos y néctares. Se trata de una empresa ubicada en Oliva. Sus productos se venden en todo el territorio nacional.
- DAFSA: se trata de la sociedad productora de zumos marca blanca para Mercadona y a pesar de que no alcanza las cifras de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ya que su producción se restringe únicamente a zumos de frutas y néctares, observamos como presenta unos volúmenes de ventas y resultados muy altos. Sus productos se venden únicamente en las tiendas Mercadona de todo el territorio nacional.

Queda patente como las marcas blancas abarcan una cuota de mercado muy significativa y podríamos afirmar que es uno de los problemas competitivos de la Sociedad en la actualidad.



Las marcas blancas son aquellas marcas o productos del distribuidor. Generalmente cuando hablamos de marcas blancas nos referimos a la marca perteneciente a un hipermercado o supermercado con la que venden productos de distintos fabricantes. En general estas marcas blancas son simplemente productos de conocidas empresas de prestigio que llevan a cabo una producción más económica.

En los últimos tiempos y alentados por una situación de crisis económica las familias tienden a disminuir el consumo de aquellos productos considerados como no básicos y a buscar sustitutivos de los mismos a precios más económicos. Es aquí donde surgen las marcas blancas.

Este tipo de productos ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años lo que perjudica a empresas como Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. que tienen en la imagen de "marca" uno de sus principales activos por no decir la principal ventaja competitiva.

La Sociedad, a través de la sede de Coca-Cola en Madrid, que es quien gestiona las campañas publicitarias a nivel nacional, ha emprendido una serie de campañas publicitarias encaminadas a destacar la importancia de la marca potenciando de alguna manera la creencia de una mayor calidad de las mismas así como incidiendo en la confianza que han depositado los consumidores durante muchos años en estas marcas de reconocido prestigio. A esta campaña se han sumado muchas empresas de distintos sectores que pretenden recuperar o mantener a aquellos consumidores que, cada día en mayor medida, adquieren productos de marca blanca alentados por unos precios mucho más competitivos que los que ellas ofrecen.

Sin embargo la Sociedad se enfrenta también a la competencia directa de otras marcas de reconocido prestigio.

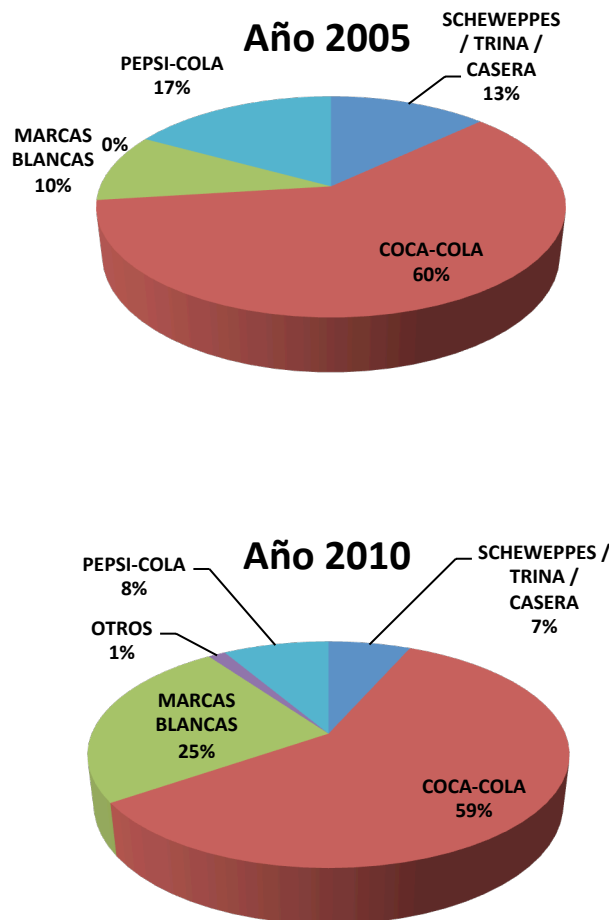
En este sentido los principales competidores directos de los productos de la Sociedad son los productos PEPSI y los productos SCHWEPES, y, en menor medida, otros refrescos.

En el ranking en el ámbito nacional, durante el ejercicio 2010, la División Ibérica de productos Coca-Cola ocupó el 1º lugar en volumen de ventas en lo que a estas tres grandes empresas se refiere, siendo Compañía Levantina de Bebidas

Gaseosas, S.A. la tercera embotelladora con mayores ventas de la marca Coca Cola. PepsiCo ocupaba el 7º puesto.

La distribución de la cuota de mercado de refrescos en España realizada para el ejercicio 2010 en comparación con 5 años atrás fue la siguiente:

Figura 9: Evolución del porcentaje de participación en el mercado de los productores de refrescos en España 2005 y 2010



Fuente: ANFABRA 2011

Como puede observarse las tres marcas principales pierden liderazgo de manera significativa respecto al año 2005. En el caso de Coca-Cola la pérdida de cuota de mercado es apenas de 1 punto, sin embargo en el caso de Pepsi y Schweppes se produce una caída del 50% de la cuota de mercado en 5 años. Pepsi pasa de poseer un 17% de la cuota de mercado a un 8,5% en el año 2010, mientras que Schweppes pasa del 13% al 6,6%.



Esta caída tan relevante se produce a favor de las marcas blancas las cuales presentan un crecimiento muy elevado pasando del 10% de la cuota de mercado en 2005 al 24,7% en 2010.

Schweppes ha llevado a cabo una serie de estrategias de concentración mediante la compra de La Casera por parte del grupo británico CADBURY SCHWEPES, previo pago de 117 Millones euros, pasando a operar como CADBURY SCHWEPES BEBIDAS DE ESPAÑA. Por otra parte, esta sociedad comenzó un proyecto de renovación de imagen para sus principales marcas. Se produjo un cambio del formato de vidrio de 20 cl. para la hostelería de su gama "Schweppes" (mixers, naranja, limón y bitters), por un diseño moderno pero inspirado en la botella original de 1873, además de incorporar una lata inferior a 33 cl. e incluir el cambio de imagen de toda la gama de "La Casera". De momento, esta concentración, el cambio de imagen de sus productos y la promoción de nuevos productos mantiene a la británica en el tercer puesto del mercado de refrescos (sin incluir marcas blancas) -ocupado tradicionalmente por LA CASERA- sin embargo este hecho en contra de incrementar su peso en el mercado, no ha logrado siquiera mantener los niveles de ejercicios anteriores.

Por su parte, GRUPO PASCUAL decidió entrar en el mercado con una gama completa de refrescos de cola "Eurocola" y gaseosas "Tafira" con la pretensión de robar un 2,5% de cuota de mercado a corto plazo, finalmente estos productos no cuajaron en el mercado y fueron retirados.

PEPSICO ha desarrollado en los últimos años una nueva reorganización de su negocio de refrescos en España, como parte de un proceso multinacional, creando la nueva cabecera PBG HOLDING DE ESPAÑA EVTE, con 421 millones de euros de capital social y una veintena de sociedades dependientes, todas ellas con actividad en la fabricación de bebidas y aperitivos. Así mismo los lanzamientos de PepsiCo se completaron con el refresco carbonatado de extracto de guaraná "Guaraná Antártica", el agua envasada "Aquafina" y las nuevas latas de "Kas" para los sabores naranja, limón y manzana.

En el ejercicio 2010, la marca Coca-Cola continuaba a la cabeza de las empresas de refrescos. La marca Coca-Cola ha sabido mantenerse posicionada en este lugar del mercado gracias a los nuevos productos introducidos y al enorme esfuerzo publicitario y de Marketing, tanto el llevado a cabo por Coca-Cola



Company a través de la División Ibérica, como el propio de cada uno de los embotelladores españoles.

Para el seguimiento de las acciones de la competencia, la Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A a través de Coca-Cola Madrid tiene en cada una de las grandes áreas, una persona de "benchmark", que informa puntualmente de la posición en el mercado de la competencia, analizando cuáles son sus promociones, con qué precios están actuando, actividades que llevan a cabo en el área, etc.

Los gustos de los consumidores durante estos años han cambiado y ya no solo se centran en las bebidas carbonatadas, sino que han adquirido fuerza los zumos y las bebidas energéticas. Coca-Cola ha sabido aprovechar ese cambio en el mercado y adaptarse a los nuevos tiempos.

Analizando la cuota de mercado de los productos de la marca Coca-Cola y su evolución en los últimos 5 años observamos como mantiene su posición de liderazgo en España frente al resto de competidores con marcas reconocidas, sin embargo la aparición de las marcas blancas y el mayor peso adquirido en los últimos años ha ocasionado un efecto muy negativo que ha afectado a Coca-Cola en menor grado que a PepsiCo y a Schweppes los cuales han sufrido caídas muy significativas de su cuota de mercado.

Hemos analizado la competencia que, para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. suponen las empresas ubicadas en su ámbito o zona de influencia, y dedicadas a la producción y distribución de bebidas refrescantes, por otro lado hemos visto en líneas más generales la competencia que suponen las principales marcas de reconocido prestigio como son PepsiCo y Schweppes, y por último hemos analizado el poder de las marcas blancas las cuales adquieren cada día más peso en el mercado. Sin embargo estos aspectos no son los únicos que afectan a la Compañía en materia de competencia, a continuación analizaremos una práctica cada día más extendida y que presenta un problema importante tanto para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. como para el resto de embotelladoras de Coca-Cola en el territorio nacional: **La invasión del producto importado de Coca-Cola.**

En los últimos tiempos todas las embotelladoras de la marca Coca-Cola de la División Ibérica han descubierto una nueva amenaza: ellas mismas. El reciente



descubrimiento de venta de Coca-Cola extranjera en España, perjudica significativamente a los embotelladores nacionales, que ven su mercado invadido por un producto prácticamente igual y que compite con un precio inferior.

Ejemplo de ello son los productos de Coca-Cola (principalmente los productos de Cola y Cola-Light) cuyas descripciones impresas en las latas están escritas en un idioma diferente del español y los cuales incorporan una única etiqueta de ingredientes traducidos.

Las partidas independientes del producto importado están destinadas a la hostelería. Los productos que provienen de Europa se comercializan principalmente en Cataluña, ya que es la región más próxima a Europa por lo que los costos de transporte son menores, y aquellos que provienen de Egipto son absorbidos principalmente en la Comunidad Valenciana y Murcia, donde opera Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Las ventas "de la competencia" alcanzan ya el 4% del total de Coca-Cola en España y reducen la facturación nacional en torno a un 2%. Desde Internet, distribuidores y hosteleros pueden adquirir este producto en lotes de países como Egipto o Polonia a un precio más bajo, entre 26 y 30 céntimos de euro, que el producto de Coca-Cola embotellado en España, y después venderse en torno a 40 céntimos.

El negocio del grupo Coca-Cola en España asciende a más de 3.351 millones de euros, situándola como la primera empresa agroalimentaria del país y el segundo mercado en Europa, después de Alemania.

Por otro lado la matriz no ha tomado medidas para paliar esta situación, y es que, aunque la competencia genera menos ingresos, al reducir el precio de venta al público, la matriz puede estar intentando buscar la competitividad interna entre sus filiales haciendo que compitan entre ellas. Esto se da especialmente en mercados protegidos, como es el caso de la compañía que nos ocupa, donde el hecho de que una marca goce de una alta cuota de mercado y las barreras de entrada sean muy altas, hace que no tenga por qué ser eficiente o esforzarse día a día en incrementar esa eficiencia.

Sin embargo quienes realmente ganan son los grandes distribuidores, que se benefician de los precios inferiores de un mismo producto comprado en el



extranjero. La matriz, por tanto, ve reducido su margen de beneficios, por lo que le interesa que en cada mercado se compren los productos nacionales.

Así pues en aras de paliar esta situación se ha llevado a cabo durante 2010 y 2011 una serie de medidas fomentadas a potenciar la adquisición de los productos de las embotelladoras de cada comunidad o área de influencia, ejemplo de ello es el anuncio emitido en la televisión española durante 2010 y 2011 en el que se indicaba la importancia que entrañaba para todos "el adquirir productos de tú embotelladora".

Sin embargo a pesar de que la venta de productos extranjeros de Coca-Cola le perjudique en determinados mercados, la matriz no puede actuar en el caso de la Unión Europea (UE), donde no se puede impedir la libre circulación de mercancías, circunstancia que perjudica enormemente a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. así como al resto de embotelladoras nacionales y está ocasionando una pérdida de cuota de mercado en los últimos tiempos muy significativa.

Tribunal de la Competencia

A continuación analizaremos los distintos problemas a los que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ha tenido que enfrentarse en relación a situaciones de conflicto surgidas con empresas del sector.

Durante el ejercicio 1999 Coca-Cola Co. tuvo que hacer frente a varias demandas presentadas tanto por PepsiCo, por "políticas exclusivas", como por La Casera (actualmente integrada en el grupo Schweppes), por "sus prácticas de venta a pérdida", lo cual motivó la investigación en España por parte del Servicio de Defensa de la Competencia y el registro de las sedes de Coca-Cola en Madrid y de algunas de sus envasadoras.

Tanto PepsiCo como La Casera, las dos compañías demandantes, aseguraban que el "gigante" de Atlanta incurría en España en prácticas monopolísticas. Indicando que, de forma recurrente, abusaba de su posición dominante y regalaba productos a los clientes, lo que se considera venta a pérdida, según el director general de "La Casera". En opinión de PepsiCo, Coca-Cola incurría en delitos de descuentos abusivos a los clientes, al hacer regalos en el sector hostelero lo que quita ventas a sus competidores, y de recomprar los contratos que han firmado ya sus rivales con sus clientes.



El grupo Coca-Cola ha tenido que enfrentarse a acusaciones similares en casi todos los países de Europa y América. Durante el ejercicio 2000 el grupo vivió procesos judiciales en Bélgica y Reino Unido y fue acusada de presuntas prácticas ilícitas en Alemania, Austria y Dinamarca. Mientras un juez desestimó las demandas presentadas en Venezuela y Estados Unidos, en Italia la compañía fue obligada a pagar una multa de 18 millones de dólares.

En junio de 2005 se cerró el caso, dando por buenos los compromisos que Coca-Cola adquirió con la Unión Europea y se archivó la denuncia. Coca-Cola aceptó una serie de condiciones pactadas con Bruselas para evitar una sanción por abuso de posición dominante. Los principales compromisos adquiridos, fueron:

- Suprimir las disposiciones de exclusividad, lo que permite a los clientes de Coca-Cola comprar bebidas gaseosas de otros abastecedores.
- Eliminar los descuentos ligados a la consecución de objetivos de ventas.
- No exigir que el cliente que desee comprar sólo uno de sus productos esté obligado a comprar otros productos de la marca.
- Ceder hasta el 20% del espacio de las neveras que instala en supermercados y pequeños establecimientos a productos competidores.

Tanto PepsiCo como Schweppes en España han presentado alegaciones a la decisión de Competencia. Sus reparos buscan, principalmente, que se mantenga la vigilancia sobre su rival en el mercado español. Estas alegaciones han sido rechazadas por el organismo público español.

Coca-Cola comenzó a poner en práctica los compromisos adquiridos a riesgo de que, en caso de no cumplirse estas condiciones, las autoridades comunitarias podrán imponerle una multa de hasta el 10% de las ventas.

3.5 Epílogo

En este capítulo se ha pretendido conocer la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y su entorno, para ello se ha realizado el análisis macroeconómico del entorno de la empresa, un análisis microeconómico de la empresa y, por último, un análisis de su competencia.

El análisis macroeconómico consiste en el estudio de los factores del entorno de la empresa mediante el análisis PEST considerando los factores socio-culturales, económicos, político-legales y tecnológicos.



De este análisis se han extraído varios conceptos importantes que afectan a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en su actividad empresarial. La inestabilidad gubernamental, los objetivos de política de empleo que a través de serias reformas laborales pretenden un impulso de la contratación y una reducción del desempleo, el impulso de planes de competitividad por parte del gobierno que permiten subvencionar proyectos que mejoren la competitividad de la empresa, la política medioambiental que implica una serie de leyes para empresas encaminadas a reducir los residuos industriales y a mejorar la gestión de los mismos y el significativo descenso del consumo debido a la situación económica actual.

El análisis microeconómico se ha realizado mediante una herramienta conocida como modelo de las cinco fuerzas de Porter. Se consideran principalmente cinco elementos del entorno competitivo de la empresa: la amenaza de entrada de competidores potenciales, la amenaza de entrada de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores actuales.

En el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. existen numerosas barreras de entrada, lo cual resulta positivo para la empresa, como por ejemplo la elevada inversión inicial necesaria, la privilegiada localización de la empresa, la importancia de la marca y en relación con esto la ventaja de la concesión. Por su parte surgen numerosos productos sustitutivos como los zumos naturales, las aguas con sabor, etc. sin embargo el abanico de productos de la empresa es tan elevado que no suponen una amenaza real. Por su parte los clientes reconocen la marca y son fieles a la misma. El poder de los proveedores es limitado dado que son los mismos para todas las embotelladoras concesionarias de la marca Coca-Cola y por tanto los acuerdos son negociados a nivel mundial, para el caso de las materias primas, con la consiguiente obtención de numerosas ventajas competitivas. Por último existe mucha rivalidad entre competidores principalmente entre aquellas empresas ubicadas en la misma zona de influencia que la Sociedad y productoras de marca blanca.

Por último, se ha realizado un análisis de la competencia de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., para este análisis se ha reducido la búsqueda a aquellas empresas que se enmarcan en el sector de la Sociedad excluyendo a aquellas que se dedican a la producción de productos únicos como es el caso de la horchata o las empresas dedicadas a la producción exclusiva de agua.



Tras este análisis hemos podido observar cómo, además de las empresas con nombre y marca reconocida como es el caso de PepsiCo. y Schweppes han aparecido en el mercado las denominadas "marcas blancas" las cuales, a través de una competencia por precios bajos han ganado un volumen de cuota de mercado muy significativo en los últimos años, motivado en parte por la situación de crisis económica actual.

Existe otro factor de competencia surgido en los últimos tiempos a los que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debe enfrentarse, esto es, las propias embotelladoras concesionarias de la marca The Coca-Cola Co. de otros países, principalmente Egipto y Polonia, las cuales introducen sus productos en el territorio nacional a precios mucho más competitivos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





4 ANÁLISIS OPERATIVO

4.1 Introducción

En este capítulo se va a realizar el análisis operativo de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. con el fin de conocer la empresa internamente.

Este análisis consiste entre otros en determinar la localización de la empresa, en este caso, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. posee dos plantas en diferentes localizaciones así como varias delegaciones que, situadas de manera estratégica, distribuyen sus productos en la Comunidad Valenciana, Comunidad de Murcia, y las provincias de Cuenca y Albacete.

A continuación se explicará la distribución en planta de la empresa, este punto comprende la identificación del tipo de distribución escogido por la empresa y si éste es adecuado o no para su producción así como la descripción de las áreas en las que se divide la planta productiva.

Por último, se llevará a cabo el análisis del proceso productivo de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

4.2 Localización de la empresa

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene su domicilio social y sede central en Avenida Real Monasterio de Santa María de Poblet número 36, de Quart de Poblet, en la provincia de Valencia.

Figura 10: Domicilio social de Compañía levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



Fuente: Página web de Coca-Cola 2012

La fábrica principal se encuentra a tan solo 4 kilómetros de Valencia y junto a las salidas de la Autovía V-30 dirección a Alicante y A-7 dirección Castellón-



Barcelona y junto a la A-3 dirección Madrid, lo que supone en todos los aspectos una posición privilegiada.

La planta situada en Alicante es de menor envergadura que la de Valencia. Esta le permite a la compañía atender la zona sur de la Comunidad Valenciana así como la provincia de Murcia.

Por otro lado la Sociedad dispone de 5 delegaciones que reciben el nombre de Almacén Depositario Distribuidor (ADD). En este caso los clientes últimos son de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., así como la propiedad de la mercancía. Por tanto, los ADD actúan meramente como depositarios y distribuidores, siendo una extensión de la propia Sociedad situada en otras ubicaciones más próximas al cliente último.

Los ADD están conectados a la Sociedad a través de SAP, a través del cual puede verse a tiempo real el stock teórico en sistema de cada ADD y Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. controla en todo momento el stock en cada ADD.

4.3 Distribución en planta

Las instalaciones de la sede central de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ocupan más de 44.445 metros cuadrados en una parcela de 68.800 metros cuadrados. Estas instalaciones se inauguraron en 1953 siendo la segunda planta embotelladora más antigua de la División Ibérica.

La planta industrial de 44.445 m² se divide en varias zonas. Esta división pertenece a la distribución en planta llamada por proceso o por función (Santamaria et al, 1997). En ella se agrupan en una determinada zona las máquinas con funciones similares, de este modo, el producto, de acuerdo con el proceso productivo establecido, pasa de una zona a otra donde están ubicadas las máquinas adecuadas para cada operación. La técnica más común para obtener una distribución de este tipo es acomodar las estaciones que realizan procesos similares de manera que se optimice su ubicación relativa con el fin de minimizar el coste de manejo de materiales entre estaciones.

En la parte de atrás de la planta se encuentra la zona de carga y descarga adosada al edificio industrial por razones de comodidad.



En la parte frontal se encuentra toda la zona de oficinas y recepción de visitantes.

A continuación se describirán las diferentes zonas y su función.

En el área de **almacenaje y producción** encontramos las siguientes zonas:

- Zona de Almacenaje de Materias Primas: En esta zona se almacenan las materias primas recibidas por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A y que empleará en su producción. En el almacén de materias primas se encuentran perfectamente identificados todos los productos, jarabes, jugos, etiquetas, embalajes, etc.
- Zona de Mezclado: En esta zona se encuentran unos tanques de agua donde se produce el mezclado entre el agua y los distintos jarabes en función del producto a fabricar.
- Zona de Enfriado: en esta zona se encuentran las máquinas que enfrían el producto y lo mezclan con el Gas Carbónico.
- Zona Embotellado: en función del tipo de producto pasan por una serie de máquinas u otras, bien si se trata de producto PET, lata o vidrio. En caso de tratarse de envases PET previamente han de pasar por una máquina que transforma las probetas de plástico en las botellas de plástico que almacenan el producto.
- Zona de Calibrado: en esta zona se encuentran las máquinas que calibran el correcto llenado de los envases.
- Zona de Etiquetado: en esta zona se ubican las máquinas encargadas de imprimir sobre cada producto el etiquetado e información necesaria. Es aquí donde se produce la inspección de calidad y revisión de los parámetros impresos en cada etiqueta.
- Zona de Encajado: en esta zona se encuentran las máquinas de encajado del producto en cajas o cajones para su distribución y venta.
- Zona de Almacenaje de Producto Terminado: en la zona de almacén se clasifican los productos preparados para ser recogidos y distribuidos.

En el área de **oficinas** se encuentra la recepción, las oficinas de todos los departamentos de la empresa, dirección, ventas, compras, recursos humanos, área financiera, calidad, etc.



El área de **carga** se encuentra en la parte exterior de la planta industrial como se ha dicho anteriormente. En ella se procede a la carga de los camiones directamente desde el almacén.

Respecto a la capacidad de producción se puede distinguir:

- Línea de embotellamiento retornable: Hasta 800 botellas por minuto.
- Línea de embotellamiento de plástico: Hasta 250 botellas por minuto.
- Línea de enlatado: Hasta 500 latas por minuto.

4.4 Análisis de procesos

La Sociedad se dedica a la fabricación y distribución de bebidas refrescantes.

Proceso de producción

El proceso general de fabricación de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A puede resumirse en 2 etapas, la elaboración de jarabe terminado y la obtención de la bebida o producto final. Para la primera de estas etapas es necesario la mezcla en las proporciones adecuadas de agua, edulcorante y concentrado. El agua suministrada en las plantas es tratada física y químicamente para lograr así las características adecuadas y específicas, con el objetivo de que todos sus productos sean homogéneos. El tipo de edulcorante utilizado, artificial, azúcar o HFSS-42, varía en función del producto a fabricar. En la etapa de obtención del producto final, éste se consigue tras la mezcla en las proporciones adecuadas del jarabe terminado, agua tratada y anhídrido carbónico. La bebida resultante se envasa en el formato adecuado, vidrio, PET o lata.

Planificación de la producción

La planificación de la producción es realizada por el *jefe de planificación y control de la gerencia de operaciones*. Se realizan cuatro tipos de planificaciones: anual, mensual, programación semanal y programa diario. En cada una de ellas se tiene establecido los objetivos, los datos de partida, características, resultados a obtener y difusión de la planificación.

Fabricación

El inicio, cambio y final de fabricación se establece para cada formato a partir del programa de producción semanal emitido por el departamento de Operaciones. A partir del mismo, los jefes de producción y mantenimiento eligen el



momento más adecuado y dan instrucciones para su ejecución y puesta a punto. Una vez realizado el cambio, el jefe de producción es avisado de su realización y de la disponibilidad de la instalación para su uso.

Mantenimiento de las instalaciones

Para asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones se dispone de un departamento de mantenimiento que efectúa apoyo a la puesta en marcha de las instalaciones, mantenimiento preventivo y correctivo.

El proceso de fabricación de los productos de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene diferentes etapas, que se citan a continuación:

1. Entrega de ingredientes
2. Mezcla y combinación
3. Lavado y Enjuague
4. Envasado y llenado
5. Nivelación
6. Etiquetado
7. Codificación
8. Inspección
9. Embalaje
10. Almacenamiento y entrega

En función del producto, el proceso de fabricación será distinto, si bien es cierto que la mayor parte de bebidas (a excepción del agua) se preparan de manera muy similar. A continuación describiremos el proceso de producción más significativo siendo éste el de bebidas refrescantes con gas.

Recepción de los materiales

En los almacenes de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se reciben los materiales necesarios para completar el proceso de fabricación del producto. Se reciben desde las materias primas hasta materiales como chapas, etiquetas, latas, botellas, tapones y la fórmula secreta.



Figura 11: Almacenamiento jarabes



Fuente: Página web Coca-Cola 2012

Elaboración de la mezcla

En la primera fase de la fabricación se mezcla el concentrado de Coca-Cola con agua y azúcar y se añade el anhídrido carbónico, que será el que forme las burbujas.

Lo primero que se hace es tratar el agua. Casi el 85% del producto es agua, pero es un agua que recibe un riguroso tratamiento para que su sabor sea siempre el mismo.

El agua tratada se mezcla, en las proporciones volumétricas adecuadas para cada producto, con el concentrado y se añade el azúcar.

Se carbonata el producto. Las burbujas que se añaden con la carbonatación hacen que el producto resulte más refrescante además de servir de conservante.

Lavado y embotellado

Las botellas se lavan y se desplazan por la cinta transportadora hasta la embotelladora, que es capaz de llenar miles de botellas por hora.

Las botellas de cristal inician su recorrido pasando antes por una gran lavadora que durante 15 minutos las lava y desinfecta a temperaturas que rondan los 60°. La embotelladora de cristal es capaz de llenar 50.000 botellas/hora, el grupo de plástico llena aproximadamente 15.000 botellas/hora. La operación de llenado se efectúa en máquinas rotativas totalmente automáticas.



Figura 12: Línea de envasado



Fuente: Página web Coca-Cola 2012

En el caso de las botellas de plástico (PET) éstas pasan por un proceso previo debido a que se reciben como una probeta de plástico. En este proceso pasan por una máquina que mediante calor las transforma en botellas.

Cerrado de los envases, nivel de llenado y codificación

Una vez llenas las botellas pasan por unos inspectores de nivel que rechazan aquellos envases cuyo contenido no es correcto. Los envases llenos necesitan un tapón o una chapa lo antes posible para que no se escape el gas carbónico, para ello pasan por una máquina llamada Taponadora o Capsuladora de botellas. La aplicación de los tapones/tapas se realiza de forma automática inmediatamente después del llenado, en esta operación el envase queda físicamente sellado.

En el siguiente paso se les colocará la fecha, no se trata de una fecha de caducidad sino una fecha de consumo preferente. Un láser programado va imprimiendo a su paso estas fechas que oscilan entre los 4 meses del PET y los 12 meses del producto embotellado en cristal.

Calibrado-Control de Calidad

A lo largo del proceso se van sucediendo los distintos controles de calidad, no sólo los que realizan los operarios en todo momento sino los que diferentes sensores automatizados realizan con el fin de detectar aquellos productos que no cumplen los estándares de calidad y que son identificados y extraídos del proceso.

Además de los controles sobre los envases un departamento completo se encarga de otro control todavía más importante, el de la calidad del producto embotellado.

La integración en el sistema Coca-Cola conlleva la observación de exigentes y rigurosos estándares y procesos para garantizar la consistencia de la seguridad alimentaria y de la calidad de todas las bebidas. Para ello, el sistema Coca-Cola se



rige por el Coca-Cola Operating Requirements (KORE), un exigente programa desarrollado por The Coca-Cola Company que se aplica en todo el mundo para asegurar estándares homogéneos de calidad en la producción y distribución de los productos. Este sistema incluye tanto el ámbito Industrial como el de Distribución y Mercado y el del Servicio Técnico de Frío.

Por otro lado, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene implantado un Sistema de Gestión de la Calidad conforme a los requisitos de la norma internacional ISO 9001 y ha implantado recientemente un Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria conforme a la norma internacional ISO 22.000 en sus dos centros productivos.

Figura 13: Inspección zona Calidad



Fuente: Página web Coca-Cola 2012

Etiquetado y empaquetado

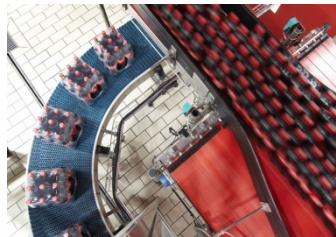
Una vez llenas y cerradas herméticamente las botellas ya solo necesitan una etiqueta que al igual que los envases y los tapones serán diferentes según sea el producto que están embotellando en ese momento.

El siguiente paso consiste en colocar las botellas en las cajas previamente enjuagadas. En el caso de los envases rellenables (vidrio principalmente) los envases son introducidos en cajas de plástico, también reutilizables y a continuación dichas cajas se colocan en palets, de forma totalmente automatizada, quedando listos para su distribución. En el caso de los envases no rellenables, los envases llenos y cerrados pasan por los sistemas de agrupamiento cluster y



posteriormente, una vez recubiertos de film retráctil, son colocados en palets de forma totalmente automatizada, quedando listos para su distribución al mercado.

Figura 14: Empaquetado y encajado



Fuente: Página web Coca-Cola 2012

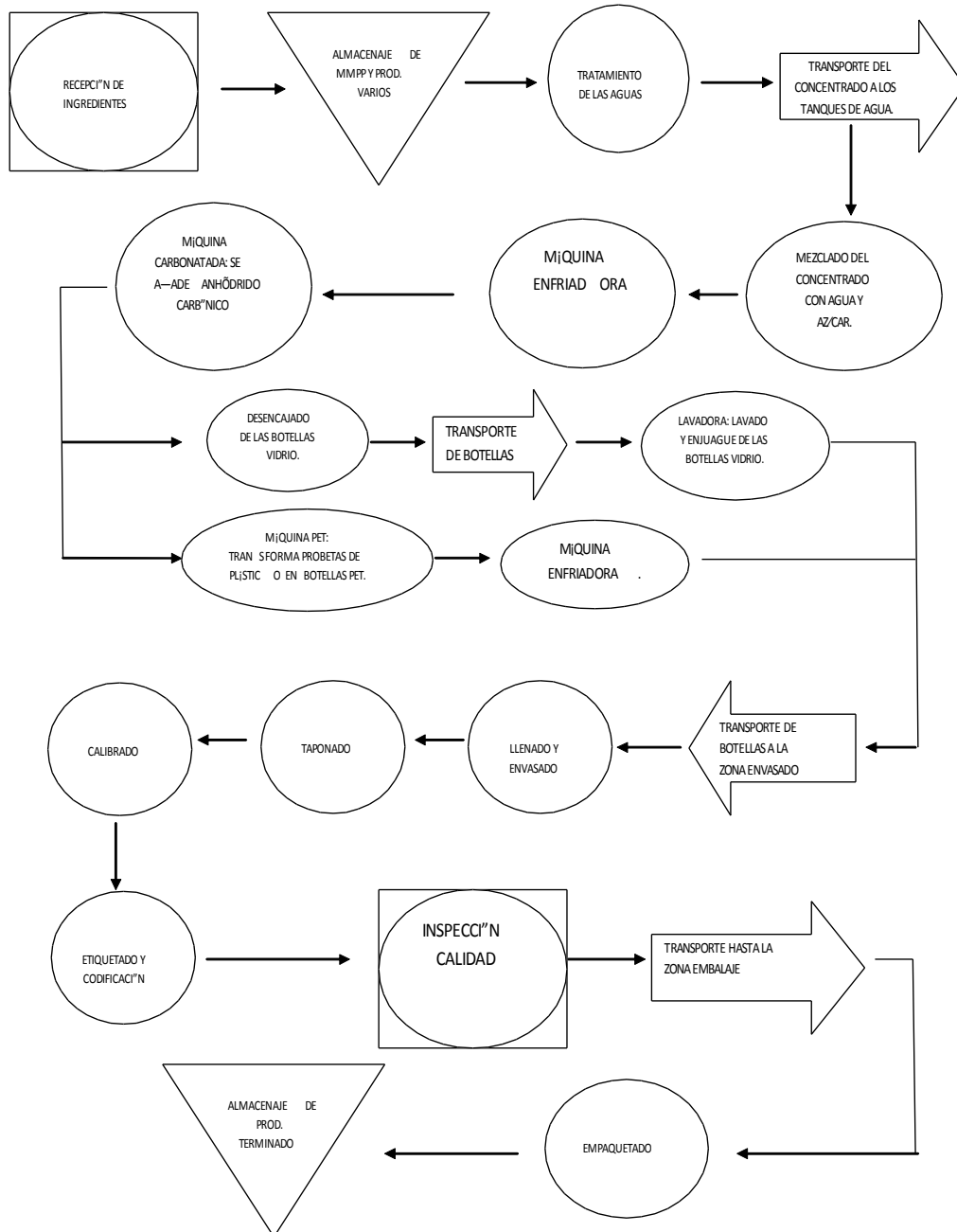
Carga del producto en los camiones y reparto

El producto sale a la calle en función de la entrada en el almacén. El primero que entra es el primero que sale (FIFO). Conforme finaliza la producción se produce la entrada en el almacén. La rotación es de 15 días aproximadamente desde que se fabrica el producto hasta que sale a la venta.

A continuación se va a representar el proceso productivo de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. mediante un diagrama de procesos con el fin de facilitar la visualización de dicho proceso.

El diagrama de procesos es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza: operaciones, transportes, inspecciones, retrasos o demoras y almacenajes.

Figura 15: Diagrama de procesos



Fuente: Elaboración propia 2012



4.5 Funcionamiento interno de las áreas más significativas de la Sociedad

En este apartado se analizará los procesos de las áreas más significativas de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y su funcionamiento a nivel interno de manera que permita tener una visión más amplia de la Sociedad a través de las grandes áreas de la empresa.

Para ello se describirán los aspectos más significativos del proceso de ventas, el proceso de compras y de la valoración de las existencias.

4.5.1 Proceso de ventas

La operativa y el ciclo de ventas varían dependiendo del producto que venda la compañía. En general pueden distinguirse 2 tipos:

- **Venta de refrescos:** Es la venta de los productos más comunes (Coca-Cola, Fanta, Aquarius, etc.) en todos sus formatos. La estructura del canal de distribución en este caso es una estructura capilar, en la que la compañía ha ido articulando distintas arterias (grandes distribuidores) que llegan al cliente último. Describimos con detalle más adelante la operativa del ciclo según el tipo de cliente.
- **Venta de agua (Aquabona):** Se trata de un sector en el que la compañía está tratando de entrar con fuerza en los últimos años. Sin embargo la Sociedad no dispone de un manantial propio por lo que ha de adquirir el producto a otras embotelladoras para poder comercializarlo, esto hace que el margen sea muy reducido ya que aunque los precios entre embotelladoras son muy competitivos los costes de transporte incrementan el precio final. Por este motivo la Sociedad en la mayoría de ocasiones sirve el pedido directamente desde la otra embotelladora manteniendo en sus instalaciones únicamente un pequeño stock de seguridad.

Por otra parte, podemos clasificar a los clientes de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en 2 grupos principalmente:

- **Grandes Superficies:** Son las encargadas de la venta al consumidor final.



Los clientes más importantes de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., dentro de la rama de grandes superficies, son: Mercadona, Grupo Carrefour, Consum, Makro, DIA y Alcampo.

- **Distribuidores:** Distinguimos principalmente 2 tipos:
 - a) Agentes distribuidores: A dichos clientes la Sociedad les asigna una determinada capacidad de crédito y les va sirviendo mercancía para que ellos vendan a terceros hasta el límite del crédito concedido. Una vez superado dicho límite reembolsan a la Sociedad las ventas realizadas y se les continúa sirviendo pedidos.

Los clientes más importantes de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., dentro de la rama de distribuidores, son: Codisbeva, Akra Dystal, Rafael Lorenzo Alcantarilla, Zarco Ballesteros, Codebecas y Alvaldis.

Los clientes de los distribuidores pueden ser clientes autorizados por la compañía, otros agentes y clientes propios de los distribuidores.

- b) ADD (Almacén Depositario Distribuidor): En este caso todos los clientes últimos son de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., como la propiedad de la mercancía. Por tanto, los ADD actúan meramente como depositarios y distribuidores, siendo una extensión de la propia Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en otras ubicaciones más próximas al cliente último.

En el caso de los ADD la venta sólo se contabiliza cuando el ADD vende al cliente último informando mensualmente a la Sociedad de las ventas realizadas para que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. emita las correspondientes facturas.

A continuación pasamos a describir las distintas fases del proceso de ventas:

PRE-VENTA

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. cuenta en su estructura con la figura del pre-ventista. Cuenta con más de 40 pre-ventistas, cuyo objetivo es visitar cada uno a los clientes asignados a su zona y ver sus necesidades de almacén, son los conocidos tradicionalmente como "comerciales". Una vez anotadas las necesidades de producto de cada cliente, introducen los datos de sus terminales



en el sistema de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. que los transmitirá al ADD para que éste las cubra. En ejercicios anteriores éste trabajo de visita a los clientes era realizado al 100% por el propio personal de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., en la actualidad se está externalizando cada vez más con la empresa ALVENDI S.L., que se están encargando tanto de la pre-venta como de la tele-venta por teléfono.

SISTEMA DE PEDIDOS

Anteriormente en SAP la grabación de pedidos se realizaba en el sistema *DISPATCHING* que estaba integrado con el AS400 pero no con almacén. Esto generaba problemas como por ejemplo aceptaciones de pedidos sin comprobar la suficiencia del stock, o errores entre la contabilización del pedido en dispatching y en el sistema de almacén.

En la actualidad, se pueden destacar las siguientes novedades:

- Integración en SAP del módulo de generación de pedidos y del de gestión de stocks: Esto produce beneficios como que los ADD puedan estar conectados a SAP y conocer su stock en tiempo real, que no se acepten pedidos si no hay stock y por tanto se generen nuevas órdenes de fabricación etc.
- Se distinguen 2 departamentos para la toma de pedidos:
 - a) SAC (Servicio de atención al Cliente): Es el encargado de gestionar la relación comercial con las grandes superficies, que generan aproximadamente el 60% del volumen de negocio.
 - b) Dispatching: Gestiona los pedidos de los agentes pequeños/medianos, ADD, así como los pedidos de agua.

Los pedidos entran en fábrica a través de los siguientes medios:

- Vía Fax
- Vía Teléfono
- Vía EDI
- Grabado por el pre-ventista vía Terminal

El tercer sistema de pedidos es el más idóneo para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. En la actualidad lo emplean los clientes de mayor envergadura (grandes superficies principalmente) sin embargo el objetivo de la Sociedad es extenderlo entre sus clientes. Se trata de un sistema informático



mediante el cual Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. recibe los pedidos de los clientes informáticamente a través de un sistema que registra el pedido mediante códigos.

La forma de pedidos por teléfono es la utilizada por los distribuidores principalmente.

DISTRIBUCIÓN

Una sección dentro del área de distribución toma los pedidos y los distribuye en cargas, introduciendo los datos de orden de carga y albarán asociado manualmente.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. dispone de 3 tipos de vehículos según tonelaje:

- Trailers
- Camiones No Trailers
- Otros camiones

La Sociedad dispone de varios trailers propios, pero la mayoría de los trailers utilizados por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no son de su propiedad sino que se contratan con varias agencias. El coste de dicha subcontratación es elevado por lo que la Sociedad debe gestionar de manera óptima la carga y el número de viajes para obtener mayor rentabilidad.

Hay que tener en cuenta también que la estacionalidad de las ventas de los productos de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., hace que en verano las necesidades de trailers sean muy diferentes a las del resto de estaciones.

ALMACENAJE Y CARGA

Tanto en el almacén de Alicante como en el de Valencia se comenzó en el ejercicio 2009 a trabajar mediante lotificación, es decir, antiguamente cuando se producía una salida de producto del almacén la persona responsable de almacén en ese momento era quien decidía la ubicación desde la que se tomaba ese producto, actualmente es el sistema de la compañía el que selecciona los lotes que deben salir del almacén en cada momento, gestionando de manera más eficiente el tema de la caducidad de los productos. Este nuevo sistema de lotificación ha mejorado significativamente la gestión del almacén.

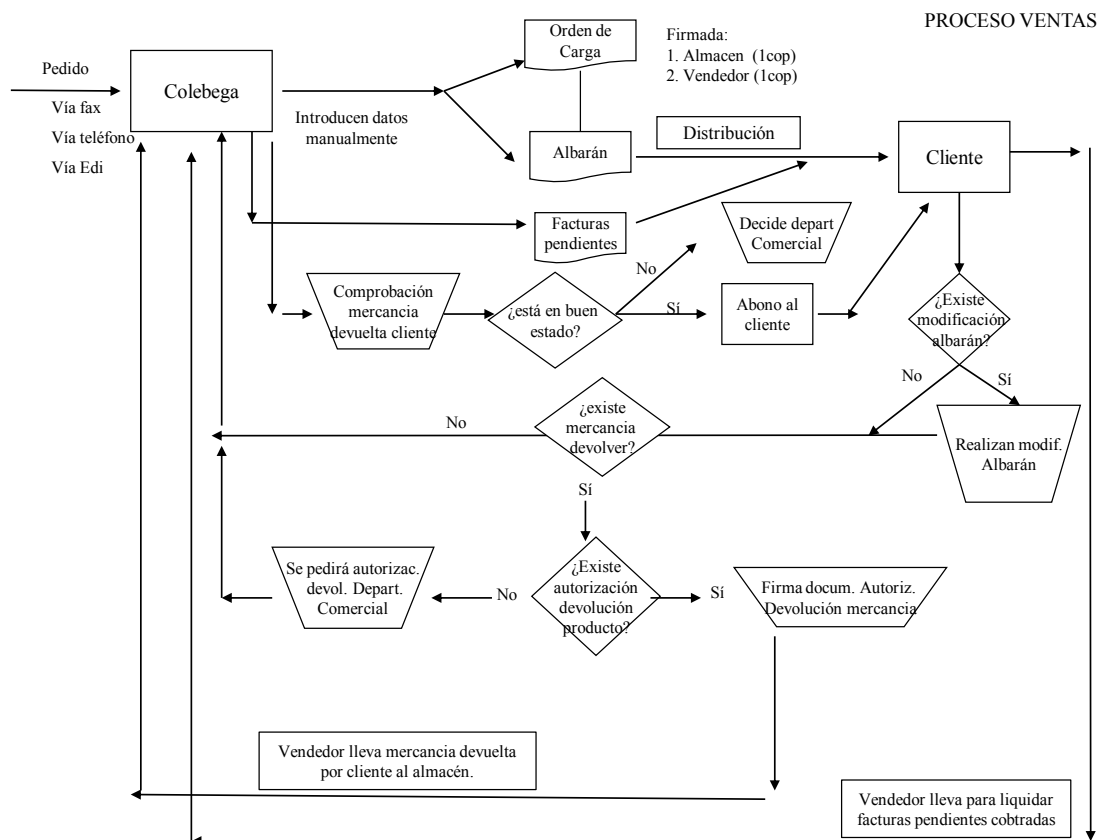
CONTABILIZACIÓN

Cada transportista se encarga al final de su ruta de depositar las copias de los albaranes de entrega de la mercancía debidamente firmados por los clientes, las facturas y los pagarés en el departamento de créditos y cobros de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Desde el departamento de dispatching se lleva el control de ventas y de autorizaciones. Existe una base de datos de clientes (ficha maestra) donde se incluyen no sólo los datos del cliente y tarifas sino también de promociones en curso y datos similares. Así mismo en caso de que se produzca un error en el albarán o una devolución por parte del cliente, será este departamento el que, mediante las autorizaciones pertinentes del departamento comercial, gestione estas devoluciones.

Figura 16: Proceso de ventas de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



Fuente: Elaboración propia 2012



4.5.2 Proceso de compras

Como ya hemos comentado en capítulos anteriores la Sociedad tiene acuerdos con proveedores que se negocian a nivel nacional por Coca-Cola España, S.A. Estos acuerdos suponen que la Sociedad, al igual que el resto de embotelladoras, trabaja con un volumen reducido de proveedores con los que existen importantes ventajas comerciales en lo que a precios y plazos de suministro se refiere.

A continuación describimos el proceso de compras analizando desde la fase de pedido hasta que se produce el pago.

Cabe decir que cada departamento realiza los pedidos desde su propio departamento. En el proceso de compras distinguimos los siguientes pasos:

PEDIDOS

Para realizar un pedido al proveedor, es necesario introducir en el sistema una serie de datos obligatorios sin los cuales el pedido no puede lanzarse, estos datos son: número de proveedor, almacén, IVA, precio, cuenta mayor, centro de coste, proveedor, fecha de servicio e imputación a centro de coste principalmente. Los pedidos se realizan desde cada departamento al proveedor directamente, es decir, las compras están **descentralizadas**.

La mayoría de estos datos vuelcan del "registro info", que es una combinación de dos grandes bases de datos, una de proveedores y otra de materiales, que contempla los siguientes datos: código registro info, proveedor, material, medida, cantidad estándar, precio neto, fechas de validez, condiciones, etc. Algunos de estos datos, como el IVA, no dependen ni del proveedor ni del artículo, sino que depende de la combinación de los datos que vuelcan de ambas bases de datos.

Además, se incluye en el registro info un margen de variación, que servirá para la aceptación de un albarán que difiera en +/- el margen con respecto al pedido realizado. Este margen actualmente se sitúa en 0,40 € (excepto para productos como el azúcar que toleran errores superiores ya que pueden llevar asociados errores de pesada), si se supera el margen de error asignado se volverá a contrastar el pedido con el albarán y ha de ser nuevamente autorizado. Si las diferencias son debidas a la cantidad de mercancía receptionada, el sistema no permite registrar tal entrada, siendo necesario modificar el pedido.



Para dar de alta al proveedor se cumplimentan unas fichas, las cuales tienen que estar autorizadas por el director del área, únicamente en el caso de que las condiciones de dicho proveedor sean distintas a las habituales, es decir, distinto al confirming a 90 días, ya que esta es la forma de pago habitual de la empresa a sus proveedores.

Una vez autorizado ese proveedor, se pasa la ficha al departamento de proveedores para que desde allí se den de alta al proveedor con las condiciones aprobadas.

Las órdenes de compra aparecen numeradas secuencialmente.

Las entradas de pedidos se revisan periódicamente analizándose los pedidos que llevan mucho tiempo esperando a ser casados o de los que no se ha recibido la factura correspondiente durante un largo período de tiempo. La revisión se realiza partiendo de las facturas mantenidas en la cuenta de facturas pendientes de recibir.

AUTORIZACIÓN

Dependiendo del pedido ejecutado, hay una jerarquía a la hora de autorizar los pedidos. Así pues, el pedido tiene que ser autorizado ("Liberalizado") por el jefe del departamento y por el director del área. Sólo los directores financiero, de recursos humanos, industrial, comercial y general, pueden autorizar pedidos. No obstante, en algunos casos, éstos delegan la autorización de pedidos a los jefes de departamento, pero siempre bajo la supervisión y responsabilidad del director correspondiente.

La autorización se realiza electrónicamente, a través de SAP. No existen, por tanto, firmas físicas o electrónicas en ningún documento.

Existen 2 niveles de autorización:

- Pedidos hasta 3.000 euros y materia prima (cualquier importe) ya que estos últimos están bastante estandarizados: los responsables de autorizarlos son los jefes de departamento y, en cualquier caso, el adjunto al Director Financiero.
- Los Pedidos mayores de 3.000 euros, es el Director Financiero el único responsable que puede autorizar los pedidos.



ENVÍO DEL PEDIDO AL PROVEEDOR

Una vez autorizado, se graba en el sistema y se envía, generalmente, por fax o por mail al proveedor.

Las facturas de luz, agua, teléfono y palets vienen domiciliadas por el banco. Cuando se recibe el cargo se graba el importe con fecha anterior al cierre de cada mes, de manera que el corte de operaciones sea el correcto. Se provisiona anticipadamente el importe.

Existe un control a través de SAP, de manera que el pedido no puede ser modificado una vez esté autorizado. Para introducir una modificación en un pedido es necesario que se obtenga autorización desde la Dirección.

RECEPCIÓN DE LA MERCANCÍA/SERVICIO

Diariamente se emite un listado de pedidos pendientes de recibir, el cual se le facilita al personal de almacén encargado de la recepción de la mercancía, principalmente para los productos que se almacenan, es decir, las materias primas, el producto terminado y los materiales de publicidad. Cuando llega la mercancía, el personal coteja que el albarán coincide con alguno de los pedidos pendientes de recibir, si es correcto firma el albarán del proveedor y da entrada a la mercancía.

Actualmente las materias primas son registradas mediante "pistolas" en el momento de la recepción lo que genera automáticamente un asiento en SAP.

Si el albarán no coincide con los pedidos incluidos en la lista de pedidos pendientes, entonces se contacta con el responsable del pedido, dado que para introducir estas diferencias es necesario obtener una nueva autorización del director, excepto en el caso del azúcar como ya hemos comentado anteriormente.

Estos controles tienen como fin que no se recepcione mercancía si no hay un pedido previo.

CASACIÓN DEL ALBARÁN CON EL PEDIDO

El albarán se graba en el sistema por una persona distinta al que recepciona la mercancía.

Normalmente se graba en el sistema el día siguiente, pero con fecha de alta el día en el que se recibe la mercancía.



Al grabar el albarán se introduce la siguiente información: clave de entrada de mercancía, número de pedido asignado, fecha de entrada, número de albarán del proveedor, etc. A partir de la introducción del número de pedido asignado, vuelcan al sistema múltiples datos como centro de coste, almacén, etc.

En ese momento, se casa el albarán con el pedido y automáticamente el sistema envía ese albarán a facturación, a esperas de que allí recepcionen la factura y puedan contabilizarla. El sistema no permite que se registren facturas que no tengan asignado un albarán en el sistema, o una entrada de mercancías o prestación del servicio. El albarán físico se queda normalmente guardado en cada departamento.

Existe una jerarquía muy compleja de acceso al sistema para la introducción y consulta de datos, con restricción sobre los módulos y opciones de SAP a los que pueden acceder los empleados.

Es posible que las condiciones del pedido no coincidan exactamente con las cantidades del albarán. En el caso en que se supere el margen de diferencias comentado anteriormente, es posible manipular la casación y aceptarla, siempre bajo control por parte de la dirección de dichos cambios.

Cuando el pedido no llega completo (pedido parcial) se indicará a la hora de casarlo, de manera que al mismo pedido se le puedan casar varios albaranes.

REGISTRO DE LA CUENTA A PAGAR

Una vez se ha registrado la entrada y se ha casado el albarán con el pedido se contabiliza el gasto por la compra contra una cuenta de facturas pendientes de recibir.

De esta manera la compañía siempre tiene reflejada en su contabilidad las entradas (compras) reales en cada fecha de cierre.

DEVOLUCIONES

Cualquier devolución de envases, o por mal estado de la mercancía, tiene que ir precedida de un albarán, en el que se indica que es una devolución y en el que los importes aparecen con signo contrario (abono).



CALIDAD

Existen revisiones periódicas realizadas por el departamento de calidad y en base a muestreos para el control de calidad de las mercancías, se realizan selecciones y controles aleatorios.

PAGO

La operativa a la hora de realizar los pagos es la siguiente:

Cuando se graban las facturas, todas ellas aparecen bloqueadas para el pago por defecto. El Director Financiero revisa una a una todas estas facturas y les da el visto bueno mediante su firma. En ese momento las facturas son devueltas al departamento de facturación, donde proceden a desbloquearlas.

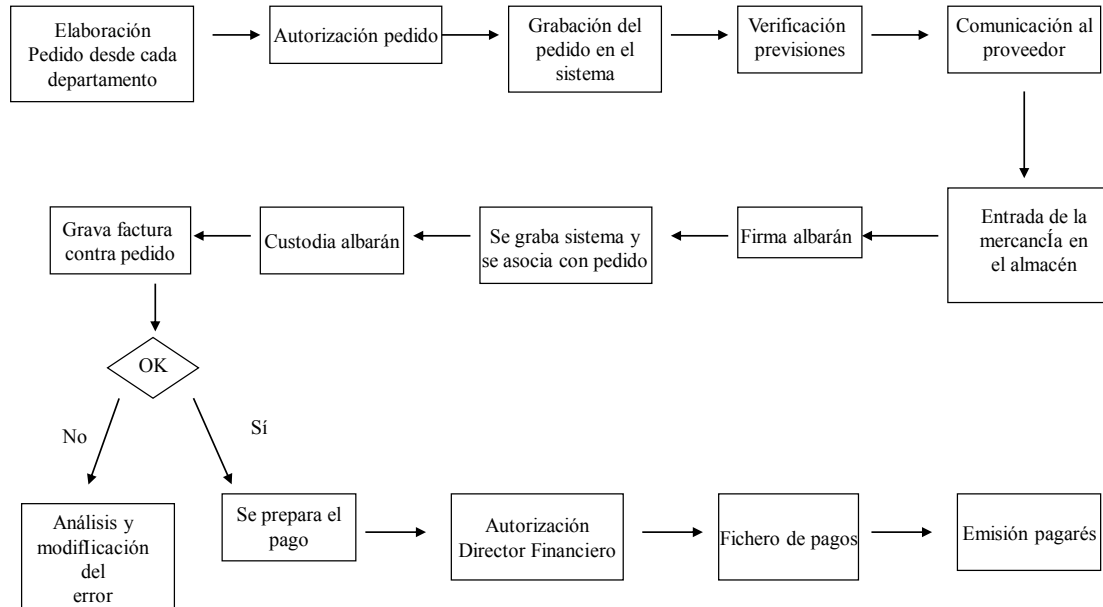
Normalmente, los días 10 y 25 el sistema SAP genera automáticamente las propuestas de pago. En caso de no ser día hábil se pasa al siguiente día hábil, nunca al anterior. La propuesta de pago se pasa al Director Financiero y/o Director General, los cuales tienen que aceptarlas o rechazarlas. La aceptación se realiza automáticamente cuando el/los directores introducen su contraseña en esa propuesta de pago.

Una vez los directores han dado la conformidad al pago, entonces se prepara el fichero del módulo de pagos para que en la próxima emisión salga el pagaré conforme a la orden de pago. Se emiten los pagarés, normalmente en confirming (99% de las facturas se pagan mediante confirming) y se pasan al banco.

El pago a Coca-Cola Atlantic, Refrescos Envasados del Mediterráneo, S.A, y Coca Cola Services (proveedores de materias primas) está realizándose actualmente a 14 días, mediante transferencia bancaria. Es decir, el sistema genera una carta de pago en papel que es firmada por el Director General y el Director Financiero antes de enviarla al banco para que proceda a su pago.

A continuación incluimos diagrama que refleja el proceso de compras:

Figura 17: Proceso de compras de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



Fuente: Elaboración propia 2012

COMPRAS DE AQUABONA

A la hora de llevar a cabo los pedidos de Aquabona, la Sociedad tiene establecidos unos pasos relativos a las compras de dicho producto completamente distintos con respecto al resto de productos.

La Sociedad realiza un pedido siguiendo la misma metodología que con el resto de materias primas y productos terminados, este pedido se hace a otra embotelladora, solicitando la mercancía (agua) que se estima mediante las oportunas planificaciones en relación a las ventas manteniendo siempre un stock mínimo de seguridad.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. envía una serie de camiones a la embotelladora encargada de suministrarle con el fin de recoger la mercancía y llevarla directamente hasta el cliente final.

Mensualmente se recibe la facturación, que suele constar de varias facturas en función de la embotelladora de la que se recibido el producto.

4.5.3 Existencias

A continuación analizaremos el proceso seguido para la valoración de existencias por parte de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



En primer lugar cabe decir que la gestión de existencias está informatizada y que la Sociedad realiza la valoración de las mismas mediante el empleo de SAP.

MATERIA PRIMA

La materia prima se valora a precio medio ponderado, a medida que van entrando existencias con su correspondiente coste, SAP recalcula el precio medio y este cálculo es el que vuelca a contabilidad.

PRODUCTO TERMINADO

Todo el producto terminado se valora a coste estándar, es decir, a un coste que la Sociedad prevé que va a tener, para ello se realiza una planificación de costes a principio de año y todo el producto terminado se valora a ese coste estándar. Este coste estándar se va revisando periódicamente. A pesar de que se va revisando y ajustando a la realidad, puede haber diferencias de modo que los costes en los que se han incurrido realmente sean diferentes a los planificados; SAP lleva un control de los costes reales incurridos, por lo que cada mes se compara el estándar con el real y se contabiliza la diferencia.

El producto terminado comprado se valora, al igual que la materia prima, a precio medio, sin embargo, puede ocurrir que haya producto terminado que se produce, pero que también se compra; el que se fabrica se valora como se ha descrito anteriormente y la parte que se compra se valora a coste estándar y posteriormente se ajusta por la diferencia entre el estándar y el precio de compra.

EXISTENCIAS EN DEPÓSITO DE LOS ADD'S

Como hemos comentado anteriormente los Almacenes Depositarios Distribuidores no son propietarios de la mercancía sino que esta es propiedad de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. por lo que la Sociedad tiene establecidos una serie de controles para verificar las existencias que tiene en cada uno de los ADD, dichos controles son los siguientes:

Conteos físicos por parte de personal de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. mensualmente o cada 2 meses: en el caso de que existan diferencias no justificadas por parte del depositario se procede al cobro de dichas existencias descontando el importe de las mismas de la comisión que se le paga al ADD al final de mes.

El ADD dispone de un terminal que está directamente conectado con el sistema de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. de esta forma, cada vez que el depositario realiza una venta, se introduce en el sistema de modo que se vuelca al registro de facturación que a su vez vuelca a SAP que es la aplicación que lleva la gestión de las existencias. Esto se realiza diariamente, junto a la facturación de las ventas correspondientes

Esto supone que la Sociedad lleva un inventario permanente de todas sus existencias.

El ADD más importante es Codisbeva, S.L que es el que cubre la zona de Valencia y cuyo objeto social es la distribución de toda clase de bebidas.

4.6 Epílogo

En este capítulo se ha realizado el análisis operativo de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., es decir, determinar la localización de la empresa, su distribución en planta y, por último, su proceso productivo.

Es importante destacar la localización estratégica de las dos plantas de la empresa. Su sede central y centro productivo se encuentra en la provincia de Valencia, a 4 kilómetros de la capital, lo que implica un acceso rápido a su principal zona de influencia.

Por otro lado la Sociedad dispone de 5 delegaciones, estas delegaciones reciben el nombre de Almacén Depositario Distribuidor (ADD), en este caso los clientes últimos son de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A, así como la propiedad de la mercancía, actuando por tanto como una extensión de la propia de la Sociedad permitiendo llegar de manera más eficaz al 100% de su zona de influencia.

En cuanto a la distribución de la planta productiva ésta se corresponde con la llamada distribución por proceso o por función. Este tipo de distribución agrupa en la misma zona de la planta el equipo o los procesos similares. Así, de acuerdo con la secuencia de operaciones establecida, el producto pasa de un área a otra, donde se ubican las máquinas adecuadas para cada operación.

Las principales actividades que se llevan a cabo en la empresa son la recepción de materia prima, la mezcla y producción, los controles e inspecciones de



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



calidad y por último el almacenamiento del producto terminado y su distribución a clientes.



5 ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

5.1 Introducción

En este capítulo se presenta el análisis de la organización de la empresa y recursos humanos.

La gestión de personas es una parte muy significativa de las empresas ya que éstas reflejan y son imagen de la compañía.

La gestión de personal ha sido hasta ahora la actividad central del departamento de recursos humanos. La disminución de salarios, la fuga de talento o la ampliación de la edad de jubilación son cuestiones que han surgido y que deben estar ya sobre la mesa del área de personas.

La actual coyuntura económica y su impacto en el mercado laboral hacen mella en la actividad de los departamentos de recursos humanos. Las labores de reclutamiento y selección han pasado a un segundo plano, puesto que la necesidad de contratación de las compañías no es acuciante.

Con el fin de conocer en profundidad la empresa y no sólo sus aspectos operativos, se van a definir los conceptos de misión, visión, valores y objetivos que persigue Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

A continuación se mostrará otro aspecto necesario para el conocimiento de la empresa, la forma jurídica con la que opera y sus características.

También en este apartado se explican el objeto social de la empresa y su principal actividad.

En el siguiente punto se van a definir los diferentes puestos de trabajo que se pueden encontrar en Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Por último, se mostrará el organigrama general de la empresa, definiremos cómo se organizan los diferentes departamentos y puestos de la empresa.

5.2 Misión, visión y valores

Los principios de la Sociedad se recogen en la Misión, Visión y los Valores de la Compañía, siempre volcados en ofrecer unos productos y actuaciones comprometidas con la sociedad y el medio ambiente.



La misión es concretar lo que es la empresa de cara al mercado, es decir, recoger su razón de ser y su vocación. De aquí se desprende que debe estar orientada al exterior y ser motivadora, también debe ser más concreta que la visión.

Por tanto la misión de la Sociedad define el objetivo a largo plazo como empresa y el criterio de peso de las actuaciones y decisiones para lograr tres metas fundamentales mediante la producción y comercialización de bebidas refrescantes:

- Refrescar al mundo
- Inspirar momentos de optimismo
- Crear valor y marcar la diferencia

La visión es la imagen de la empresa que se quiere crear descrita en la actualidad. Infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la fijación de metas que sirvan de impulso. Debe ser viable, realista y medible en el tiempo.

Para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. la visión es el marco del plan de trabajo y describe lo que se necesita lograr en función de conseguir la máxima sostenibilidad, calidad y crecimiento. Con ella, se pretenden lograr unos objetivos adaptados a diferentes ámbitos:

- **Personas:** Ser un buen lugar donde trabajar, que las personas se sientan inspiradas para dar cada día lo mejor de sí mismas
- **Bebidas:** Ofrecer una variada cartera de productos de calidad que se anticipen y satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores
- **Socios:** Desarrollar una red de trabajo para crear un valor común y duradero
- **Planeta:** Ser un ciudadano responsable que marque la diferencia al ayudar a construir y apoyar comunidades sostenibles
- **Beneficio:** Maximizar el rendimiento para los accionistas al tiempo que se tienen presentes las responsabilidades generales de la Compañía
- **Productividad:** Ser una organización eficaz y dinámica

La VISIÓN 2020 de Coca-Cola se orienta a prepararse para un futuro más sostenible.

Los valores de una empresa reflejan el motor de actuación de la dirección y guían las acciones y el comportamiento de la Sociedad. En este sentido los valores



de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. que vienen impulsados por The Coca-Cola Company en el mundo son:

- **Liderazgo:** Esforzarse en dar forma a un futuro mejor
- **Colaboración:** Potenciar el talento colectivo
- **Integridad:** Ser transparentes
- **Rendir cuentas:** Ser responsables
- **Pasión:** Estar comprometidos con el corazón y con la mente
- **Diversidad:** Contar con un amplio abanico de marcas
- **Calidad:** Búsqueda de la excelencia

Cabe decir que estos principios se reflejan en *El Manifiesto para el Crecimiento* (Manifiesto for Growth), un programa mundial que recoge la VISIÓN y VALORES de la Compañía articulados en torno a las cinco "p's": planeta, empleados, socios, productos y beneficio (planet, people, partners, portfolio and profit).

5.3 Forma jurídica

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se constituyó en Valencia en 1954 y se dedica a la fabricación y distribución de bebidas refrescantes, bajo concesión de las marcas de The Coca-Cola Co. (Atlanta, U.S.A.) para su zona de influencia, así como a la actividad de gestión y administración de valores representativos de los fondos propios de entidades no residentes en territorio español, con exclusión de aquellas actividades reguladas en la Ley del Mercado de Valores y en la de Instituciones de Inversión Colectiva para cuya ejecución se exijan requisitos que no cumpla la Sociedad.

El contrato de concesión establece determinadas obligaciones referidas a la compra de materias primas, aplicación de políticas comunes y publicidad compartida. Dicho contrato se renueva anualmente.

Durante el ejercicio 1995 Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. (sociedad absorbente) llevó a cabo un proceso de fusión por absorción con Compañía del Este de Bebidas Gaseosas, S.A. (sociedad absorbida) mediante la disolución, sin liquidación, de esta última. Toda la información relativa a esta fusión prevista en el artículo 107 de la Ley 43/1995, de 27 de diciembre, del Impuesto



sobre Sociedades, figura incluida en la memoria de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. correspondiente al ejercicio 1995.

A continuación se va a definir qué es la sociedad anónima para comprender la forma jurídica de la empresa.

La sociedad anónima es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Las acciones pueden diferenciarse entre sí por su distinto valor nominal o por los diferentes privilegios vinculados a éstas, como por ejemplo la percepción a un dividendo mínimo. Los accionistas no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado.

Los accionistas de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. con una participación igual o superior al 10% de su capital suscrito son los siguientes:

Tabla 23: Porcentaje de participación en el capital social de la Sociedad

	% Participación
Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L.	29,25
Tresval, S.L.	18,81

Fuente: Elaboración propia 2012

La constitución de una sociedad anónima debe hacerse mediante escritura pública con el cumplimiento de los requisitos establecidos en el artículo 110 del Código de Comercio y requiere también la inscripción en el Registro Mercantil.

La sociedad anónima, para su vida diaria, necesita valerse de un órgano ejecutivo y representativo a la vez, que lleve a cabo la gestión cotidiana de la sociedad y la represente en sus relaciones jurídicas con terceros.

Las principales características de este tipo de sociedad las siguientes:

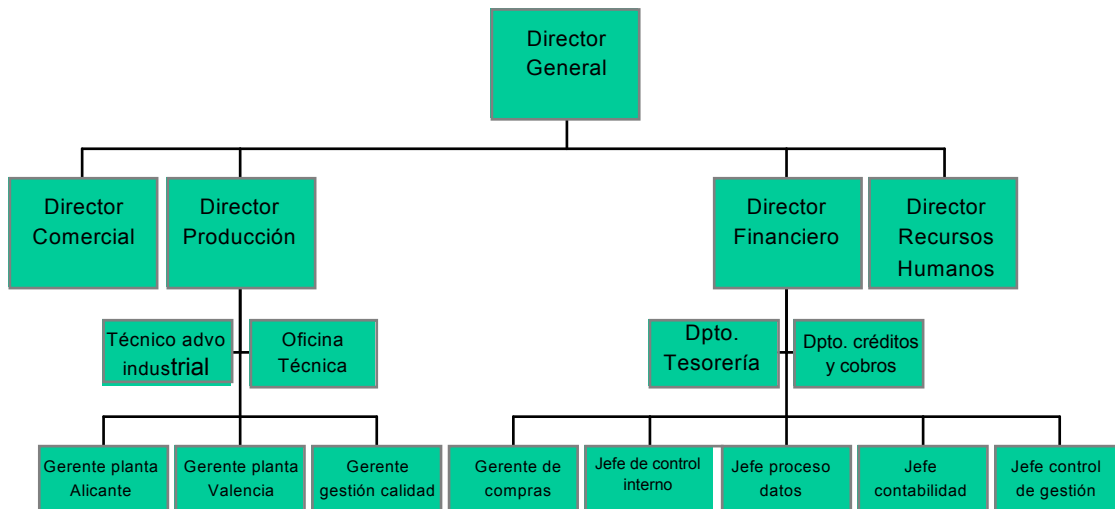
- Limitación de responsabilidad de los socios frente a terceros
- División del capital social en acciones
- Negociabilidad de las participaciones
- Estructura orgánica personal
- Existencia bajo una denominación pública

5.4 Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa mostrando los diferentes departamentos y las relaciones jerárquicas de dicha empresa, es decir, las dependencias entra los distintos cargos y departamentos.

La estructura organizativa de la sociedad Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es departamental. A continuación se muestra el organigrama básico de la empresa:

Figura 18: Organigrama de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



Fuente: Elaboración propia 2012

Por motivos de confidencialidad no hemos incluido detalle de las personas que forman parte de la dirección así como detalle de los distintos jefes de departamento.

De hecho el informe de auditoría del ejercicio 2011 incluye una salvedad debido a que la memoria de la Sociedad a 31 de diciembre de 2011 no recoge la información relativa a la comunicación por parte de los Administradores de la Sociedad de la información requerida por el artículo 229 de la Ley de Sociedades de Capital, incluido en el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, ni la información relativa al importe de las retribuciones de cualquier clase devengadas en el ejercicio 2011 por los miembros de la alta dirección.



5.5 Análisis de los puestos de trabajo

Para el análisis de los puestos de trabajo debemos considerar que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se enmarca dentro del perímetro de las embotelladoras españolas de Coca-Cola División Ibérica (que conforma el conjunto de todas las embotelladoras de España y se encarga de la coordinación de todas ellas con Coca-Cola Europa) que es a su vez filial en nuestro país de The Coca-Cola Company, la mayor compañía de bebidas del mundo y líder mundial en bebidas refrescantes y zumos. La División Ibérica tiene su centro de decisión en Madrid y está presidida por Marcos de Quinto.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. sigue los estándares marcados por la matriz, entre otros, en lo que respecta al área de recursos humanos por lo que en muchas ocasiones las políticas y actuaciones vienen determinadas por el Grupo.

La Sociedad sabe que el éxito depende de cada uno de sus empleados. Por eso, se encuentran comprometidos con la promoción de entornos de trabajo felices, donde se reconozcan los derechos humanos y se anime a todas las personas a actuar de la mejor manera posible.

El entorno laboral de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no contempla barreras de género, de capacidad, ni de origen. Las personas que forman parte del equipo son, sin duda, el factor más relevante en el éxito de la Compañía. Con esta excepcional materia prima, la fórmula para triunfar se centra en proporcionar unos completos planes de desarrollo y formación profesional que permitan al talento brillar con luz propia y en poner al alcance de las personas beneficios que les faciliten abordar su trabajo con la misma pasión con la que encaran su vida.

El compromiso de la Compañía se plasma en la "Política de Derechos Humanos en el Lugar de Trabajo", un programa que se puso en marcha para todas las embotelladoras de Coca-Cola a nivel mundial en 2007 y que está basado en la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

En 2008, este compromiso tuvo su continuación con la primera auditoría de la "Política de Derechos en el Lugar de Trabajo", en la que la División Ibérica de



Coca-Cola consiguió la mayor clasificación posible: el nivel de Cumplimiento Total o Green Fully Compliant (Verde: cero faltas).

La cultura de trabajo de la Sociedad se construye sobre relaciones de confianza mutua y apoyo a las personas. Su equipo se caracteriza por tres cualidades fundamentales: pasión, talento y compromiso. La filosofía de la plantilla se basa en una comunicación abierta y honesta, el trabajo en equipo y la innovación permanente.

El resultado: la División Ibérica de Coca-Cola es una de las empresas más valoradas por los trabajadores, como demuestra su cuarta posición en el ranking de Actualidad Económica "Las Mejores Empresas para Trabajar", su octava posición en el ranking Merco Personas 2008 y el certificado de Empresa TOP para trabajar.

- Premio Madrid Empresa Flexible 2009
- Premio Nacional Empresa Flexible 2009
- Premio Randstad a la mejor gestión eficaz 2009
- 2010 Great Place to Work Empresas medianas Número 5
- Actualidad económica (primer puesto en gestión de talento, cuarta en el global) 2010

Todos estos esfuerzos laborales se aúnan y manifiestan en el programa Life & Coke. Este completo programa trata las medidas de conciliación y beneficios laborales del que se beneficia el 100% de la plantilla. Tal programa sigue evolucionando y superando las condiciones que establece el Convenio Colectivo de Despachos y Oficinas.

De esta forma, Life & Coke va reforzando y aumentando su número de beneficios para que los empleados puedan disfrutar de un contexto laboral flexible, dinámico, así como de un extraordinario plan que les ayuda a integrar su vida personal y profesional.

En la actualidad Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. cuenta con una plantilla media en el ejercicio 2011 de 541 personas clasificadas de la siguiente forma:



Tabla 24: Distribución plantilla media 2011

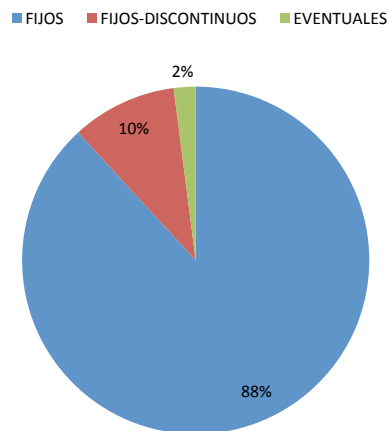
	Plantilla media
Dirección	5
Jefes y responsables de departamentos	88
Capataces y oficiales	162
Ayudantes y otros	286
Total	541

Fuente: Elaboración propia 2012

La distribución de los empleados según la relación contractual de media en el ejercicio 2011 es la siguiente:

- Fijos: 477 empleados
- Fijos-discontinuos: 53 empleados
- Eventuales: 11 empleado

Figura 19: Distribución media de empleados según relación contractual en 2011



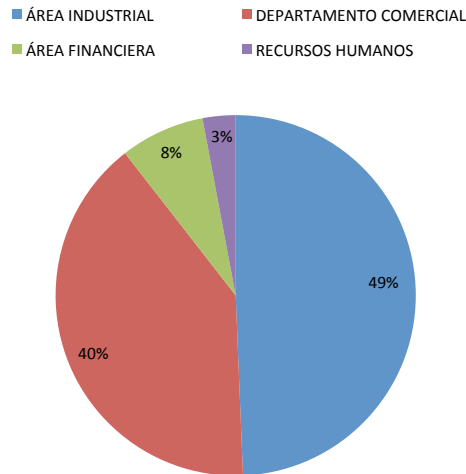
Fuente: Elaboración propia 2012

La distribución por departamentos de media en el ejercicio 2011 es:

- Área industrial: 267 empleados
- Departamento comercial: 217 empleados
- Área financiera: 41 empleados
- Recursos humanos: 16 empleados



Figura 20: Media de empleados por departamentos en 2011



Fuente: Elaboración propia 2012

Así pues en el área industrial se engloba el grueso de los empleados. Aquí están comprendidos todos aquellos trabajadores empleados en la elaboración y embotellado del producto así como aquellos trabajadores de almacén, incluyendo también los jefes de departamento industrial y el personal de calidad. Estos tres grandes grupos se subdividen a su vez en una amplia gama de puestos de trabajo, es decir, que para una misma profesión existen puestos de trabajo con roles claramente diferenciables.

Actualmente en Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. las líneas de producción están muy mecanizadas, lo que permite que la mano de obra necesaria no requiera un alto nivel de cualificación. Aunque en la Sociedad no es habitual la rotación entre los operarios de las diferentes líneas, sí se realiza entre los puestos de trabajo definidos dentro de una misma línea.

En el área de producción hay una elevada rotación de personal, consecuencia de la estacionalidad del negocio. Durante los meses de mayo a octubre se dobla la producción y los requerimientos de plantilla son mayores. Esto no ocasiona distorsiones graves a la Sociedad ya que el trabajo que realizan es de baja cualificación.

Todos los días el jefe de personal emite un informe de las bajas ocurridas y los motivos que las han provocado, que remite al director de Recursos Humanos, y éste a la Dirección.



Desde el ejercicio 2000, se ha establecido el sistema de control de asistencia mediante tarjetas personalizadas para todos los miembros de la organización, de forma que el control de tiempos de todo el personal sea automático, a través del programa Arlequín.

En el área comercial se encuentran aquellos empleados dedicados al posicionamiento del producto en la calle. Los comerciales juegan un papel muy importante en la empresa siendo el segundo grupo más significativo para la Sociedad. Su labor será analizada en el área de Marketing del punto 9.

En el área financiera se engloba el personal dedicado a la administración y gestión financiera y contable.

En las áreas de financiera y comercial, el personal requiere una alta cualificación. El perfil requerido para cada puesto de trabajo lo define el responsable del departamento. En las áreas de administración y comercial, no hay una elevada rotación del personal.

El departamento de recursos humanos engloba al personal dedicado a la gestión laboral, formación, reclutamiento y selección.

Situación actual

Como ya hemos comentado anteriormente la gestión de personal ha sido hasta ahora la actividad central de este departamento. Sin embargo la actual coyuntura económica ha supuesto que las labores de reclutamiento y selección hayan pasado a un segundo plano.

Por sectores, las empresas del ámbito de la industria son las que más tiempo han dedicado a esta labor, seguidas de las de la construcción y las de tecnología.

Las reestructuraciones de plantilla y demás ajustes han hecho, y harán, que la gestión de personas sea una de las actividades más significativas e importantes en la Sociedad.

Otras labores como la medición de talento y compensación y beneficios no han tenido mucho protagonismo, al igual que la oferta formativa. Sobre esto último, Adecco indica que "la formación está ligada a unas expectativas de recuperación económica escasas, lo que no da margen para nuevos planes formativos en la empresa ni a la asignación de recursos para ellos". El 60,5% de las



organizaciones poseen una percepci3n negativa para 2012. S3lo el 3rea de la industria alberga esperanzas de mejora asociadas a la demanda exterior.

La congelaci3n de salarios, la fuga de talento o la ampliaci3n de la edad de jubilaci3n son asuntos que el 3rea de recursos humanos debe contemplar, al margen de que la actividad econ3mica est3 estancada.

Estas 3reas han estado centradas, principalmente, en las necesidades de la empresa, y ahora llega el momento de preocuparse por el empleado, si se quiere comprometer y fidelizar a la plantilla. El 3rea de personal ha estado hasta ahora dedicada a tareas administrativas m3s que a la gesti3n de los empleados.

En cuanto a la convivencia de distintas generaciones, los expertos aconsejan programas de rotaci3n entre los puestos menos relevantes para mejorar los conocimientos y aprovechar el talento de los veteranos. Por ejemplo, los perfiles *senior* pueden formar, aconsejar y servir de mentores a los m3s j3venes para aprovechar los conocimientos adquiridos.

5.6 Ep3logo

En este cap3tulo se ha realizado el an3lisis de la organizaci3n de la empresa y de sus recursos humanos. En primer lugar, se ha descrito la misi3n, la visi3n, los valores y los objetivos de la empresa. A continuaci3n, se ha explicado la forma jur3dica de la empresa. Por otra parte, se han analizado todos los puestos de trabajo y c3mo se organizan.

Compa1a Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene definida su misi3n empresarial, la visi3n que quiere transmitir y los objetivos a desarrollar, estos aspectos vienen definidos por el Grupo desde Coca-Cola Company a nivel mundial.

El motor de actuaci3n de la Direcci3n as3 como las gu3as de las acciones y comportamiento de Compa1a Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. vienen definidas por sus valores: Liderazgo, colaboraci3n, integridad, responsabilidad, compromiso, diversidad y calidad.

En cuanto a la forma jur3dica de la empresa, Compa1a Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se constituy3 como sociedad an3nima en 1954.



El análisis de los puestos de trabajo muestra que el equipo humano que conforma la plantilla de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. está dividido en cuatro grandes grupos.

Un primer grupo formado por los trabajadores incluidos dentro del área industrial, esto es, aquellos trabajadores que realizan las labores de producción, jefes de departamento industrial, personal de calidad y personal de almacén. El departamento comercial, el cual engloba al 40% de la plantilla media en 2011. El área financiera, donde se incluyen aquellos empleados dedicados a las labores económico-financieras y por último el departamento de recursos humanos que por su importancia se considera como un departamento independiente.



6 ESTUDIO DEL RIESGO MEDIOAMBIENTAL Y ECOEMBES

6.1 Riesgo medioambiental

En los últimos tiempos las empresas han adquirido una alta conciencia medioambiental. Las actividades que desarrollan las empresas industriales suponen en muchas ocasiones un impacto negativo contra el medio ambiente.

Las regulaciones en materia medioambiental tienen como objetivo controlar dichas actividades y regular el efecto que producen sobre el medio ambiente.

Nuestro análisis medioambiental se ha llevado a cabo en el ámbito de las plantas de la Sociedad ubicadas en la Avenida de Real Monasterio de Santa María de Poblet de Quart de (Valencia) y en la carretera de Ocaña (Alicante).

En Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., la Calidad, la Seguridad Alimentaria, el Medio Ambiente y la Seguridad y Salud Laboral son compromisos prioritarios en su estrategia y actividades diarias. Esto les ha llevado a implantar un Sistema Integrado de Gestión, de manera que les permita impulsarse hacia la mejora continua en cada uno de estos aspectos y con la visión de ser un referente en el sector.

Este Sistema tiene su base en una política, constituida por unas directrices y objetivos generales que orientan sus esfuerzos y que se articulan en los siguientes principios:

- Satisfacción del cliente
- Compromiso de todos
- Comunicación externa
- Disponibilidad de recursos
- Compromisos de cumplimiento de la legislación
- Mejora continua

A continuación analizaremos los envases utilizados por la Sociedad actualmente en la producción, describiremos el control operacional para posteriormente analizar el Sistema de Gestión ambiental de la compañía. Por último nos centraremos en las actuaciones llevadas a cabo por la Sociedad en los distintos aspectos ambientales así como en las leyes medioambientales aplicables.



6.1.1 Envases utilizados

La Sociedad fabrica bebidas refrescantes carbonatadas y no carbonatadas embotellándolas en diferentes tipos de envases: botellas de vidrio, latas, tanquetas Pre-Mix, BIB (Bolsas con jarabe terminado) y botellas de plástico con diferentes capacidades.

En el proceso productivo se utilizan diferentes tipos de envases, que se detallan a continuación, así como el tratamiento que se les aplica previamente al llenado.

- **Envases rellenables:** Este tipo de envases reutilizables son lavados en máquinas automáticas con agua (descalcificada y clorada), sosa cáustica y a alta temperatura:
 - a) Botella de vidrio 200 cc., 300 cc. y 350 cc. rellenable.
 - b) Tanqueta de inoxidable de 18 litros.
- **Envases no rellenables:** Estos envases son enjuagados en máquinas automáticas, con agua descalcificada y clorada:
 - a) Botellas PET de 500 cc., 1000 cc., 1500 cc., 2000 cc., y 2250 ccc.
 - b) Botella de vidrio de 200 cc.
 - c) Latas de 330 cc.

6.1.2 Control operacional

La Sociedad planifica rigurosamente las operaciones asociadas con los aspectos ambientales para evitar situaciones que puedan afectar al cumplimiento de su política, objetivos y metas ambientales. Así, por ejemplo, se comunican las instrucciones a los empleados para el ahorro de energía o el uso de papel reciclado y se disponen contenedores en sus instalaciones para asegurar la correcta gestión de los residuos generados, primando el reciclaje. Del mismo modo, la Sociedad comunica los requisitos ambientales aplicables a sus proveedores, así como a las contratas que trabajan para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. Esta comunicación la realiza periódicamente el responsable de medio ambiente.

Con el objetivo de verificar si el Sistema mantiene adecuadamente este control operacional Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. realiza como mínimo una vez al año, auditorías internas con auditores cualificados en los sistemas auditados. Los informes de las auditorías señalan las no conformidades de las que se derivan las acciones correctoras que son utilizadas como elemento de



entrada en las Revisiones por la Direcci3n, sirviendo as3 para la mejora continua del desempe1o ambiental de la organizaci3n.

6.1.3 Sistema de gesti3n ambiental de Compa1a Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

La norma UNE-EN-ISO 14001, el Reglamento EMAS y el sistema de Medio Ambiente de Coca-Cola (KORE) definen el Sistema de Gesti3n Ambiental de Compa1a Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. como la parte del Sistema de Gesti3n que incluye la estructura organizativa, la planificaci3n de actividades, las responsabilidades, las pr3cticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a efecto, revisar y mantener al d3a la Pol3tica de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Laboral.

El alcance de su Sistema de Gesti3n medioambiental es aplicable a: "Producci3n de bebidas de la compa1a Coca-Cola desde la recepci3n de materias primas hasta la salida del producto final del almac3n".

KORE es el Sistema de Gesti3n Ambiental de Coca-Cola y se basa en 5 pol3ticas:

- Compromiso de liderazgo
- Cumplimiento y expansi3n
- Minimizaci3n de impactos y maximizaci3n de oportunidades
- Responsabilidad
- Cooperaci3n

Compa1a Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. inici3 en 2005 la adaptaci3n al sistema comunitario de gesti3n y auditor3a medioambientales EMAS, certificaci3n de la que goza en la actualidad.

El Sistema de Gesti3n Ambiental se sustenta en documentos y registros que establecen las pautas a seguir para cumplir con los requisitos de una gesti3n ambiental normalizada y correctamente implantada, as3 como para establecer evidencias objetivas que demuestren este cumplimiento. La estructura documental del Sistema es la siguiente:



POLÍTICA DE CALIDAD, MEDIO AMBIENTE Y SEGURIDAD Y SALUD LABORAL

Declara formalmente las directrices generales de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en la producción y almacenamiento de las bebidas que elabora y su relación con el medio ambiente.

PROGRAMA DE GESTIÓN AMBIENTAL

Define el método establecido para asegurar que las actuaciones previstas para la consecución de los objetivos ambientales se ejecutan y coordinan de acuerdo con un programa previamente establecido.

DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA

Consta fundamentalmente de:

Manual: es el documento básico del Sistema de Gestión en el que se establece la Política de la Dirección General de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y se define qué se debe hacer y por quién para su puesta en práctica.

Procedimientos: son documentos complementarios del Manual en los que se describe, con el nivel de detalle necesario en cada caso, cómo debe desarrollarse una determinada función contemplada en el Manual. Su objetivo es formalizar los procedimientos de actuación y evitar las indefiniciones e improvisaciones que pudieran dar lugar a problemas o deficiencias en el desarrollo de cada función.

Instrucciones Técnicas/Instrucciones de Trabajo: son documentos complementarios a los Procedimientos que concretan su aplicación a una actividad en particular: mientras los Procedimientos tienen carácter organizativo y funcional, las Instrucciones tienen un carácter más técnico.

Las Instrucciones pueden referirse a cualquier tipo de actividad, por ejemplo: de fabricación, de almacenamiento, de expedición, de inspección, métodos analíticos, instrucciones de calibración.

Especificaciones: son documentos que establecen los requisitos con los que un producto (materias primas, materiales y productos finales) debe estar conforme.



Las Especificaciones utilizadas por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. son las emitidas por Compañía Coca-Cola de España, S.A. ya que éste es un requisito contractual en la relación entre ambas empresas.

Cuando sea necesario desarrollar una especificación no contemplada por los manuales de Compañía Coca-Cola de España, S.A., ésta deberá ser aprobada por el responsable de departamento correspondiente.

Registros: permiten recoger los resultados de la aplicación del Sistema de Gestión.

Documentación externa: es la recibida en Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. siempre que influya en la calidad del producto o en los requisitos de actuación tanto desde el punto de vista medioambiental como de la prevención de los riesgos laborales que forman parte del Sistema.

De dicha documentación externa pueden formar parte: las normativas procedentes de Compañía Coca-Cola España, S.A., las normas, disposiciones legislativas, especificaciones de proveedores, manuales de funcionamiento de maquinaria, etc.

FORMACIÓN

A través de los planes de formación internos, elaborados con la participación de los distintos departamentos, el departamento de Recursos Humanos de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. elabora los planes de formación correspondientes, para la impartición de la formación en materia medioambiental adecuada.

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Describe las pautas para las comunicaciones internas y para recibir, documentar y responder a las comunicaciones relevantes de las partes interesadas externas, con relación a los aspectos ambientales de sus actividades y productos.

AUDITORÍAS AMBIENTALES

Se trata de una herramienta fundamental para verificar la efectividad y el grado de cumplimiento de las exigencias recogidas en la documentación del Sistema de Gestión Ambiental implantado. Se dispone de un plan anual de auditorías que cubren todas las actividades, productos y servicios de Compañía



Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. incluyendo las actividades de los servicios externos de frío y de distribución.

REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

El Director General de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. revisa anualmente el Sistema de Gestión ambiental para asegurarse de su adecuación y eficacia. En las reuniones de revisión participa la alta dirección, el responsable de medio ambiente y los responsables de los procesos implicados en la gestión ambiental.

Con esta revisión se establecen posteriormente los objetivos de mejora y los próximos programas de auditoría interna.

6.1.4 Aspectos e impactos ambientales significativos

A continuación incluimos un detalle de los aspectos ambientales así como sus impactos en Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A:

Tabla 25: Impactos Ambientales en Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

DESCRIPCIÓN	PUNTO DE GENERACIÓN	IMPACTO
CONSUMO		
Consumo de Agua	Preparación jarabes Enjuagadora / Lavadora Líneas de llenado Tratamiento Limpiezas Oficinas / Servicios	Reducción de Recurso Natural
Consumo de Energía: - Electricidad - Gas natural - Gasóleo Caldera	Sopladora / Jarabes / Llenadoras Tratamiento / Laboratorio / Taller Enjuagadora / Lavadora / ASEBIS Inspectores / Codificadores Etiquetadora / Encajonadora / Paletiza Agupadora / Encajadora / Robot Retractilado / Display / Empaquetado Oficinas / Servicios Calderas de vapor	Reducción de Recurso Natural
Consumo de Materia Prima	Nitrógeno	

DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	IMPACTO
RESIDUOS NO PELIGROSOS		
Residuo de: - Vidrio - Papel Cartón - Bidones vacíos de plástico - Chatarra	Recepción / Adecuación Enjuagadora / Lavadora ASIBIS Desaetizado / Llenadoras / Taponador Inspector de nivel Etiquetadora	Ocupación de espacio en el vertedero Contaminación del suelo y de la atmósfera



DESCRIPCIÓN	PARÁMETRO	IMPACTO
RESIDUOS PELIGROSOS		
Envases vacíos plásticos peligrosos	Tinta codificadores	Ocupación de espacio en el vertedero
Disolvente no halogenado	Flota de vehículos- Equipos de frío	
Aceite usado	Operaciones de mantenimiento	Contaminación del suelo y de la atmósfera
Pilas Alcalinas	Todos los departamentos	

Fuente: Elaboración propia 2012

6.1.5 Comportamiento respecto a las disposiciones jurídicas

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. establece los mecanismos que le permiten identificar y acceder a todos los requisitos legales y normativa medioambiental, de calidad y seguridad y salud laboral, en vigor, que afecta a sus actividades y productos. Además se define la metodología a seguir para controlar el cumplimiento de los mismos.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. cumple actualmente con todas sus obligaciones legales aplicables y no ha sido objeto de ninguna sanción. Los parámetros siguientes muestran las principales obligaciones en materia ambiental.

- **Permisos:**

- a) Autorización Ambiental Integrada (AAI).
- b) Realización de informe anual de Emisiones y residuos (E-PRTR).
- c) Seguro de Responsabilidad Civil.
- d) Cumplimiento de todos los requisitos de Coca-Cola (KORE).

- **Suelo:**

- a) Elaboración de un Informe Preliminar de Situación del Suelo. En caso de que se declare contaminado, la Sociedad estará obligada a realizar la limpieza y recuperación del mismo, así como a dejar constancia con nota marginal en el Registro de la Propiedad.

- **Agua:**

El tratamiento debe ser distinto en función de si se trata de:

- a) Aguas residuales industriales: son enviadas a depuradoras propias antes de ser vertidas al colector municipal.
- b) Aguas residuales sanitarias: parte son enviadas a depuradora como paso previo a su vertido al colector municipal y parte son vertidas directamente a éste.



- **Vertido:**
 - a) Control pH.
 - b) Analíticas mensuales de control realizadas por el organismo competente.
- **Residuos:**
 - a) Almacén de Residuos Peligrosos (la instalación genera una cantidad de residuos inferior a los 10.000 Kg anuales de residuos peligrosos).
 - b) Gestión de residuos con gestores autorizados.
 - c) Inscrita como pequeño productor de residuos peligrosos en la Comunidad Valenciana.
 - d) Adhesión al Sistema Integrado de Gestión y Recogida de Envases ECOEMBES.
- **Productos Químicos:**
 - a) Correcto almacenamiento y etiquetado.
 - b) Disponibilidad de fichas de seguridad de producto.
 - c) Correcta gestión del transporte de los productos químicos.
 - d) Evaluación periódica de los elementos que contengan amianto.
- **Emisiones:**
 - a) Medición emisiones por Organismo de Control autorizado (OCA).
 - b) Cumplimiento de los límites de emisión a la atmósfera.
- **Ruido Externo:**
 - a) Cumplimiento de los límites de nivel de ruido ambiental.

Los requisitos legales en materia medioambiental son los siguientes:

- Real Decreto 367/2010, de 26 de marzo, de modificación de diversos reglamentos del área de medio ambiente para su adaptación a la Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio, y a la Ley 25/2009 de 22 de diciembre, de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley de libre acceso de actividades de servicios y su ejercicio.
- Real Decreto 1890/2008, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de eficiencia energética en instalaciones de alumbrado exterior y sus Instrucciones técnicas complementarias EA-01 a EA-07.



- Real Decreto 105/2010, de 5 de febrero, por el que se modifican determinados aspectos de la regulación de los almacenamientos de productos químicos y se aprueba la instrucción técnica complementaria MIE APQ-9 "Almacenamiento de perióxidos orgánicos"
- Real Decreto 795 / 2010, de 16 de junio, por el que se regula la comercialización y manipulación de gases fluorados y equipos basados en los mismos, así como la certificación de los profesionales que los utilizan.
- Real Decreto 943/2010, de 23 de julio, por el que se modifica el real Decreto 106/2008, de 1 de febrero, sobre pilas y acumuladores y la gestión ambiental de sus residuos.

6.2 ECOEMBES

Ecoembalajes España, S.A. (Ecoembes) es la organización sin ánimo de lucro que gestiona la recuperación y el reciclaje de los envases de plástico, las latas y los bricks y los envases de cartón y papel en toda España. Su modelo de gestión, está basado en la innovación, la sostenibilidad y la búsqueda de la eficiencia medioambiental y económica. Esto le ha permitido incrementar año tras año los resultados de reciclaje de envases en España y situarse a la cabeza entre los países europeos en esta materia.

Nace en 1996 y, en la actualidad, más de 12.100 compañías se han adherido al Sistema Integrado de Gestión (SIG).

En el mes de abril de 1997 entró en vigor la nueva Ley 11/1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de Envases. Esta ley nace en el marco de la Unión Europea con el objetivo de prevenir y reducir el impacto sobre el medio ambiente de los envases y residuos de envases. Entre los requisitos que se debían cumplir de la ley se encontraban un % mínimo de reciclado de envases, reducción del peso de los residuos, obligación de los envasadores de cobrar el envase y devolver el dinero y aceptar la devolución de envases. Asimismo se establece la posibilidad de medidas fiscales y sanciones por incumplimiento de hasta 100 millones de euros.

La ley ha sido desarrollada mediante el correspondiente reglamento y desde mediados de 1998 Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene que pagar un canon por cada kilogramo de residuos generado.



Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene suscrito un contrato de adhesión con la sociedad Ecoembalajes de España, S.A., en adelante ECOEMBES, en virtud del cual se autoriza a ECOEMBES a establecer sistemas de verificación de la Declaración Anual de Envases presentada por la Sociedad en relación con los envases y productos envasados puestos en el mercado y adscritos al Sistema Integrado de Gestión (SIG).

Los pagos se hacen en función de las ventas del ejercicio anterior y requieren un certificado del auditor de cuentas.

ECOEMBES establece anualmente el importe de las Tarifas Punto Verde las cuales determinan un valor para cada tipo de material en función de si se trata de vidrio, aluminio (tapones y botes), plástico, etc. Trimestralmente Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. mediante aplicación informática informa a ECOEMBES del volumen de envases puestos en el mercado y por tanto del importe a satisfacer a ECOEMBES.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debe realizar una serie de procedimientos emitidos por ECOEMBES, sobre la Declaración Anual de Envases, estos procedimientos son verificados por el auditor que emite un informe de Procedimientos Acordados el cual se efectuará de acuerdo con el alcance establecido para este tipo de encargos por ECOEMBES en las "Normas para la Realización de Revisión de Declaraciones Anuales de Envases" y conforme a lo establecido en la Guía de Actuación Profesional del ICJCE sobre Mandatos para realizar Procedimientos Acordados.

El auditor emitirá un informe en el que se indicarán los aspectos que de la aplicación de los procedimientos, se pusieran de manifiesto en relación con la Declaración Anual de Envases del año, presentada por la Sociedad a ECOEMBES.

Estos procedimientos no constituyen una auditoría conforme a la Ley 19/1988, asimismo son reducidos y sustancialmente inferiores a los que se aplicarían en caso de llevar a cabo un examen o una revisión realizada de acuerdo con normas profesionales de general aceptación, por lo que en ningún caso se expresará una opinión de auditoría ni de seguridad alguna sobre la información contenida en la Declaración Anual de Envases presentada por la Sociedad a ECOEMBES.



Los Procedimientos Acordados establecidos en las “Normas para la Realización de Revisión de Declaraciones Anuales de Envases” y conforme a lo establecido en la Guía de Actuación Profesional del ICJCE sobre Mandatos para realizar Procedimientos Acordados son los siguientes:

1. Comprensión de los procedimientos aplicados por la Sociedad para la elaboración de la Declaración Anual de Envases.
2. Discusión con la Sociedad acerca de los artículos incluidos en la Declaración Anual de Envases y justificación de los excluidos.
3. Comprobar que la cifra de ventas que figura en la estadística de ventas o en la información de gestión de la Sociedad coincide con la que figura en los registros contables.
4. Corte de operaciones en la estadística de ventas al cierre del ejercicio: Selección de los 5 últimos albaranes de salida del ejercicio, así como de los 5 primeros albaranes de entrada correspondientes al ejercicio siguiente.
5. A partir de la estadística de ventas de la Sociedad, selección de una muestra de 10 partidas, atendiendo a su peso específico, y verificación de que las mismas han sido incluidas en la Declaración Anual de Envases.
6. Verificación selectiva de la exactitud aritmética de la información contenida en la Declaración Anual de Envases.
7. Verificación de la concordancia entre la información contenida en la Declaración de Envases con la que figura en el “Detalle de la Declaración de Envases”.
8. Selección de una muestra de “Códigos de Formato” a partir de la hoja denominada “Detalle de la Declaración de Envases”.
9. Para la muestra seleccionada en el punto anterior:
 - 9.1 Verificación de la composición de los materiales y peso/volumen del “Formato” con el soporte documental que la justifica.
 - 9.2 Recálculo de la contribución en euros para cada “Formato”.
 - 9.3 Comprobación de que el número de elementos de envase puestos en el mercado (“Unidades Mercado Nacional”) coincide con el que figura en la información de gestión de la Sociedad.
10. Obtención de una carta de manifestaciones de la Dirección de la Sociedad.



El respeto y la defensa del medio ambiente son valores clave para las empresas del sector de las bebidas refrescantes. La industria de bebidas refrescantes aplica la innovación al cuidado del medio ambiente. Por ello, son muchas las mejoras que se han ido realizando para adaptarse a un mundo cada vez más industrializado y desarrollado. El sector, procura desde hace años, que los envases se adapten cada vez más a las exigencias de los consumidores y a su forma de vida, protegiendo a su vez al medio ambiente.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. viene realizando desde hace tiempo un esfuerzo por conjugar su desarrollo como empresa con el respeto al medio ambiente, de manera que se implican todas las áreas de la compañía. Este camino se inició con la certificación ISO 9001 seguido de la ISO 14001, y del Sistema medioambiental de Compañía Coca-Cola (KORE) para finalizar con la concesión del registro EMAS.

A la hora de mejorar la gestión de los residuos de envases, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. también pone atención en la prevención, evitando que éstos lleguen a generarse.

Gracias a este tipo de planteamientos el crecimiento de la compañía en los últimos años ha sido exponencial siendo en la actualidad una empresa referente en el sector de la alimentación y bebidas.



7 ANÁLISIS DE MARKETING

7.1 Introducción

El marketing es un proceso social mediante el que grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran. En otras palabras, el marketing es un método de trabajo que tiene como finalidad hacer coincidir los intereses de los consumidores, necesidades y deseos, con los objetivos de la empresa. El plan de marketing es la expresión concreta de esta metodología de trabajo.

El concepto de marketing es muy amplio por lo que existen diferentes definiciones, *Santesmases* propone que "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente".

Las variables incontrolables que se encuentran en el mercado son: el **entorno** con sus cambios constantes, los **consumidores** que cambian sus gustos, preferencias, comportamientos y la **competencia** que cada vez es mayor y es más difícil predecir su comportamiento. La empresa debe intentar prever la evolución y comportamiento de estas variables para intentar conocer cómo podrán estos cambios afectarle a ella misma.

En el plan de marketing hay que distinguir tres partes: análisis del mercado, determinación de objetivos y estrategia comercial. La primera parte, el análisis de la situación, se basa en un análisis externo e interno de la empresa. Una vez analizada la empresa, se determinan aquellos objetivos a los que tiene que hacer frente la empresa. Tras marcar estos objetivos, se ha de desarrollar la estrategia comercial mediante los instrumentos del marketing mix (4Ps en inglés): producto, promoción, distribución y precio para cumplir dichos objetivos. El concepto de marketing mix fue utilizado por primera vez por Neil Borden en 1960 al identificar un conjunto de acciones desarrolladas por las empresas que pueden influir en la decisión de compra de los consumidores.

En este capítulo se van a analizar estos conceptos del marketing mix además de la segmentación del mercado de la empresa y la determinación de su

público objetivo así como la identificación de su competencia directa. Todos estos aspectos son imprescindibles a la hora de fijar los objetivos de la empresa en materia de marketing y con ellos, establecer la política de marketing a seguir.

La siguiente figura muestra estos instrumentos del marketing:

Figura 21: Instrumentos de marketing



Fuente: Elaboración propia 2012

Cabe tener en cuenta que por la particularidad de la empresa que estamos analizando existen determinadas áreas que son "controladas" de algún modo o guiadas por la organización de Coca-Cola. En concreto el presupuesto de marketing viene interpuesto por Coca-Cola Company en Madrid.

Dada la importancia de la imagen de marca y de la continua publicidad y campañas promocionales que realiza Coca-Cola, era necesario crear una forma de



repartir los costes publicitarios entre todas las “begas” o embotelladoras a nivel nacional. Dicho reparto se realiza en función del nivel de ventas o cuota de mercado que cada embotelladora tiene sobre el total del mercado nacional.

A nivel general, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. presenta dos tipos de movimientos con Coca-Cola Company en Madrid, por una parte Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. recibe una serie de ingresos de Coca cola Company en Madrid y por otra parte Coca-Cola Company en Madrid le factura una serie de gastos a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

El presupuesto de Marketing es un informe vivo, de manera que todos los meses se van realizando ajustes y modificaciones en función de las decisiones publicitarias, gasto realizado, etc. que decide Coca-Cola Company en Madrid.

Cuando existe una campaña a nivel local (por ejemplo la Copa América que se desarrolló en Valencia) es Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. quién hace frente al pago de dichas facturas, pero la publicidad de dicho evento no influye únicamente en la imagen de marca para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., sino que repercute en una publicidad a nivel nacional. Es por ello, que Coca-Cola Company en Madrid asume que dicho gasto va a tener que ser repartido por todos los distribuidores de Coca-Cola de la División Ibérica. Para controlar este reparto, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. recibirá una serie de ingresos por parte de Coca-Cola Company en Madrid hasta que el gasto que asume Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. sea el que proporcionalmente le corresponde por su importancia dentro de los distribuidores.

El presupuesto de marketing está desglosado por proyectos, en el se detalla la totalidad del gasto por proyecto y la parte que le corresponde asumir a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. Tomando el ejemplo anterior, la Copa América sería uno de los proyectos que formaría el presupuesto de marketing.

El reparto del gasto de los distintos proyectos depende del tipo de gasto. En ocasiones el gasto va relacionado con el impulso de un determinado producto (por ejemplo Minute Maid), de forma que el gasto se reparte entre los distribuidores proporcionalmente en función del volumen de Minute Maid vendido. En otras ocasiones cuando el proyecto es más genérico (por ejemplo cuando Coca-Cola patrocina la Vuelta a España) dicho gasto se reparte en función del peso que tiene

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en el conjunto de todas las embotelladoras.

Otro tipo de gasto que asume Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y que es facturado por Coca-Cola Company en Madrid, es el caso de las bonificaciones a los clientes nacionales.

Existen clientes a nivel nacional (Carrefour, Mercadona, etc.) que reciben un tipo de bonificaciones adicionales a las que pudiera ofrecerla propia Sociedad, ya que éstas se pactan a nivel nacional para todas las embotelladoras. En este tipo de bonificaciones los clientes generan una factura por servicios prestados a Coca-Cola Company en Madrid por el importe acordado. Pero, al final, no es Coca-Cola Company en Madrid quien asume el gasto de dichas bonificaciones, sino que a través del presupuesto de marketing, le traspasan de forma proporcional el 100% de la bonificación que le corresponde a cada embotelladora.

Independientemente del presupuesto de marketing, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. también acuerda bonificaciones y ventas preferentes a clientes locales negociados directamente y que por tanto, asume al 100%.

En el presupuesto de Marketing también se encuentran incluidos gastos que son de libre disposición para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., de modo que el departamento comercial decide qué tipo de publicidad, promoción, etc. va a hacer, teniendo Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. la responsabilidad de justificar a Coca-Cola Company en Madrid en qué se ha materializado ese gasto presupuestado.

Además, Coca-Cola Company en Madrid también reparte entre las embotelladoras, formando parte del presupuesto, los gastos de comercialización, de personal, etc. que tiene Coca-Cola Company en Madrid.

En cuanto a los ingresos que recibe Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. de Coca-Cola Company en Madrid éstos tienen diversa naturaleza:

Por una parte encontramos las campañas de promoción en las que parte del gasto de la campaña la asume Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., por ejemplo en las promociones en las que compras 12 packs de Coca-Cola y te regalan un pack de Coca-Cola Light, el coste de regalar ese paquete de Coca-Cola Light lo asume en un primer momento Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. Este



coste, posteriormente será devuelto por Coca-Cola Company en Madrid como ingreso en un porcentaje del 100%.

Por otra parte se encuentran los ingresos por los acuerdos pactados a nivel nacional. Este ingreso es un modo de compensar que el 100% del gasto de las bonificaciones pactadas por Coca-Cola Company en Madrid a clientes nacionales es asumido por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en la parte que corresponde a sus ventas. El sentido es que en algunas ocasiones la Sociedad no trataría con determinados clientes o no promocionaría determinados productos por resultar altamente costosos, sin embargo, como Coca-Cola Company en Madrid obliga a realizar determinadas campañas o negociaciones que suponen mucho gasto, como compensación ingresa a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. determinadas cantidades.

Por último les proporcionan ingresos por gastos denominados "por desarrollo de mercado". Estos ingresos consisten en un incentivo a los distribuidores por vender determinados productos. Por ejemplo, si se quiere incentivar un producto nuevo como "Naranja y nada", se incentiva a los distribuidores para que presionen al mercado a su compra.

7.2 Segmentación y público objetivo

En primer lugar antes de determinar que estrategias se seguirán es importante que se determine el público objetivo al que la empresa se va a dedicar. La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir grupos del mercado en grupos homogéneos de consumidores para satisfacerlos de forma rentable para la empresa

Se define el público objetivo como el conjunto de clientes que comparten necesidades o características específicas y a las que la empresa decide atender. Definir el público objetivo ayudará a la empresa para saber hacia quién hay que enfocar el plan de marketing.

Hay distintos niveles de segmentación:

Marketing masivo: único producto para todos los compradores

Marketing segmentado: adaptación de la empresa a las necesidades de los clientes.



Marketing de nichos: dirige la oferta a subgrupos dentro de cada segmento.

Marketing local: desarrollo de marcas y promociones especiales de acuerdo con las necesidades locales.

Marketing individual (one to one marketing): ajusta el producto y los programas de marketing a las necesidades individuales.

En este caso la empresa se dedica a utilizar el marketing masivo, se dedica a comercializar sus productos para todos los compradores, las bebidas refrescantes, zumos y agua embotellada se ofrecerán a todo tipo de clientes.

Para que la segmentación sea efectiva. Son necesarias las siguientes características:

- Medible: el tamaño, poder adquisitivo y características del segmento deben poder medirse.
- Rentable: el segmento ha de ser lo suficientemente grande y rentable para ser atendido.
- Accesible: el segmento debe poder ser alcanzado y atendido con eficacia.
- Diferenciable: el segmento debe responder de forma distinta a diferentes combinaciones de elementos y programas de marketing.
- Accionable: debe de ser posible atender y atraer al segmento

Para definir el mercado objetivo se emplean los siguientes criterios:

Geográficos:

La planta principal está ubicada a las afueras de Valencia apenas a 4 kilómetros de la capital. La empresa dedica sus productos a un amplio público, tanto establecimientos, bares, hoteles y restaurantes como a las grandes superficies de alimentación, supermercados e hipermercados y empresas de "Vending" localizados en la Comunidad Valenciana, provincias de Cuenca y Albacete y Comunidad de Murcia. De esta forma llegará a un público muy amplio.

Demográficos:

- Sexo: Se atenderá indistintamente a hombres y mujeres
- Edad: Los productos están indicados para todas las edades de la población



- Posición: las bebidas refrescantes gasificadas o no, zumos y agua embotellada se consumen en todas las clases sociales

Psicográficos

Se pretende hacer sentir al consumidor la necesidad de "felicidad" y de satisfacción al consumir sus productos.

Público Objetivo

El producto de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. va dirigido a todas las personas, sin importar sexo, religión, rango de edad, ni clase o condición social, siempre y cuando se encuentren en el área de influencia de la Sociedad, siendo ésta el área comprendida en la Comunidad Valenciana, Comunidad de Murcia, y provincias de Cuenca y Albacete.

Este hecho limita de algún modo las posibilidades de extensión de la Sociedad ya que no puede operar fuera de su zona de influencia tal como establece el contrato de concesión firmado con The Coca-Cola Co. (Atlanta, U.S.A.), en caso contrario podría ser causa de disolución y por tanto dejar de disponer de la concesión de la marca Coca-Cola. Sin embargo y dado que esto mismo ocurre con el resto de embotelladoras, la Sociedad, tiene de algún modo asegurada su zona o área de influencia.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. atiende mediante sus propios comerciales o mediante los distribuidores y ADD's (Agentes Depositarios Distribuidores) tanto a las grandes superficies y grandes clientes como Carrefour, Mercadona, etc. como a los HORECA's (acrónimo por el que se denomina a la agrupación de los servicios de HOstelería, REstauración, Cafés o Catering) y otros clientes minoritarios.

Por último, el producto que ofrece la Sociedad es un producto muy accesible para el público en general ya que la oferta es amplia. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se diferencia de sus competidores a través de la calidad tanto en el producto como en el servicio llegando a situarse como empresa "marquista", es decir, conocida por sus marcas. Esta calidad se observa en todo el proceso productivo, en la presentación y en el servicio al cliente.



Así, el público objetivo de la Sociedades todo aquel que, independientemente de su edad, condición social, etc. se encuentre dentro del área de influencia de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

7.3 Descripción de los productos

En primer lugar se ha de realizar el diseño de la política de producto. Para ello hay que tener en cuenta que el producto debe satisfacer las necesidades del cliente y, en consecuencia, se debe conocer qué es lo que quiere el cliente.

La empresa ha de conseguir una ventaja competitiva en el producto, es decir, debe conseguir diferenciarse de la competencia.

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se dedica principalmente a la venta de bebidas refrescantes con y sin gas, zumos y agua embotellada. La empresa ofrece diferentes variedades de cada producto con distintas características para adaptarse a los gustos de los clientes.

Así, entre las variedades de productos comercializados por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se encuentran las siguientes: Coca-cola, Coca-cola sin cafeína, Coca-cola Light, Coca-cola Light sin cafeína, Coca-cola Light al limón, Coca-cola Zero, Coca-cola Zero sin cafeína, Fanta de naranja, Fanta de naranja zero, Fanta de naranja sin burbujas, Fanta de limón, Fanta de limón zero, Fanta de limón sin burbujas, Nestea, Nestea al limón, Nestea al limón light, Nestea al limón sin azúcar, Nestea al melocotón, Minute Maid Limón y Nada, Minute Maid Limón y Nada Hierbabuena, Minute Maid Duo Mediterráneo, Minute Maid Duo tropical, Minute Maid Naranja y Nada, Minute Mail Néctares (naranja, piña, melocotón y multifruta), Minute Maid Antiox (3 variedades), Minute Maid Todo Naranja, Minute Maid Selección (9 variedades), Aquarius, Aquarius naranja, Aquarius Libre y Aquarius naranja libre, Bitter Mare Rosso, NordicMist (4 variedades), Burn, Sprite, Powerade (4 variedades), Gaseosa Schuss y Aquabona.

BEBIDAS REFRESCANTES CON Y SIN GAS

Son bebidas compuestas en un 90% de agua a la que se le añaden distintos ingredientes como zumos de frutas, aromas, etc. Los hay de distintos sabores, con azúcar o light, con gas o sin él, etc.

A continuación incluimos una breve descripción de los productos más significativos de la Sociedad:



Coca-Cola

Es la bebida refrescante más vendida en la historia, además de ser el producto más popular en el mundo. Creada en Atlanta, Georgia por John S. Pemberton, fue la primera bebida en ser ofrecida en una fuente de soda mezclando jarabe de Cola con agua carbonatada.

El refresco fue registrado como marca en 1887 y ya en 1895 era vendida en todo el territorio de Estados Unidos. En la actualidad, Coca-Cola es una bebida Universal que trasciende todas las culturas.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 180 kJ, 42 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 10,6 g, de los cuales azúcares 10,6 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

Coca-Cola Zero

Se elabora como la Coca-Cola de siempre sin azúcares. Es una bebida ideal para las personas que se preocupan por el azúcar o las calorías y que quieren seguir disfrutando del sabor Coca-Cola de siempre.

Se lanzó al mercado el 21 de Junio de 2006, y en tan solo 5 años se ha convertido en uno de los lanzamientos más exitosos de la compañía.

Coca-Cola Zero se está envasado en las siete plantas embotelladoras. Además, España ha sido, junto a Reino Unido, el primer país encargado del lanzamiento en Europa, donde llegó avalado por un gran éxito cosechado en EE.UU, Australia y Canadá, donde la bebida está presente desde hace ya un tiempo.

Coca-Cola Zero está disponible en los tradicionales envases PET (de 0,5; 1; 1,5 y 2 litros), botella de vidrio de 200 ml y 350 ml y lata de 330 ml.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 1 kJ, 0,2 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 0 g, de los cuales azúcares 0 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

Coca-Cola Light

Es la bebida sin calorías más popular del mundo. Lanzada en España en 1984, es la bebida idónea para personas que quieren sentirse bien y a gusto consigo mismas, y buscan un sabor único, especial y lleno de atractivo.



La bebida se había empezado a comercializar en 1982 en EEUU, como Diet Coke y tuvo un rápido despliegue internacional.

En algunos países como España donde la palabra "dieta" no resulta apropiada o tiene otras connotaciones, adoptó el nombre de Coca-Cola light. Su éxito y enorme aceptación se deben en parte a la buena imagen de la marca y a sus famosas campañas de publicidad.

Coca-Cola light se ajusta a un tipo de público variado y heterogéneo, compuesto por hombres y mujeres de todas las edades.

Actualmente, Coca-Cola light es la tercera bebida refrescante en el mundo. Coca-Cola light está disponible en los tradicionales envases PET (de 0,5; 1; 1,5 y 2 litros), botella de vidrio de 200 ml y 350 ml y lata de 330 ml.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 1 kJ, 0,2 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 0 g, de los cuales azúcares 0 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

Fanta

Es la bebida refrescante con zumo de frutas preferida por los más jóvenes.

Lanzada en España en 1961, cuenta actualmente con cuatro sabores en el mercado español Naranja, Limón, Fresa y Piña (estos dos últimos solo comercializados en Canarias). Además ofrece tres variedades para satisfacer las necesidades de un amplio abanico de consumidores: Fanta Regular, Fanta Zero (Fanta sin azúcares añadidos) y Fanta sin Burbujas.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 222 kJ, 52 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 12,9 g, de los cuales azúcares 12,9 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

Burn

Es la bebida energética original de Compañía Coca-Cola. Se lanzó al mercado en el año 2002 y tiene un alto contenido de cafeína (32 mg/100 ml). Se presenta en dos formatos: lata de 500 ml y botella vidrio de 200 ml.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 263 kJ, 62 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 14,5 g, de los cuales azúcares 14,5 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g;



vitaminas: niacina/vitamina B3 6,5 mg (41%*); ácido pantoténico B5 1,5 mg (25%*); vitamina B6 0,3 mg (21%*); vitamina B12 0,38 microgramos (15%*).* = Cantidad Diaria Recomendada (CDR).

Sprite

Es una bebida de sabor lima-limón, ligera, transparente y chispeante. Sin colorantes, ni conservantes añadidos. El producto se lanzó en EEUU en 1961, sin embargo, su llegada a España se produjo de forma gradual entre los años 1975 y 1976.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 186 kJ, 44 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 10,7 g, de los cuales azúcares 10,7 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

Schuss

En 2009 se inicia de nuevo la producción de la gaseosa Schuss, una marca entrañable que nació en Guipúzcoa y que vivió un fulgurante éxito entre los años 50 y 70.

Sin duda, la simpatía de su marca (una popular carita sonriente tocada con un gorro blanco) hace que aún hoy sea recordada con cariño. La gaseosa recupera la nostalgia de la marca pero adaptada al siglo XXI, con el sello indiscutible de calidad de los productos Coca-Cola, sin conservantes añadidos y sin calorías, con una imagen renovada que mantiene toda su esencia.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 3 kJ, 0,8 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 0 g, de los cuales azúcares 0 g; grasas 0 g; de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

BEBIDAS DE TÉ

El consumo de este tipo de bebidas ha aumentado considerablemente en los últimos años debido principalmente a la creencia de que se trata de bebidas más saludables para el organismo que los refrescos tradicionales, a los que varias investigaciones asocian el incremento de la obesidad y diabetes.

Así mismo hay que considerar que todos estos productos se fabrican y venden en varios formatos; Lata, PET, vidrio, formato 2L, formato 1L, etc.

Entre los productos de Tés, los más significativos son los siguientes:

Nestea al limón

Es una bebida refrescante de té, listo para tomar frío. Es la marca pionera en España en el segmento de los tés fríos: su introducción en el mercado tuvo un éxito que superó todas las expectativas.

El lanzamiento de Nestea en España se produjo en 1993 tras el acuerdo por el que se formó una sociedad conjunta formada por la Compañía Coca-Cola y Nestlé S.A., denominada Coca-Cola Nestlé Refreshments. Tal fue su aceptación entre los consumidores españoles que posteriormente fueron lanzadas varias extensiones en respuesta a la demanda del producto como Nestea al Limón sin Azúcares (1994), Nestea al Melocotón (1994) y Nestea a la Naranja (2002).

Durante el 2004, Nestea renovó su imagen, reflejando los atributos de naturalidad y el poder refrescante inherentes a toda la gama de sabores. Los cambios se reflejan en una logomarca renovada y en diferencias en la imagen de las etiquetas de los envases.

El nombre de Nestea es una combinación del nombre de la compañía fundadora Nestlé y la palabra té. Nestea está presente en más de 20 mercados, aunque en cada país el producto tiene características específicas acordes con los gustos de los consumidores de cada país.

Los mercados más importantes son EEUU, Canadá, Taiwán, Italia, España, Suiza y Alemania. Aunque en la mayor parte de los países Nestea es una bebida no carbonatada, en algunos países es un producto con gas.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 134 kJ, 31 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 7,6 g, de los cuales azúcares 7,6 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0 g.

BEBIDAS ISOTÓNICAS

Están especialmente proyectadas para reponer fácilmente el agua, las sales minerales y otras sustancias pérdidas, especialmente durante la realización de ejercicio físico.

Estudios recientes han demostrado que actualmente muchos jóvenes son asiduos a consumir bebidas isotónicas en vez de los tradicionales zumos o refrescos. Esta práctica se ha empezado a llevar a cabo debido a la nueva moda de



las bebidas saludables, ya que este tipo de bebidas las venden como un buen aliado para obtener los niveles de minerales que el cuerpo necesita.

En el caso de los deportistas estos preparados son básicos porque dan un aporte rápido de nutrientes. Sin embargo un elevado número de personas que no practican deporte han comenzado a consumir este tipo de productos ante la creencia que aportan beneficios al organismo y que se trata de bebidas más saludables que los refrescos tradicionales.

Entre las bebidas isotónicas la más significativa es la siguiente:

Aquarius

Aquarius nace en el año 1991 como una bebida complementaria para deportistas.

Su composición está pensada para ayudar a conseguir una adecuada rehidratación cuando el cuerpo pierde agua y sales minerales durante la práctica de ejercicio físico, suministrando minerales eliminados por el organismo a través del sudor.

Su lanzamiento en el mercado español creó una pequeña revolución en el sector de las bebidas comerciales. Siendo el refresco con sales minerales favorito de los españoles, Aquarius se convirtió en la bebida oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona'92.

En 2005, tras un increíble aumento de la demanda de Aquarius como refresco y no sólo como bebida complementaria para deportistas se renueva la imagen de la marca y nacen nuevos formatos para satisfacer las necesidades de los consumidores españoles. Nace la "Era Aquarius". En la actualidad, cuenta con dos sabores: Aquarius regular y Aquarius naranja además de las correspondientes versiones en formato Libre, esto es, sin azúcares.

Información nutricional (por 100 ml.): Valor energético 111 kJ, 26 kcal; proteínas 0 g; hidratos de carbono 6,3 g, de los cuales azúcares 6,3 g; grasas 0 g, de las cuales ácidos grasos saturados 0 g; fibra alimentaria 0 g; sodio 0,02 g; minerales añadidos, cloruros 24,0 mg; sodio 22,0 mg; potasio 2,2 mg; fósforo 1,0 mg; calcio 0,8 mg.



La campaña de lanzamiento de Aquarius en España tuvo tal éxito que el resto de países europeos donde salió la bebida como Alemania, Bélgica, Francia, Italia y Noruega, adoptaron el mismo esquema de campaña.

AGUA

Es una bebida que calma sed y fácil de encontrar en cualquier lugar. El agua puede ser agua glacial, agua de manantial, agua de pozo, agua purificada o simplemente agua del abastecimiento público de agua.

Aquabona

Coca-Cola está presente con fuerza en la categoría de agua mineral natural embotellada con Aquabona.

Se trata de un agua mineral natural procedente de cuatro manantiales: Santolín, Fuenmayor, Peña Umbría y Fontoira. El manantial de Santolín está situado en la comarca burgalesa de Bureba, en la localidad de Quintanaurria, a 800 metros sobre el nivel del mar. El agua del manantial emerge de un pozo artesiano debido a la presión ejercida por el terreno, por lo que no es necesario recurrir a ningún elemento mecánico para extraerla. Aquabona es embotellada directamente, sin realizar sobre ella ningún tipo de tratamiento. Los manantiales en los que nace Aquabona se caracterizan por sus aguas de mineralización débil y bajo contenido en sodio.

Aquabona comenzó a ser comercializada en el mes de julio de 2002 en hostelería, estaciones de servicio, cines y máquinas *vending* de la zona centro y norte de España. En el 2003 amplió su presencia a todo el sector de la Alimentación llegando hasta el este y sureste de España comenzando a comercializarse desde Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

En octubre de 2003 se presentó un nuevo formato: botella de vidrio retornable de 500 ml y de 1 l. Estas últimas presentaciones están especialmente dirigidas al canal de hostelería.

En 2009 Aquabona ha modernizado su imagen con el objetivo de convertirse en el agua del público más moderno, joven y dinámico. Con esta razón, la botella de Aquabona ha adoptado un diseño que goza de todas estas características, con unos diseños de alta eficiencia y bajo gramaje.

Figura 22: Productos varios



Fuente: Página web Coca-Cola 2012

7.4 Estudio de precios

El valor percibido es una relación entre lo que se recibe y lo que cuesta un producto. El precio es la parte monetaria de este coste, lo que deben dar a cambio los consumidores para satisfacer sus deseos, es decir, obtener la solución valiosa ofrecida por la empresa.

Es complejo dar un valor exacto a un producto. El precio engloba además de las decisiones sobre el precio base, las decisiones sobre estrategias, es decir, sobre descuentos, sobre revisiones de precios, sobre crédito a clientes y sobre discriminación de precios.

El precio influye decisivamente a la hora del consumidor a decantarse por un producto u otro, y por lo tanto influirá en las cantidades vendidas e ingresos obtenidos por la empresa. Es sin duda, la variable comercial más importante.

El propósito de la política de precios es establecer un nivel de precios para los productos que coincida con los objetivos de la empresa previamente marcados.

El precio no se define únicamente para alcanzar un margen de rentabilidad sino que ha de estar coordinado con el resto de las políticas de marketing.

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no compete mediante una estrategia en costes sino que lo hace a través de una estrategia de diferenciación por calidad. Esta estrategia consiste en ofrecer productos y servicios que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores y que son muy valoradas por los clientes.



Hay múltiples factores condicionantes en la fijación del precio, que van desde el tipo de mercado y objetivos de la empresa, hasta el propio ciclo de vida del producto (Pindyck, 2001). En el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A, ésta consigue una diferenciación mediante la imagen y marca. Esto hace que la empresa sea considerada como “marquista” por los consumidores y, por tanto, la Sociedad puede establecer unos precios más elevados que los de las consideradas “marcas blancas”.

Las decisiones sobre precios incluyen el diseño y puesta en práctica de políticas relativas a:

a) Costes, márgenes y descuentos. Engloba el análisis de los costes de comercialización, los márgenes de beneficio a considerar y los descuentos a aplicar por cantidad, temporada, forma de pago, etc.

b) Fijación de precios a un solo producto. El precio de un producto puede fijarse, fundamentalmente, de acuerdo con tres criterios: sobre la base de su coste, de acuerdo con los precios establecidos por la competencia o según la sensibilidad de la demanda de los distintos segmentos del mercado.

c) Fijación de precios a una línea de productos. Si lo que se persigue es maximizar el beneficio conjunto de la línea, debe considerarse la repercusión que tendrá la modificación del precio de cualquiera de ellos en la demanda de los restantes.

En el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., la fijación del precio de sus productos depende de diferentes variables. Una de estas variables es la marca, el ser un producto mundialmente conocido y con una imagen sólida y con calado en la sociedad, le permite establecer precios que de otra manera no serían posibles.

Otra variable son los precios del resto de embotelladoras, no está establecido por el grupo, es decir, cada una de las embotelladoras tiene plena libertad para fijar los precios, sin embargo las “begas” toman en consideración los precios establecidos por el resto para fijar sus propios precios a los distintos productos, de manera que exista una similitud entre comunidades.

Otra variable es el tipo de producto, a pesar de que se trata de productos que a priori resultan muy similares los precios varían dependiendo de si se trata de Coca-Cola o Fanta que son productos más estandarizados y sobre los que la



compañía obtiene un volumen de ventas mayor pero a menor margen o si se trata de otro tipo de productos como la Fanta Sin burbujas, el BitterRosso o el Minute Maid, en estos casos y en líneas generales, los precios de las materias primas son bastante similares a los de los anteriores y el proceso de producción estándar, sin embargo la política de precios de la Sociedad establece un precio más elevado para dichos productos creando una imagen de diferenciación y de calidad, además como hemos comentado el volumen de venta de dichos productos es menor que el de los anteriores siendo su margen bastante más alto.

Otra de las variables es el envase del producto. Para la mayoría de productos existen diferentes envases. En función de si se trata de envases de vidrio, PET, Lata o formatos de 2L, 1L, etc. el precio del producto es diferente.

Tiene mucha importancia en la empresa los descuentos a clientes, sobre todo a las grandes superficies como hipermercados y supermercados que, tal como hemos comentado anteriormente, en ocasiones, vienen impuestos directamente por Coca-Cola Company Madrid.

7.5 Análisis de promoción

Una vez definida la política de producto, la empresa ha de comunicar este hecho a su público objetivo. Debe transmitirle las características del producto, la diferenciación que tiene su producto con respecto a la competencia y las ventajas que van asociadas a la compra de ese producto. Esta información se transmite mediante los diferentes medios de promoción (publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas).

Con la política de promoción la empresa distribuye la información, consolida el conocimiento del producto, refuerza la preferencia del consumidor, realiza merchandising, etc. La empresa debe comunicar el producto de tal manera que el cliente lo recuerde y le impulse a comprarlo.

La forma en que se combinarán los distintos instrumentos de comunicación dependerá de las características del producto, mercado y competencia y de la estrategia perseguida por la empresa.

Las decisiones tomadas por la empresa sobre comunicación llevan al desarrollo de políticas de promoción de distintos tipos:



- **Marketing directo:** Utiliza los medios de comunicación directa (correo, teléfono, fax y red informática) para hacer proposiciones de venta dirigidas a segmentos de mercado específicos, generalmente elegidos a través de sistemas de bases de datos.
- **Publicidad, propaganda y relaciones públicas:** Estas actividades persiguen, en general, conseguir una imagen favorable del producto y de la empresa que lo vende a través de los medios de comunicación.
- **Promoción de ventas:** Incluye un conjunto de actividades, no canalizadas a través de los medios de comunicación, que tratan de estimular las ventas a corto plazo. Van dirigidas a distintos públicos como vendedores, intermediarios y consumidores.

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. utiliza diferentes medios de comunicación con su público objetivo, siendo este los consumidores finales de cualquier edad y condición, siempre y cuando pertenezcan a la zona de influencia de la Sociedad.

Las diferentes acciones de promoción y comunicación llevadas a cabo por Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. son:

La **promoción de ventas:** en primer lugar hay que considerar que la empresa no vende directamente al consumidor final. La empresa lleva a cabo promociones de ventas enfocadas al consumidor final en la que se ofrecen productos con el logotipo de la marca normalmente por compras de producto superiores a los estándares, por ejemplo en muchas ocasiones se ofrecen gorras y camisetas por compras de 24 o 48 latas de Coca-Cola.

Sin embargo a pesar de que el cliente final de la empresa no sea el consumidor directo no se deben descuidar las acciones y promociones enfocadas a los intermediarios puesto que en muchas ocasiones existen HORECA's que debido a negociaciones con empresas de la competencia no ofrecen al consumidor final los productos de la Sociedad. Es el caso de los restaurantes Foster's Hollywood de la Comunidad Valenciana, en este caso concreto la compañía suministraba sus productos hasta el año 2010, a partir de este momento las negociaciones con el competidor principal de la Sociedad el Grupo Pepsi Co. fueron más fructíferas ya que les ofrecían mejores ventajas competitivas y por tanto los restaurantes de esta cadena pasaron a ser consumidores de sus productos sin ofrecer al cliente final la posibilidad de un producto Coca-Cola. Así pues Compañía Levantina de Bebidas



Gaseosas, S.A. está perdiendo una ventaja y una oportunidad de venta muy significativa ya que el volumen de ventas de bebidas refrescantes de estos restaurantes es muy elevado.

Así pues las promociones no se pueden enfocar solo sobre aquella persona que consume los productos, sino que deberán emprenderse acciones encaminadas también al cliente directo de la Sociedad. Una manera de hacerlo sería estableciendo buenos precios para los clientes que decidan comprar este producto, para que así ellos promuevan las ventas de la empresa aplicando descuentos sobre el producto que ofrecerán al consumidor final.

Otra de las acciones de marketing directo llevadas a cabo por la empresa es la existencia de un amplio equipo de **agentes comerciales** con el objeto de servir a sus clientes de la forma más rápida y eficaz.

El agente comercial es un profesional que se encarga de promover, negociar o concretar las operaciones mercantiles en nombre y por cuenta de la empresa. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. utiliza agentes comerciales para tratar con los clientes o potenciales clientes para los casos de bares, restaurantes, hoteles y empresas de "vending" principalmente. El agente visita personalmente a los clientes con el fin de negociar condiciones, conseguir ventas de nuevos productos o conseguir nuevos clientes. Es una forma muy personalizada que la empresa se puede permitir y que este tipo de clientes valoran mucho.

Así, las funciones que un agente comercial puede llegar a cumplir son las siguientes, según su grado de implicación en la cadena comercial:

Informar, es decir, transmitir a la empresa conocimientos sobre el mercado, la coyuntura o la situación competitiva en el mercado destino.

Presentar, esto es la capacidad del agente de ponerse en contacto con el mercado actual o con el mercado potencial y presentar las opciones de la empresa y de sus productos.

La capacidad de establecer la comunicación con el cliente orientada a la realización de una operación de compraventa.

Cerrar la operación. El agente puede preparar la operación a falta del visto bueno de la empresa.



Otra de las acciones promocionales llevadas a cabo por la empresa siendo esta la más significativa y la más extendida **es la publicidad en medios de comunicación**. Concretamente, anuncios aparecidos en la televisión tanto local como nacional. Estos anuncios además se encuentran ligados a frases publicitarias que pretenden un calado en los clientes finales y que dado la experiencia histórica hemos comprobado que han logrado su objetivo, así algunas de estas frases son:

- 1929: «La pausa que refresca».
- 1993: «Siempre Coca-Cola» (Always Coca-Cola)
- 2001: «Para los gordos. Para los flacos. Para los altos. Para los bajos... Para todos. »
- 2009: «Destapa la felicidad»
- 2012: «Mándalos a tomar Fanta y diviértete»

Por otro lado la empresa lleva a cabo acciones de promoción mediante patrocinios. En los últimos tiempos se ha llevado a cabo el patrocinio de eventos deportivos que están teniendo lugar en la Comunidad Valenciana como es el caso de la Copa América o la Fórmula 1. Como se ha explicado anteriormente todas las estrategias de promoción deben ser aprobadas por Coca-Cola Company en Madrid ya que posteriormente estas acciones serán incluidas en el presupuesto global de todas las embotelladoras de la División Ibérica y refacturadas en función del volumen cada una de ellas. Sin embargo no cabe duda que este hecho repercute en mayor grado en la embotelladora de la Comunidad Valenciana que al resto.

7.6 Análisis de la distribución

En este punto hay que averiguar cómo llegará el producto al público objetivo, es decir, definir los canales de distribución. La empresa debe facilitar o mejorar la adquisición del producto por parte del cliente.

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. funciona mediante una sede central donde se realiza la mayor parte de la producción, la recepción de las materias primas y los productos necesarios para la producción, elaboración y preparación de los pedidos de los clientes, y desde donde se envía toda la producción a los clientes y a los Agentes Distribuidores Depositarios de la empresa.



Este método de distribución permite a la empresa llegar con más facilidad a los diferentes puntos de su zona de influencia mientras que la situación céntrica a solo 4 kilómetros de la capital de Valencia hace que la distribución sea más rápida y eficaz a cualquier punto.

Desde la sede central de Quart de Poblet se suministran los productos a los almacenes de los grandes supermercados e hipermercados mediante grandes camiones con el logo de Coca-Cola, mientras que a los HORECA's se les suministran, en la mayoría de los casos, desde los ADD's. La planta de Alicante produce y distribuye a los clientes ubicados en Alicante y Murcia, con un funcionamiento similar a la de Valencia, a los clientes grandes como es el caso de los grandes supermercados e hipermercados se les suministra desde la propia planta mientras que a los HORECAS desde los ADD's o, para aquellos ubicados en Valencia o Alicante la distribución se realiza con pequeñas furgonetas con el logo de Coca-Cola desde la propia planta.

Para los principales clientes con los que opera la Sociedad la distribución se realiza a los siguientes puntos:

Consum, Coop. V.: Se distribuirá a la Avda. Alginet, 1 de Silla (Valencia), donde se encuentra la Plataforma de Mercancías Generales, con unas instalaciones de almacenamiento dedicadas a almacenar productos de alimentación seca, bebidas, droguería, perfumería y bazar. La Sociedad tiene otro almacén ubicado en la V-30 muy cercano a las instalaciones de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Actualmente, Consum desarrolla su actividad en el sector de la distribución a través de una red comercial formada por cerca de 600 supermercados entre Consum, Consum Basic y las franquicias Charter. Tiene una plantilla cercana a los 10.000 trabajadores, más de 1.500.000 de socios consumidores.

De esta manera se estima que el producto llegará a un público muy amplio.

MERCADONA S.A.: Se distribuirá al centro logístico situado en el polígono industrial de Riba-Roja, donde se ubican almacenes de Productos Secos, refrigerados, bebidas, frutas y verduras.

Estas instalaciones funcionan las 24 horas del día y sirven para abastecer de estos productos a 241 centros de Mercadona en las tres provincias valencianas.



DISCEMA, S.A.: Se distribuirá al almacén ubicado en Xirivella (Valencia).

Es una empresa dedicada a la distribución de bebidas de primeras marcas, en el campo de la hostelería cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector. Su trabajo se desarrolla en Valencia y su cinturón industrial.

Una vez el producto llegue a estos centros logísticos, ellos se encargan de distribuir a los establecimientos y restaurantes, donde el consumidor podrá comprarlo y ser conocedor de la calidad que se ofrece.

CARREFOUR: Se distribuye directamente a los almacenes situados como anexo a los establecimientos de venta.

El grupo se estableció en España en 1973 con los supermercados Pryca. En el año 2000 los establecimientos de Continente y Pryca pasaron a formar parte del grupo Carrefour, fusionándose.

El Grupo Carrefour también posee tiendas pequeñas en barrios, tiendas Día. Carrefour España es la filial de Carrefour más fuerte del mundo tanto en presencia, número de hipermercados y reconocimiento social de la marca, después de la francesa, estando España también en el segundo puesto mundial del volumen de negocio del grupo Carrefour.

DIA: La cadena Día cuenta con dos formatos de tienda:

Tiendas urbanas: Son establecimientos ubicados en los núcleos de las ciudades. Están próximas al consumidor final y se consideran tiendas de descuento blando (softdiscount).

Tiendas estacionamiento: Son tiendas más amplias que las anteriores, con una línea de cajas tipo supermercado. Normalmente, se sitúan en las afueras de las ciudades, y cuentan con estacionamiento en el exterior. Muchas de estas tiendas, tras la compra de la cadena de supermercados por el grupo Carrefour, han tomado el nombre de Dia Maxi (antiguamente Maxi Dia, denominación que aún conservan algunas tiendas). Son establecimientos de descuentos mayores (hard discount).

La cadena cuenta con pequeños almacenes ubicados en los polígonos próximos a las ciudades.

BEBIDAS LA SAFOR, S.L.: Se trata de una distribuidora con sus almacenes ubicados en Gandía.



MAKRO: Se trata de un Cash & Carry. En la zona de influencia de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. existen 6 establecimientos de venta junto a los cuales se ubican los almacenes.

BODEGAS LOS CABEZOS, S.L.: Se trata de una distribuidora cuyos almacenes se sitúan en la localidad de Lorca, Murcia.

7.7 Epílogo

En este capítulo se han explicado los conceptos más importantes a tener en cuenta para el desarrollo del plan de marketing como son la segmentación del público objetivo, los instrumentos del marketing mix: precio, producto, promoción y distribución y la competencia directa de la empresa.

El público objetivo de la empresa es todo aquel que independientemente de su edad, condición social, etc. se encuentre dentro del área de influencia en la que opera la Sociedad, esto es, en la Comunidad Valenciana, Comunidad de Murcia, y las provincias de Cuenca y Albacete.

El producto que ofrece la compañía son bebidas refrescantes con y sin gas, incluyendo el agua, bebidas isotónicas, bebidas de Te y néctares de frutas. Los productos de la Sociedad presentan una amplia variedad comercializándose una gran cantidad de sabores en sus formatos light, sin azúcares y envasados en una amplia variedad de formatos.

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no compete mediante una estrategia en costes sino que lo hace a través de una estrategia de diferenciación por calidad.

Consigue una diferenciación mediante la marca, el diseño y la estética del envase, respeto al medio ambiente durante todo el proceso productivo y el empleo de materias primas de calidad. Todas estas características hacen que la empresa sea considerada como "marquista" por los consumidores y, por tanto, permiten establecer unos precios más elevados que los de la competencia.

Tiene mucha importancia en la empresa los descuentos a clientes, sobre todo a las grandes superficies y distribuidores. Tal es así que en ocasiones la compañía ha sufrido demandas por parte de sus competidores alegando que estos descuentos eran tan elevados que podían ser considerados como ventas a pérdidas, una práctica no permitida por Competencia.



Las distintas acciones de promoción que lleva a cabo la empresa con el fin de hacer llegar su producto al público objetivo se centran, por una parte, en la promoción de ventas enfocada principalmente a HORECA y al consumidor final que adquiere los productos en supermercados e hipermercados, así como los agentes comerciales los cuales permiten fidelizar ciertos tipos de clientes. Como actividad de promoción más significativa destacamos la publicidad en medios de comunicación la cual se realiza bien por parte de la Sociedad, mediante la autorización de Coca-Cola Madrid o bien directamente por ésta, repercutiendo los costes de manera proporcional a todas las embotelladoras, esta es la acción de promoción de mayor impacto en los consumidores.

Por lo que respecta a la distribución la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. funciona mediante una sede central ubicada a tan solo 4 kilómetros del centro de Valencia, donde se realiza toda la producción y desde donde se distribuye a los clientes y a los Agentes Distribuidores Depositarios de la empresa.

La Sociedad dispone de otro centro de producción y distribución en Alicante lo que le permite a la empresa llegar con más facilidad a los diferentes puntos de su zona de influencia.



8 ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO

8.1 Introducción

En este capítulo analizaremos la situación económico-financiera de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en el ejercicio 2011 así como su evolución en comparación con el ejercicio 2010.

En primer lugar se va a analizar el Balance de Situación realizando un análisis vertical, la representación gráfica del balance, el análisis del fondo de maniobra y la aplicación de los principios generales. A continuación se realizará el análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de la empresa.

En último lugar, se va a realizar el cálculo de ratios aplicados tanto al Balance de Situación como a la Cuenta de Resultados. Estos ratios estudian varios aspectos de la empresa: liquidez, endeudamiento, rotación de activos y rentabilidad económica y financiera. En este apartado se llevará a cabo también un enfoque multidimensional analizando varios ratios simultáneamente con el fin de obtener una información más precisa.

8.2 Balance de situación

El Balance es un documento contable que va a permitir conocer la situación financiera y económica de una empresa en un momento determinado del tiempo. El Balance está compuesto por tres grandes apartados Activo, Pasivo y Patrimonio Neto.

El Activo está compuesto por el conjunto de bienes y derechos de los que es titular la empresa, así como otras partidas con la característica común de que se utilizan en la generación de ingresos. Dentro del Activo, distinguiremos entre Activo No Corriente y Activo Corriente. Denominaremos Activo No Corriente a aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan en la empresa durante más de un año. Por el contrario, denominaremos Activo Corriente a aquellos bienes y derechos adquiridos con intención de que permanezcan menos de un año.

El Patrimonio Neto es la diferencia entre el Activo y el Pasivo de la empresa. En el Patrimonio Neto se distingue entre Fondos Propios y las restantes



partidas entre las que se incluyen los "Ajustes por cambio de valor" y las "Subvenciones, donaciones y legados recibidos".

El **Pasivo** por su parte, está formado por el conjunto de recursos financieros obtenidos por la empresa para el desarrollo de sus funciones y por las estimaciones de gastos futuros. Los recursos financieros del Pasivo son clasificados en función de su exigibilidad. El Pasivo del balance se divide en Pasivo No Corriente y Pasivo Corriente.

En primer lugar cabe decir que el ciclo de explotación de la empresa coincide con el año natural, que comprende desde 1 de enero al 31 de diciembre.

A continuación mostramos el Balance de Situación de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en miles de euros para los ejercicios 2010 y 2011:

Tabla 26: Balances de Situación en miles de euros de los ejercicios finalizados en 2011 y 2010

ACTIVO	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
Activo No Corriente	207.947	231.743
Inmov. Intangible	332	244
Inmov. Material	38.518	38.105
Inversiones inmobiliarias	3.053	3.061
Inversiones EEGG y EEAA a largo plazo	57.688	73.228
Inversiones financieras a largo plazo	105.945	111.169
Activos por impuesto diferido	2.410	5.936
Activo Corriente	270.644	280.326
Existencias	14.445	19.615
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	6.417	5.563
Clientes por ventas (incluye EEGG)	55.570	46.437
Inversiones en EEGG y EEAA a corto plazo	932	639
Inversiones financieras a corto plazo	54.419	193.003
Periodificaciones a corto plazo	57	29
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	138.804	15.040
Total activo	478.591	512.069



PASIVO	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
Patrimonio Neto	333.739	442.251
Capital	4.374	4.374
Reservas	326.681	436.486
(Acciones y participaciones en patrimonio neto)	-398	-398
Resultado del ejercicio	145.551	10.183
(Dividendo a cuenta)	-145.450	-6.117
Ajustes por cambios de valor	1.709	-2.868
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	1.273	591
Pasivo No Corriente	5.027	4.659
Deudas a largo plazo	1.620	3.240
Pasivos por impuesto diferido	3.407	1.419
Pasivo Corriente	139.825	65.159
Deudas a corto plazo	87.305	8.312
Deudas con EEGG y EEA a corto plazo	744	1.338
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	18.230	14.740
Proveedores (incluye EEGG)	33.546	40.769
Total Pasivo	478.591	512.069

Fuente: Elaboración propia 2012

En primer lugar se va a realizar un análisis vertical del balance mediante el cálculo de porcentajes de cada grupo patrimonial en relación al total del activo y del pasivo.



Tabla 27: Cálculo de porcentajes del balance de situación

ACTIVO	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
Activo No Corriente	43%	45%
Inmov. Intangible	0%	0%
Inmov. Material	8%	7%
Inversiones inmobiliarias	1%	1%
Inversiones EEGG y EEAA a largo plazo	12%	14%
Inversiones financieras a largo plazo	22%	22%
Activos por impuesto diferido	1%	1%
Activo Corriente	57%	55%
Existencias	3%	4%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1%	1%
Clientes por ventas (incluye EEGG)	12%	9%
Inversiones en EEGG y EEAA a corto plazo	0%	0%
Inversiones financieras a corto plazo	11%	38%
Periodificaciones a corto plazo	0%	0%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	29%	3%
Total activo	100%	100%

PASIVO	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
Patrimonio Neto	70%	86%
Capital	1%	1%
Reservas	68%	85%
(Acciones y participaciones en patrimonio neto)	0%	0%
Resultado del ejercicio	30%	2%
(Dividendo a cuenta)	-30%	-1%
Ajustes por cambios de valor	0%	-1%
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	0%	0%
Pasivo No Corriente	1%	1%
Deudas a largo plazo	0%	1%
Pasivos por impuesto diferido	1%	0%
Pasivo Corriente	29%	13%
Deudas a corto plazo	18%	2%
Deudas con EEGG y EEAA a corto plazo	0%	0%
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	4%	3%
Proveedores (incluye EEGG)	7%	8%
Total Pasivo	100%	100%

Fuente: Elaboración propia 2012

Por lo que respecta al activo no corriente del balance de situación podemos observar como la partida de *Inversiones financieras a largo plazo* supone un 22%



del total del activo manteniendo el mismo peso tanto en el ejercicio 2010 como en 2011 y representando la mitad del activo no corriente. Por su parte el mayor peso del activo corriente radica en la partida de *Efectivo y otros activos líquidos equivalentes* con un 29% del total del activo en el ejercicio 2011. Llama la atención el escaso peso de dicha partida en el ejercicio anterior, con un 3%, el motivo se debe a que en el ejercicio 2010 la Sociedad mantenía su efectivo en inversiones financieras a corto plazo suponiendo esta partida un 38% del total de activo.

Por su parte observamos como la partida de *Clientes* se incrementa significativamente en el último ejercicio pasando de un 9% en 2010 a un 12% a 31 de diciembre de 2011 lo que supone en valores absolutos un incremento de más de 9 millones de euros.

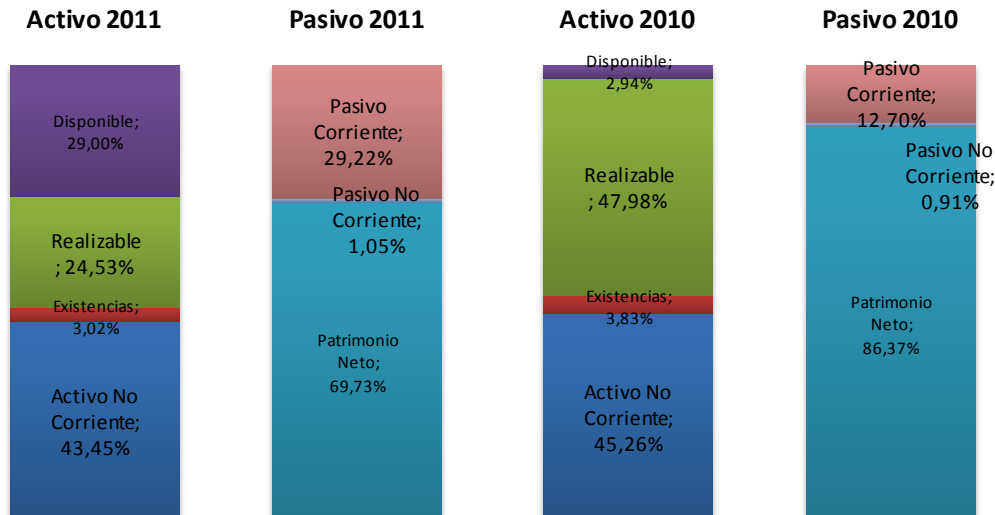
Analizando el pasivo podemos afirmar rápidamente que la empresa se encuentra muy capitalizada ya que los fondos propios suponen un 70% y un 86%, en el ejercicio 2011 y 2010 respectivamente, siendo la partida más significativa la de *Reservas*.

Así mismo cabe destacar el incremento tan significativo de la partida de *Deudas a corto plazo* del pasivo corriente que pasa de suponer un 2% del total del pasivo a un 18% en 2011 lo que en valores absolutos supone un incremento de casi 79 millones de euros de 2010 a 2011.

Analizaremos la causa de estas variaciones así como la composición de las partidas más significativas del balance de situación en apartados posteriores.

A continuación se va a realizar un gráfico del balance de situación a partir de los porcentajes calculados anteriormente. Este gráfico permite una mayor visualización de los problemas económicos y también el análisis del grado de equilibrio en que se encuentra la empresa en un momento determinado.

Figura 23: Gráfico del balance de situación del ejercicio 2011 y 2010



Fuente: Elaboración propia 2012

Observamos como la empresa se encuentra muy capitalizada ya que sus Fondos Propios cubren en ambos ejercicios la totalidad del activo no corriente y parte del activo corriente. Así pues la liquidez de la empresa está asegurada ya que los activos líquidos son muy superiores a las deudas a corto plazo.

Por otro lado observamos como la empresa dispone de un efectivo muy elevado y por tanto podría estar perdiendo oportunidades de inversión más rentables, analizaremos esta cuestión en apartados posteriores.

Con el fin de ratificar esta situación se va a realizar el cálculo del fondo de maniobra, este fondo estudia las relaciones existentes entre las inversiones a corto plazo y las fuentes de financiación a corto plazo y las inversiones a largo plazo y las fuentes de financiación a largo plazo.

$$FM = AC - PC = PF - AF$$

$$\text{Año 2011: Fondo de Maniobra: } 270.643.676 - 139.824.605 = 130.819.071 \text{ €}$$

$$\text{Año 2010: Fondo de Maniobra: } 280.325.022 - 65.159.830 = 215.165.192 \text{ €}$$



El fondo de maniobra representa la parte del activo corriente que le quedaría a la empresa después de haber hecho frente a todas sus obligaciones a c/p. Es un buen indicador de la posición de liquidez de la empresa y solvencia a corto plazo. Tanto en el 2010 como en el 2011 el fondo de maniobra es positivo y bastante elevado por lo que la empresa tiene holgura para enfrentarse a sus deudas a c/p. Sin embargo, observamos como en el ejercicio 2011 se produce una caída significativa del fondo de maniobra respecto al ejercicio anterior, esta caída se debe principalmente al aumento del endeudamiento a corto plazo que presenta la empresa. Observamos como las deudas a corto plazo pasan de 8 millones de euros en 2010 a 87 millones de euros en 2011. Sin embargo a pesar de ello y debido al elevado volumen de efectivo que posee la empresa la situación de liquidez es muy positiva.

Los porcentajes calculados anteriormente permiten también un análisis de la situación de la empresa a lo largo del tiempo. Por lo que respecta al activo no corriente observamos como apenas varia del 45% en el ejercicio 2010 al 43% en el ejercicio 2011. La Sociedad apenas ha realizado inversiones en activo en el ejercicio 2011 y la variación de los epígrafes de inmovilizado se debe principalmente a la amortización. La variación del activo no corriente se debe principalmente al epígrafe de *Inversiones en empresas del grupo* el cual disminuye de 73 millones de euros en 2010 a 57 millones de euros en el ejercicio 2011. También es significativa la disminución del epígrafe de *Activos por impuesto diferido* la cual disminuye 3,5 millones de euros aproximadamente respecto al ejercicio anterior. Por su parte las existencias presentan también una variación muy baja respecto al ejercicio anterior pasando del 4% al 3% en los ejercicios 2010 y 2011 respectivamente lo que resulta razonable ya que las existencias de la Sociedad tienen una rotación muy alta y no es política de la empresa aumentar el stock.

El realizable representa los derechos que posee la empresa frente a terceros y que en principio van a tener un periodo de liquidación relativamente bajo. El realizable pasa de un 48% en el ejercicio 2010 a un 24,5% en el ejercicio 2011, esta variación se debe al efecto combinado de, por una parte un aumento del epígrafe de deudores comerciales el cual se incrementa en valores absolutos unos 9 millones de euros aproximadamente de 2010 a 2011 y por otra la caída tan significativa del epígrafe de *Inversiones financieras a corto plazo* que pasa de 193 millones de euros en el ejercicio 2010 a 54 millones de euros en el ejercicio 2011.



Por su parte el epígrafe de *Efectivo y otros activos líquidos equivalentes* también sufre una variación muy significativa pasando de los 15 millones de euros en 2010 a los casi 139 millones de euros en 2011 lo que supone un incremento del peso del disponible sobre el total de activo de un 3% en el ejercicio 2010 a un 29% en el ejercicio 2011.

Por lo que respecta al pasivo del balance de situación observamos como el patrimonio neto de la empresa supone casi un 70% en el ejercicio 2011 habiendo disminuido respecto del ejercicio anterior donde representaba un 86% lo que supone una ligera descapitalización por parte de la empresa que ha disminuido sus *Reservas* en torno a 100 millones de euros. El Pasivo No Corriente se mantiene constante en ambos periodos situándose en torno al 1%. El exigible a corto plazo pasa de suponer el 12,7% del total del pasivo en el ejercicio 2010 al 29% en el ejercicio 2011 debido al aumento de las deudas a corto plazo las cuales pasan de 8 millones de euros en 2010 a 87 millones de euros en el ejercicio 2011.

Además de ver la evolución de las masas patrimoniales es interesante averiguar si la situación de la empresa es la adecuada. Para ello se han especificado una serie de principios generales:

Activo Corriente frente a Pasivo Corriente:

AÑO 2011

Corriente = 57%

2*Pasivo Corriente = 58%



$AC < 2* \text{ Pasivo Corriente}$

AÑO 2010

Corriente = 55%

2*Pasivo Corriente = 26%



$AC > 2* \text{ Pasivo Corriente}$

Observamos como en el ejercicio 2010 la empresa tiene un activo corriente mucho mayor que el doble de su pasivo corriente lo que supone que la empresa tiene liquidez suficiente para atender a sus deudas a corto plazo. En este ejercicio, tal como hemos visto anteriormente el mayor peso del activo corriente recae sobre



el epígrafe de clientes que representan un 48% del total de activo, la empresa cuenta con grandes clientes, solventes y que no presentan problemas de pago por lo que las deudas a corto plazo de la Sociedad están suficientemente cubiertas en el corto plazo.

En el ejercicio 2011 observamos como el pasivo corriente se incrementa significativamente lo que supone que el activo corriente de la empresa sea casi igual al doble de sus deudas a corto plazo. Esto no supone un problema ya que el elevado nivel de efectivo que posee la empresa en este ejercicio cubre sin problemas las deudas a corto plazo.

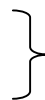
Sin embargo nos encontramos ante un problema de pérdida de rentabilidad, la Sociedad no emplea sus recursos de manera eficiente ya que existen recursos ociosos tanto en el ejercicio 2011 por el elevado nivel de tesorería de que dispone, como en el ejercicio 2010 por el elevado volumen de efectivo mantenido en inversiones financieras temporales. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. podría destinar estos recursos a incrementar la capacidad productiva de la empresa o a efectuar inversiones que le reportaran mayor rentabilidad.

Realizable + disponible frente a exigible a corto plazo.

AÑO 2011

R+D = 54%

Exigible a c/p = 29%



R+D > Exigible a c/p

AÑO 2010

R+D = 51%

R+D > Exigible a c/p



Exigible a c/p = 13%

En ambos años el realizable de la empresa más su disponible es muy superior a su deuda a c/p, es decir, la empresa no tendría problemas para atender sus pagos en el momento que se exija la deuda.



Patrimonio neto frente a pasivo total.

AÑO 2011: PN = 70% PT

AÑO 2010: PN = 86% PT

En el ejercicio 2010, la empresa estaba excesivamente capitalizada debido a la dotación de los beneficios anteriores a reservas en lugar de repartirlos entre los accionistas. A lo largo del ejercicio 2011 el Consejo de Administración acordó la distribución de un dividendo a cuenta por importe de 6 millones de euros que a 31 de diciembre de 2011 se encontraba desembolsado en su totalidad, en diciembre de 2011 previo al cierre de las cuentas anuales se acordó la distribución de otro dividendo a cuenta del beneficio neto del ejercicio 2011, por importe de 139 millones de euros encontrándose pendiente de desembolso a 31 de diciembre de 2011 un total de 67 millones de euros, registrados en el epígrafe de deudas a corto plazo. A pesar de esta reducción del patrimonio neto la empresa posee una alta capitalización no encontrándose apenas endeudada.

Por último, otro de los análisis que se pueden realizar a partir del balance de situación es el cálculo del estado de origen y aplicación de fondos (EOAF). Es un estado financiero que muestra cuál ha sido el flujo de fondos obtenidos en un periodo de tiempo y cómo se han invertido éstos. Refleja las variaciones producidas en los balances de situación durante un periodo determinado de tiempo y consiste en la integración de todas las variaciones que se han producido en el activo y en el pasivo.

El estado de origen y aplicación de fondos informa sobre la inversión de la empresa (activo no corriente, activo corriente, devolución de deudas, pérdidas) y la financiación de dicha inversión (capital, deudas, beneficios, amortización, venta de activos). El EOAF refleja la política inversión-financiación de la empresa, que será tal en tanto en cuanto mantenga a la empresa en el equilibrio económico-financiero, es decir, que su fondo de maniobra sea positivo.



Tabla 28: Balance de situación de los ejercicios 2011 y 2010 en miles de euros con variaciones

ACTIVO	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010	Variación
Activo No Corriente	207.947	231.743	-23.796
Existencias	14.445	19.615	-5.170
Realizable	117.395	245.671	-128.276
Disponible	138.804	15.040	123.764
Total activo	478.591	512.069	-33.478

PASIVO	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010	Variación
Patrimonio Neto	188.188	432.068	-243.880
Beneficio	145.551	10.183	135.368
Pasivo No Corriente	5.027	4.659	368
Pasivo Corriente	139.825	65.159	74.666
Total Pasivo	478.591	512.069	-33.478

Fuente: Elaboración propia 2012

En este caso se puede decir que el estado de origen y aplicación de fondos de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no se encuentra adecuadamente proporcionado. Teóricamente un aumento del activo corriente debería compensarse con un aumento del pasivo corriente, sin embargo observamos como el activo corriente aumenta en apenas 10 millones de euros mientras que el pasivo corriente lo hace en 74 millones de euros. Por otro lado el pasivo no corriente disminuye significativamente, en torno a los 244 millones de euros mientras que el activo no corriente apenas aumenta en 24 millones de euros. Por tanto podemos afirmar que no existe un equilibrio de la política de inversiones y financiación de la empresa.

APLICACIÓN	ORIGEN
Patrimonio neto: 243.880	Activo No Corriente: 23.796 Beneficio: 135.368 Pasivo No Corriente: 368
	Disminución FM: 84.438
Disponible: 123.764	Realizable: 128.276 Existencias: 5.170 Pasivo Corriente: 74.666
Disminución FM: 84.438	

Esta política de inversión-financiación provoca una disminución del fondo de maniobra que, aunque sigue siendo positivo y muy elevado, presenta una reducción



respecto al ejercicio anterior tal como se ha visto en el análisis anterior del fondo de maniobra.

8.3 Cuenta de resultados

La Cuenta de Resultados o de Pérdidas y Ganancias es un documento contable que forma parte de las cuentas anuales de las empresas cuya finalidad es proporcionar información sobre la gestión económica de las mismas, es decir, de su resultado económico.

$$\text{Resultado Contable} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

A continuación mostramos la cuenta de pérdidas y ganancias de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. de los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2011 y 2010.

Esta política de inversión- financiación provoca una disminución del fondo de maniobra que, aunque sigue siendo positivo y muy elevado, presenta una reducción respecto al ejercicio anterior tal como se ha visto en el análisis anterior del fondo de maniobra.



Tabla 29: Cuenta de resultados de los ejercicios finalizados a 31 de diciembre de 2011 y 2010 expresados en miles de euros

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
Importe neto de la cifra de negocio	435.840	437.816
Variación de existencias en ptt y en curso	-3.857	2.420
Aprovisionamientos	-198.311	-199.416
Otros ing. de explotac.	20.915	11.292
Beneficio bruto	254.586	252.112
Gastos de personal	-31.120	-30.276
Otros gastos de explotación	-132.175	-132.303
Amortización del inmovilizado	-63.987	-60.944
Imputación de subvenciones	700	-
Deterioro y resultado por enajenaciones del invm.	52	9
Resultado de explotación	28.057	28.598
Ingresos financieros	135.865	7.680
Variación del valor razonable en instrumentos financieros	1.895	19
Diferencias de cambio	43	23
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos fº.	1.925	581
Resultado Financiero	139.727	8.303
Beneficio antes de impuestos	167.784	36.901
Impuesto sobre beneficios	-22.233	-26.719
Resultado del ejercicio	145.551	10.182

Fuente: Elaboración propia 2012

En un primer análisis observamos como se ha producido un aumento muy significativo del resultado del ejercicio pasando de 10 millones de euros al cierre del ejercicio 2010 a 145,5 millones de euros a 31 de diciembre de 2011. El aumento se debe a la variación que ha tenido lugar en los ingresos financieros. Para analizar esta y el resto de variaciones presentamos a continuación la cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2011 y su comparación con el ejercicio anterior.



Tabla 30: Variación de la cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2011 y su comparación con respecto al mismo periodo del ejercicio anterior

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010	Variación	
			Valor absoluto	Variación %
Importe neto de la cifra de negocio	435.840	437.816	-1.976	0%
Variación de existencias en pppt y en curso	-3.857	2.420	-6.277	-259%
Aprovisionamientos	-198.311	-199.416	1.105	-1%
Otros ing. de explotac.	20.915	11.292	9.623	85%
Beneficio bruto	254.586	252.112	2.474	1%
% sobre ventas	58,41%	57,58%		
Gastos de personal	-31.120	-30.276	-844	3%
Otros gastos de explotación	-132.175	-132.303	128	0%
Amortización del inmovilizado	-63.987	-60.944	-3.043	5%
Imputación de subvenciones	700	-	700	100%
Deterioro y resultado por enajenaciones del invm.	52	9	43	474%
Resultado de explotación	28.057	28.598	-541	-2%
% sobre ventas	6,44%	6,53%		
Ingresos financieros	135.865	7.680	128.185	1669%
Variación del valor razonable en instrumentos financieros	1.895	19	1.876	9874%
Diferencias de cambio	43	23	20	86%
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos fº.	1.925	581	1.344	231%
Resultado Financiero	139.727	8.303	131.424	1583%
Beneficio antes de impuestos	167.784	36.901	130.883	355%
% sobre ventas	38,50%	8,43%		
Impuesto sobre beneficios	-22.233	-26.719	4.486	-17%
Resultado del ejercicio	145.551	10.182	135.369	1329%
% sobre ventas	33,40%	2,33%		

Fuente: Elaboración propia 2012

En primer lugar podemos observar como el *Importe neto de la cifra de negocios* se sitúa en torno a los 435,8 millones de euros en el ejercicio 2011, unos 2 millones de euros menos que en el ejercicio 2010. El epígrafe de *Aprovisionamientos* se reduce en torno a un millón de euros respecto al ejercicio 2010 pasando de 199 a 198 millones de euros lo que supone una variación menor que el descenso que ha tenido lugar en el *Importe neto de la cifra de negocios*. El saldo de *Otros ingresos de explotación* aumenta en el ejercicio 2011 en 10 millones de euros respecto al ejercicio 2010 lo que compensa la caída de las ventas y hace que el beneficio bruto aumente de los 252 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 a 254,5 millones de euros a 31 de diciembre de 2011, un incremento del 1% respecto al ejercicio anterior.

Por lo que respecta a los gastos de explotación podemos observar como en líneas generales se mantienen constantes respecto al ejercicio anterior con una variación en 2011 de apenas un 2% superior que en el ejercicio 2010. Este aumento contrarresta el aumento del beneficio bruto y hace que el resultado de



explotación descienda ligeramente, lo que en valores absolutos supone un descenso de 541 miles de euros.

Por lo que respecta al resultado financiero observamos un incremento muy significativo de 130 millones de euros respecto al ejercicio anterior, esta variación se debe en su mayor parte a los ingresos derivados del reparto del dividendo de Emtevalex, S.L. (empresa asociada disuelta en 2011) cómo veremos en apartados posteriores al analizar las distintas partidas del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Con todo ello el resultado del ejercicio 2011 es muy superior al del ejercicio finalizado a 31 de diciembre de 2010 que presentaba un resultado después de impuestos de 10 millones de euros frente a los 145 millones de euros que presenta en este ejercicio 2011.

8.4 Análisis de ratios

Los ratios son una herramienta de análisis muy útil para la empresa, se pueden utilizar tanto en el Balance de Situación como en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. El estudio de los ratios financieros tiene como objetivo facilitar la interpretación de los estados financieros y traducir la información proporcionada por el método de masas financieras en índices y porcentajes que permitan evaluar la situación financiera de la empresa con el propósito de que sirva de base para el diagnóstico financiero (Amat et al., 1995).

Un ratio es el cociente entre magnitudes que tienen cierta relación y por ese motivo se comparan y cuyo valor se considera más significativo que el de cada una de ellas por separado. En las empresas, los ratios tienen las siguientes aplicaciones:

- Ayudar al diagnóstico
- Evaluar la gestión
- Contribuir y potenciar la toma de decisiones y el proceso de planificación

La eficacia de los ratios depende de la posibilidad de compararlos con otros, por ello, a continuación, se van a calcular los diferentes ratios para el ejercicio 2011 que estamos analizando, comparándolos con los del ejercicio 2010.



RATIOS DE LIQUIDEZ

Estos ratios permiten diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El ratio de tesorería pretende eliminar la incertidumbre asociada a las existencias, es decir, si la empresa puede hacer frente a sus deudas a c/p sin necesidad de transformar las existencias en líquido.

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Realizable} + \text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El ratio de disponibilidad mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a c/p sin tener que transformar nada en líquido, es decir, sólo con su disponible.

$$\text{Ratio de disponibilidad} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Los ratios del fondo de maniobra informan sobre el peso que representa el fondo de maniobra en relación al activo o las deudas a c/p. El primer ratio no proporciona mucha información pero es útil para estudiar la evolución de la empresa a lo largo de los años.

$$\text{Ratio de FM sobre activo} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Ratio de FM sobre deudas a c/p} = \frac{\text{Fondo de maniobra}}{\text{Deudas a c/p}}$$

A continuación presentamos los ratios de liquidez para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. para los dos años analizados:



Tabla 31: Ratios de liquidez

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
LIQUIDEZ	1,936	4,302
TESORERÍA	1,832	4,001
DISPONIBILIDAD	0,993	0,231
FM/ACTIVO	0,273	0,420
FM/DEUDAS A C/P	0,936	2,008

Fuente: Elaboración propia 2012

El ratio de liquidez debe tener un valor entre 1,5 y 2 para que la situación de la empresa sea adecuada. En Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se puede observar que en ambos años este ratio es superior a 1,5, esto significa que la empresa se encuentra en una situación de liquidez muy adecuada. Cabe destacar el elevado valor del ratio para el ejercicio 2010, situándose en torno a 4, esto se debe a que la compañía mantiene inversiones financieras a corto plazo por importe de 193 millones de euros, siendo en su mayoría imposiciones a plazo fijo, encontrándose por otro lado muy poco endeudada con apenas 8 millones de euros de deuda a corto plazo con terceros y un millón de euros de deuda a corto plazo con empresas del grupo.

El ratio de tesorería debe tener un valor próximo a 1. Observamos como en el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. este ratio es, tanto en 2011 como en 2010, superior a uno lo que implica que la compañía no depende de la capacidad de sus existencias para hacer frente a sus deudas. Tal como ocurre en el ratio de liquidez la Sociedad presenta un valor muy elevado para el ejercicio 2010 debido a su bajo endeudamiento.

El ratio de disponibilidad se encuentra muy próximo a 1 para el ejercicio 2011 lo que implica que la Sociedad podría hacer frente a sus deudas a corto plazo únicamente con el efectivo disponible en tesorería, esto pone de manifiesto la buena situación de liquidez que presenta la compañía. Si bien es cierto el ratio para el ejercicio 2010 se encontraba en niveles más bajos, esto implicaría que la Sociedad dependería en cierta medida de la capacidad de pago de sus clientes, sin embargo tal como hemos comentado anteriormente este ratio tan elevado se debe a que la Sociedad mantenía en el ejercicio 2010 imposiciones a corto plazo de vencimiento superior a los 6 meses clasificadas como inversiones financieras



temporales, por lo que tampoco en el ejercicio 2010 la Sociedad hubiera presentado problemas al hacer frente a sus deudas a corto plazo.

El ratio del fondo de maniobra es positivo, sin embargo empeora en el ejercicio 2011 respecto al ejercicio anterior, esto es debido a que la Sociedad ha aumentado sus deudas a corto plazo en el ejercicio 2011, debido como veremos en apartados posteriores al registro del dividendo a pagar a los accionistas.

El ratio del fondo de maniobra sobre deudas a c/p debe tener un valor entre 0,5 y 1, la empresa se sitúa en valores muy superiores en el ejercicio 2010 debido al escaso peso de las deudas a corto plazo sobre el total del pasivo corriente. Sin embargo en el ejercicio 2011 debido al aumento de las deudas a corto plazo el ratio disminuye hasta el 0,9 encontrándose en cualquier caso en valores óptimos.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

Estos ratios informan sobre la cantidad y calidad de la deuda y sobre si el beneficio es suficiente para soportar la carga financiera de ésta.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Total deuda}}{\text{Total pasivo}}$$

El ratio de autonomía mide la capacidad de la empresa para financiar el activo, sus inversiones, a través de sus propios medios de financiación sin depender de financiación externa.

$$\text{Ratio de autonomía} = \frac{\text{Capitales propios}}{\text{Total deuda}}$$

El ratio de solvencia o garantía, denominado también "distancia de la quiebra", mide la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas. Se utiliza el activo real, es decir, sólo se consideran los activos que se pueden transformar en líquido.

$$\text{Ratio de solvencia o garantía} = \frac{\text{Activo Real}}{\text{Fondos ajenos totales}}$$



El ratio de calidad de la deuda representa la proporción de la deuda a c/p sobre el total de la deuda, indica la calidad de la deuda de la empresa atendiendo a su exigibilidad.

$$\text{Ratio de calidad de la deuda} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}$$

El ratio de gastos financieros sobre ventas representa el peso de los gastos financieros que soporta la empresa respecto a sus ventas.

$$\text{Ratio de gastos financieros sobre ventas} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Ventas}}$$

El ratio de coste de la deuda expresa el peso de los gastos financieros de la empresa respecto al total de su deuda con coste, sin tener en cuenta las deudas con la Hacienda Pública, Seguridad Social, etc., es decir, indica cuánto le cuesta a la empresa su deuda.

$$\text{Ratio de coste de la deuda} = \frac{\text{Gastos financieros}}{\text{Deuda con coste}}$$

El ratio de cobertura de gastos financieros indica si la empresa genera suficiente beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) para hacer frente a sus gastos financieros.

$$\text{Cobertura de gastos financieros} = \frac{\text{BAII}}{\text{Gastos financieros}}$$

A continuación presentamos los ratios de endeudamiento para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. para los dos años analizados:

Tabla 32: Ratios de endeudamiento

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
ENDEUDAMIENTO	0,303	0,136
AUTONOMÍA	2,304	6,334
CALIDAD	0,965	0,933
GF / VENTAS	N/A	N/A
COSTE DE LA DEUDA	N/A	N/A
COBERTURA DE GF	N/A	N/A

Fuente: Elaboración propia 2012



Para analizar los ratios de endeudamiento cabe decir en primer lugar que la Sociedad no presenta deudas con entidades bancarias, no dispone de ningún préstamo ni crédito en el ejercicio 2010 ni en 2011. Los saldos registrados en el epígrafe de deudas a corto plazo corresponden en su mayor parte a las provisiones por contingencias laborales y provisiones por premio de jubilación que, por convenio debe pagar a sus trabajadores y que la compañía mantiene registradas como deuda a corto plazo. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no tiene por tanto gastos financieros asociados a la deuda por lo que los ratios de gastos financieros sobre ventas, coste de la deuda o cobertura de gastos financieros no aplican en nuestro estudio.

El ratio de endeudamiento debe tener un valor entre 0,4 y 0,6. Tanto en el ejercicio 2011 como en 2010 este ratio es menor, lo que indica que la empresa tiene un exceso de capitales propios. El ratio aumenta significativamente de 2010 a 2011 debido a la disminución de reservas que tiene lugar derivada del reparto de dividendos con cargo a reservas y cuyos importes pendientes de desembolso a 31 de diciembre de 2011 se encuentran registrados como deuda a corto plazo.

Los niveles de endeudamiento de la Sociedad son muy bajos ya que por política de la misma no mantiene deudas con terceros ajenos al grupo y por tanto dispone de una autonomía financiera muy elevada.

El ratio de autonomía financiera corrobora los datos del apartado anterior.

En el primer ejercicio, la autonomía financiera de la empresa es demasiado elevada a causa de la excesiva capitalización. Sin embargo, en el ejercicio siguiente, la empresa disminuye este ratio debido a las causas ya descritas.

El ratio de la calidad de la deuda se basa en que la deuda a l/p a causa de su menor exigibilidad es de mejor calidad que la deuda a c/p, por lo tanto, a menor ratio la calidad de la deuda de la empresa es mejor. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. presenta un ratio muy elevado ya que apenas dispone de deuda a largo plazo.

Sin embargo a pesar de ello debido a la clase de deuda de que se trata, provisiones por premios de jubilación en el ejercicio 2010 y deuda por pago de dividendos no desembolsados con accionistas en el ejercicio 2011, y al no tratarse de deudas con terceros necesarias para su financiación, no consideramos que la calidad de la deuda sea mala y debido a su bajo endeudamiento, consideramos que



la empresa dispone de una autonomía financiera muy elevada y que, en cualquier caso, debe vigilar sus recursos ociosos y el exceso de capitales propios.

RATIOS DE ROTACIÓN DE ACTIVOS

Estos ratios estudian el rendimiento de los activos de la empresa expresado en cifra de ventas. Lo más óptimo es que el valor sea el mayor posible ya que esto significa que a igual cantidad de activos, las ventas aumentan, es decir, el rendimiento de los activos es mayor.

$$\text{Ratio de rotación del activo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Es interesante analizar qué parte del activo obtiene un mayor rendimiento, por esta razón el anterior ratio se desglosa en la relación entre las ventas y el activo corriente, por un lado, y el no corriente, por otro.

$$\text{Ratio de rotación del activo no corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo no corriente}}$$

$$\text{Ratio de rotación del activo corriente} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo corriente}}$$

El ratio de rotación de stocks mide la velocidad en que las existencias se transforman en líquido.

$$\text{Ratio de rotación de stocks} = \frac{\text{Ventas (a precio de coste)}}{\text{Stocks}}$$

$$\text{Ratio de rotación de clientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo de clientes}}$$

En la siguiente tabla se pueden observar los ratios de rotación de activos para la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.:



Tabla 33: Ratios de rotación de activos

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
ROTACIÓN DEL ACTIVO	0,911	0,855
ROTACIÓN DE ACTIVO CORRIENTE	2,096	1,889
ROTACIÓN DE ACTIVO NO CORRIENTE	1,610	1,562
ROTACIÓN DE STOCKS	-	-
ROTACIÓN DE CLIENTES	7,843	9,428

Fuente: Elaboración propia 2012

No ha sido posible realizar el cálculo del ratio de la rotación de stocks ya que deberíamos poder utilizar las ventas valoradas a precio de coste y no disponemos de dicho dato. Esto es debido a que el stock se encuentra valorado a dicho precio. Cuanto mayor fuera la rotación de stocks nos indicaría que se estarían generando más ventas con menos inversión en stocks.

El ratio de rotación de activos aumenta en el ejercicio 2011 respecto a 2010.

En primer lugar hay que considerar que las ventas han caído en torno a 2 millones de euros, variación apenas apreciable en valor relativo puesto que apenas es del 0,4%, sin embargo el volumen de activos también disminuye en el ejercicio 2011 con respecto al ejercicio 2010 pasando de 512 millones de euros a 478 millones de euros en el ejercicio 2011, lo que supone una caída del 7%, así pues debido a que la caída del activo es superior a la que se produce en las ventas el ratio de rotación de activos aumenta, lo que implica que con menor cantidad de activos la empresa alcanza una cifra de ventas mayor, es decir, que los activos producen un mayor rendimiento.

En cuanto a las rotaciones del activo no corriente y del activo corriente, ocurre lo mismo que en el caso anterior, en ambos casos el ratio aumenta respecto al ejercicio anterior. Se puede observar que la rotación del activo no corriente es mucho mayor, por lo que, a pesar de que la empresa obtiene un buen rendimiento de todos sus activos, en el caso del activo no corriente este rendimiento es mucho mayor.

El ratio de rotación de clientes mide el número promedio de veces al año que se cobran las cuentas de clientes, es decir, la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. A mayor rotación de clientes resulta más beneficioso para la empresa, pues obtiene ingresos recurrentes de sus clientes no puntuales en el año. El nivel óptimo de la rotación de clientes se encuentra entre 6 y 12 veces al año.



Así pues considerando que la partida de clientes por ventas (incluidos clientes empresas del grupo) aumenta en el ejercicio 2011 un 20% respecto al ejercicio anterior, mientras que las ventas permanecen casi constantes con una reducción de apenas 0,4%, esto supone que el rendimiento de la empresa ha disminuido en este ejercicio, dicho ratio se encuentra dentro de los niveles óptimos.

RATIOS DE RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

El análisis de la rentabilidad relaciona los resultados generados (cuenta de pérdidas y ganancias) con lo que se ha precisado (activo y capitales propios) para desarrollar la actividad.

El ratio de rendimiento permite conocer la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Expresa la relación entre lo que la empresa ha sido capaz de generar con los recursos que ha necesitado para financiar lo generado. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{BAI (incluidos R. Extraord)}}{\text{Total Activo}}$$

Este ratio puede descomponerse en el producto de dos ratios, rotación del activo y margen de ventas. El ratio mantiene el mismo valor pero proporciona más información sobre el rendimiento de la empresa lo que resulta útil para la toma de decisiones.

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{Ventas}}$$

El ratio de rentabilidad financiera mide el beneficio generado por la empresa en relación a la inversión de los accionistas.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

Este ratio también puede descomponerse en diferentes ratios y así obtener más información con el fin de aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, margen de ventas, rotación del activo y apalancamiento.



$$Rentabilidad = \frac{B^o Neto}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo} \times \frac{Activo}{Capitales propios}$$

Otra forma de descomponer este ratio es mediante el método de Parés. Este método incluye el efecto fiscal en la rentabilidad financiera.

$$Rentabilidad = \frac{B^o Neto}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo} \times \frac{Activo}{Capitales propios} \times \frac{BAI}{BAII} \times \frac{B^o Neto}{BAI}$$

El ratio de apalancamiento financiero mide el efecto de la deuda sobre la rentabilidad de la empresa.

$$Rentabilidad = \frac{BAI}{BAII} \times \frac{Activo}{Capitales propios}$$

A continuación presentamos los ratios de rendimiento de Compañía levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.:

Tabla 34: Ratios de rendimiento y rentabilidad financiera

	Ejercicio 2011	Ejercicio 2010
RENDIMIENTO	0,059	0,056
RENTABILIDAD	0,436	0,023
RENTABILIDAD EFECTO FISCAL	2,263	0,008
APALANCAMIENTO	8,576	1,494

Fuente: Elaboración propia 2012

El rendimiento de la empresa debe ser lo mayor posible ya que esto significa una mayor productividad del activo. En la tabla anterior se observa que el rendimiento de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. crece ligeramente en el ejercicio 2011 respecto al ejercicio anterior. Este ligero incremento se debe más a una disminución acusada del total de activos que cae en mayor medida que el ligero descenso del resultado antes de intereses e impuestos.

La rentabilidad financiera aumenta muy significativamente respecto al ejercicio anterior, este incremento se debe a la disminución de las reservas de la Sociedad en el ejercicio 2011 consecuencia del dividendo repartido, a su vez se produce un aumento muy significativo de los ingresos financieros que han tenido lugar en 2011 derivados del dividendo de 125 millones de euros repartidos por Emtevalex, S.L. empresa asociada, la cual se ha disuelto en 2011, que hacen que el



beneficio neto de la Sociedad en este ejercicio sea de 145 millones de euros frente a los 10 millones de euros del ejercicio 2010.

Una descapitalización financiera incluiría en la mejora de la rentabilidad de la empresa.

El apalancamiento financiero relaciona la deuda y los capitales propios y mide el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios.

Siempre que este ratio sea mayor que 1 el efecto sobre la rentabilidad financiera es positivo, es decir, la deuda es conveniente para incrementar esta rentabilidad en la empresa. En el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. este ratio es muy elevado y por lo tanto presenta una influencia positiva importante.

8.5 Revisión analítica de las diferentes áreas del balance y cuenta de resultados

En este apartado analizaremos las distintas áreas del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2011 profundizando en cada una de ellas de manera que nos permita conocer qué registra la Sociedad en los distintos epígrafes así como las variaciones más significativas con respecto al ejercicio anterior y el motivo de tales variaciones.

Comenzaremos con las áreas que componen el activo del balance de situación.

INMOVILIZADO INTANGIBLE

El inmovilizado intangible de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. está compuesto únicamente por aplicaciones informáticas, las cuales suponen, a 31 de diciembre de 2011, un valor neto contable de 332.474 euros. La variación habida en el ejercicio se debe por un lado a altas por importe de 338.936 euros y por otro a una dotación a la amortización de 250.568 euros. Estos bienes se amortizan en un periodo de tres años desde la entrada en explotación.



INMOVILIZADO MATERIAL

A continuación mostramos el movimiento habido en este epígrafe del balance para el ejercicio 2011, de manera que podemos observar el desglose del saldo registrado por la Sociedad como inmovilizado material.

Tabla 35: Movimiento Inmovilizado Material

Concepto	Sdo. Inicial	Adquisiciones	Bajas	Traspasos	Sdo. Final
COSTE					
Terrenos	13.409.074	1.405.366	-	-	14.814.440
Edificios y otras construcciones	20.648.675	36.810	-	-	20.685.485
Instalaciones técnicas y maquinaria	75.843.223	1.225.015	-4.501.074	135.262	72.702.426
Máquinas automáticas y neveras	29.778.668	1.703.716	-683.669	-	30.798.715
Mobiliario y enseres	1.528.960	8.182	-	-	1.537.142
Envases	19.041.033	2.145.689	-959.232	-	20.227.490
Elementos de transporte	1.038.131	-	-	-	1.038.131
Equipos para proceso de información	2.220.795	112.101	-	-	2.332.896
Anticipos e inmovilizado material en curso	330.199	417.759	-	-135.262	612.696
TOTAL	163.838.758	7.054.638	-6.143.975	-	164.749.421
AMORTIZACION (-)					
Edificios y otras construcciones	-10.773.005	-562.803	-	-	-11.335.808
Instalaciones técnicas y maquinaria	-67.124.367	-2.652.854	4.485.484	-	-65.291.737
Máquinas automáticas y neveras	-27.505.134	-1.411.029	683.326	-	-28.232.837
Mobiliario y enseres	-1.402.684	-46.650	-	-	-1.449.334
Envases	-16.326.552	-1.685.994	933.252	-	-17.079.294
Elementos de transporte	-662.042	-92.252	-	-	-754.294
Equipos para proceso de información	-1.940.209	-147.932	-	-	-2.088.141
TOTAL	-125.733.993	-6.599.514	6.102.062	0	-126.231.445
NETO					
Terrenos	13.409.074				14.814.440
Edificios y otras construcciones	9.875.670				9.349.677
Instalaciones técnicas y maquinaria	8.718.856				7.410.689
Máquinas automáticas y neveras	2.273.534				2.565.878
Otras instalaciones, mobiliario y enseres	126.276				87.808
Envases	2.714.481				3.148.196
Elementos de transporte	376.089				283.837
Equipos para proceso de información	280.586				244.755
Anticipos e inmovilizado material en curso	330.199				612.696
TOTAL VALOR NETO CONTABLE	38.104.765				38.517.976

Fuente: Elaboración propia 2012

A partir del movimiento anterior observamos como la compañía ha realizado adquisiciones significativas de envases, casi duplicando la cifra adquirida de envases en el ejercicio 2010. La vida útil media de los envases es de 5 años, teniendo un coste unitario medio de 0,12 euros para el caso de las botellas y de 2,93 para el caso de las cajas.

La partida más significativa la componen instalaciones técnicas y maquinaria, dicha partida se amortiza a una tasa media del 13%, es decir 7,5 años.

La vida útil del resto de elementos del inmovilizado material es la siguiente:



Tabla 36: Vida útil de los elementos de inmovilizado material en años

	Vida útil	
Edificios y otras construcciones	22,2	33,3
Instalaciones técnicas y maquinaria	5	10
Maquinas automáticas y neveras	3,33	5
Mobiliario y enseres	6,66	10
Envases	5	5
Elementos de transporte	4,4	7,14
Equipos para proceso de información	2,66	4

Fuente: Elaboración propia 2012

INVERSIONES INMOBILIARIAS

En este epígrafe se incluyen aquellos inmuebles que posee la Sociedad con objeto de obtener rentas o plusvalías, por ejemplo aquellos inmuebles que se encuentran arrendados o aquellos terrenos de los que la Sociedad espera obtener una plusvalía en su venta como consecuencia de los incrementos que se produzcan en el futuro en sus respectivos precios de mercado.

La única variación respecto al ejercicio anterior se debe a la amortización.

INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS A LARGO Y CORTO PLAZO

La partida de inversiones en empresas del grupo a largo plazo es una de las más significativas del activo no corriente y la que mayor variación sufre respecto al ejercicio anterior pasando de 73 millones de euros en 2010 a 57 millones de euros en 2011.

En este epígrafe la empresa registra la participación en las distintas empresas del grupo y asociadas. Las inversiones en empresas del grupo y asociadas se valoran por su coste, minorado, en su caso por el importe acumulado de las correcciones valorativas por deterioro. Dichas correcciones se calculan como la diferencia entre su valor en libros y el importe recuperable, entendido este como el mayor importe entre su valor razonable menos los costes de venta y el valor actual de los flujos de efectivo futuros derivados de la inversión. Salvo mejor evidencia del importe recuperable se toma en consideración el patrimonio neto de la entidad participada, corregido por las plusvalías tácitas existentes a la fecha de la valoración.



A continuación incluimos un cuadro en el que podemos observar la participación de la sociedad Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. a 31 de diciembre de 2011 en las distintas empresas del grupo o asociadas.

Tabla 37: Coste de la participación y deterioro acumulado de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en las distintas empresas del Grupo y asociadas

Nombre	Valor a 31.12.2011	Provisión s/ Cía	VNC a 31.12.2011
Dosval, S.L.	30.471.314	-	30.471.314
Doslante, S.L.	18.330.869	-	18.330.869
DSL, S.L.	1.003.000	-	1.003.000
Lusobega, S.L. (asociada)	19.071.947	- 11.430.860	7.641.087
Mercacombustible, S.L. (asociada)	241.962	-	241.962
Total	69.119.092	- 11.430.860	57.688.232

Fuente: Elaboración propia 2012

Así pues podemos observar como la sociedad Lusobega, S.L. (asociada) presenta un deterioro de 11 millones de euros debido a que el porcentaje de participación de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A es del 25% siendo los FFPP de la Sociedad en proporción al porcentaje que se posee de la misma inferior al valor por el que se encontraba registrada su participación.

La variación del importe de dicho epígrafe respecto al ejercicio anterior se debe a que a 31 de diciembre de 2010 la Sociedad mantenía registrado como inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo una participación en la empresa Emtevalex, S.L. por importe de 15.540.283 euros que representaba un 40,11% del capital social, a fecha 19 de diciembre de 2011 dicha sociedad ha sido liquidada lo que ha supuesto para la sociedad el registro de un beneficio por importe de 20.650.017 euros en el epígrafe "Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros", así mismo Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A, ha recibido dividendos durante el ejercicio 2011 procedentes de dicha sociedad por importe de 125.759.406 euros que han sido registrados en el epígrafe "Ingresos financieros de participaciones en instrumentos de patrimonio en empresas del grupo y asociadas" de la cuenta de pérdidas y ganancias adjunta.

Por su parte la partida de *Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo* recoge el saldo de los préstamos concedidos a empresas del grupo y asociadas con vencimiento anterior a 31 de diciembre de 2012. El saldo de dicha cuenta se incrementa en 2011 un 46% respecto al ejercicio anterior.



INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO Y CORTO PLAZO

La composición del saldo registrado como *Inversiones financieras a largo plazo* es la siguiente:

Tabla 38: Desglose Inversiones financieras a largo plazo

	Euros	
	2011	2010
Instrumentos de patrimonio	99.910.611	103.845.250
Créditos a terceros	2.560.154	3.365.068
Valores representativos de deuda	-	211.402
Otros activos financieros	3.474.527	3.747.074
Total	105.945.292	111.168.794

Fuente: Elaboración propia 2012

El saldo del epígrafe "Instrumentos de patrimonio" corresponde, principalmente, a inversiones inferiores al 20% en el capital de sociedades cotizadas y el saldo del epígrafe "Otros activos financieros" corresponde a participaciones minoritarias en fondos de inversión. Para el cálculo del valor razonable la Sociedad ha utilizado fundamentalmente su valor de cotización y el valor liquidativo de cierre de ejercicio respectivamente. Los dividendos recibidos en el ejercicio 2011 de los instrumentos de patrimonio ascienden a 5.464.366 euros registrados en el epígrafe de "Ingresos financieros de participaciones en instrumentos financieros de patrimonio en terceros" de la cuenta de pérdidas y ganancias adjunta.

La adquisición más significativa de acciones de sociedades cotizadas se produjo en el 2010. En 2009 el importe de los instrumentos de patrimonio apenas alcanzaba los 2,7 millones. La variación de esta partida del balance se debe a las fluctuaciones de la bolsa así como a los movimientos de compra-venta de acciones que han tenido lugar en la Sociedad.

Los "Créditos a terceros" recogen aquellos préstamos y partidas a cobrar a largo plazo, como es el caso de los préstamos concedidos a clientes. Estos préstamos no devengan intereses tal como recoge el artículo 314 del Código de Comercio en el que se recogen las características especiales de los contratos mercantiles. (Libro II De los contratos especiales de comercio. Título V de los préstamos mercantiles. Sección I del préstamo mercantil (arts. 311 a 319)).



Por su parte la partida de *Inversiones financieras a corto plazo* presenta la siguiente composición:

Tabla 39: Composición de las cuentas del epígrafe "Inversiones financieras a corto plazo" del balance de situación para los ejercicios 2011 y 2010

	Euros	
	2011	2010
Valores representativos de deuda	14.905.345	174.503.249
Otros activos financieros	39.513.613	18.500.000
Total	54.418.958	193.003.249

Fuente: Elaboración propia 2012

El saldo del epígrafe "Valores representativos de deuda" incluye principalmente, adquisición temporal de deuda pública española, con vencimiento en el ejercicio 2012. Asimismo, el epígrafe "Otros activos financieros" incluye imposiciones a corto plazo en entidades financieras. Ambos epígrafes han sido clasificados por la Sociedad, a efectos de su valoración, dentro de la categoría de "Inversiones mantenidas hasta el vencimiento".

Por otro lado las actividades de la Sociedad están expuestas a diversos riesgos financieros. Las políticas de riesgo global de la Sociedad se centran en el riesgo de crédito y en la incertidumbre de los mercados financieros y tratan de minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera. El análisis y tratamiento de dichos riesgos es el siguiente:

- **Riesgo de crédito:** El riesgo de crédito es atribuible principalmente a los deudores comerciales. La Sociedad no tiene una concentración significativa de riesgo de crédito, estando la exposición distribuida entre un gran número de clientes. Asimismo la Sociedad provisiona los saldos de clientes que considera de dudosa cobrabilidad y dispone de varias pólizas de seguro de crédito que cubren dicho riesgo.

El riesgo de crédito procedente de las inversiones financieras que mantiene como consecuencia de la gestión de la tesorería es mínimo, ya que dichas inversiones se realizan con un vencimiento a corto plazo a través de entidades financieras de reconocido prestigio nacional e internacional.



- **Riesgo de liquidez:** La política de liquidez de la Sociedad tiene como objetivo que la misma mantenga disponibilidad de fondos para atender todos los compromisos de pago que se derivan de su actividad.
- **Riesgo de tipos de interés:** La cartera de activos financieros con exposición al riesgo de tipos de interés se compone principalmente de adquisiciones temporales de activos (cuyo subyacente es deuda pública). La exposición al riesgo de interés es, por tanto, mínima ya que los vencimientos son a muy corto plazo y se permite adecuar rápidamente su rentabilidad a la evolución del tipo de interés.
- **Riesgo de tipo de cambio:** El riesgo de tipo de cambio se concentra principalmente en la valoración a valor razonable de determinados instrumentos de patrimonio clasificados como "Activos financieros disponibles para la venta", denominados en dólares estadounidenses. Las diferencias de cambio originadas en la valoración de dichos activos se reconocen directamente en el patrimonio neto, mientras que las diferencias de cambio originadas por los dividendos percibidos de estos instrumentos de patrimonio se reconocen en el resultado del ejercicio

ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO

En este epígrafe se registran los créditos por el derecho a compensar en ejercicios posteriores las bases imponibles negativas pendientes de compensación y deducciones y otras ventajas fiscales no utilizadas, que queden pendientes de aplicar en la liquidación de los impuestos sobre beneficios. La Sociedad ha registrado los siguientes activos por impuesto diferido al considerar los Administradores que conforme a la mejor estimación sobre los resultados futuros de la compañía, es probable que dichos activos sean recuperados en los próximos ejercicios.



Tabla 40: Saldo de la cuenta activos por impuesto diferido al cierre de los ejercicios 2011 y 2010

	Euros	
	2011	2010
Provisiones no deducibles	2.268.555	3.702.970
Valoración de activos financieros disp. para la venta	141.049	2.233.416
Total	2.409.604	5.936.386

Fuente: Elaboración propia 2012

EXISTENCIAS

En Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. las existencias cobran un papel muy importante. A continuación presentamos la composición del epígrafe de "Existencias".

Tabla 41: Composición del epígrafe de "Existencias" al 31 de diciembre de 2011 y 2010

	Euros	
	2011	2010
Materias primas y auxiliares	4.543.788	5.714.328
Suministros y material diverso	514.266	531.737
Embalajes y envases	968.260	1.083.377
Producto en curso	96.536	100.920
Producto terminado	8.321.734	12.184.932
Total	14.444.584	19.615.294

Fuente: Elaboración propia 2012

Asimismo a 31 de diciembre de 2011 y 2010 el importe de las existencias depositadas en almacenes externos asciende a 7 millones de euros y 10 millones de euros respectivamente.

La materia prima, materiales auxiliares y mercaderías se valoran a coste medio ponderado o a valor de mercado, el menor. Los productos terminados y en curso de fabricación se valoran a coste medio ponderado, que incluye el coste de los materiales incorporados, la mano de obra y los gastos directos e indirectos de fabricación.

Las partidas principales se corresponden con las materias primas básicas y con el producto terminado.



Observamos como el importe de producto terminado se reduce en 2011 con respecto al ejercicio anterior, volviendo a las cifras del ejercicio 2009 y 2008. Esta variación se debe más al exceso de stock que tuvo lugar en el ejercicio anterior, ya que ante la creación de la sociedad Developed System Logistic, S.L ubicada en Picassent y dedicada a la distribución y almacenaje de productos alimenticios, bebidas y otros, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. aumentó su stock, si bien en este ejercicio debido a la disminución de la necesidad de mantener un nivel de existencias elevado la compañía ha optado por reducir el volumen de existencias, motivo por el cual observamos una caída del 26% con respecto al ejercicio 2010.

DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR

En este epígrafe del activo corriente del balance de situación se incluyen clientes y deudores comerciales. En el balance mostrado en líneas anteriores en este mismo capítulo hemos desglosado el importe de "Clientes" (incluido clientes empresas del grupo) por un lado y "Otros deudores comerciales" por otro debido a la importancia de la partida de clientes.

Así pues observamos un incremento de casi 10 millones de euros del saldo registrado como clientes en 2011 respecto a 2010, lo que supone un aumento del 20%.

Los principales clientes de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. son Mercadona, Consum, Carrefour, DIA y algunas distribuidoras como Bebidas La Safor, S.A y Cash Europa, S.A.

Observamos como las ventas no solo no se incrementan en el ejercicio 2011 respecto al 2010, sino que incluso se reducen ligeramente por lo que el aumento del saldo registrado como clientes no resulta a priori razonable, realizamos el cálculo del periodo medio de cobro:

Tabla 42: Periodo medio de cobro

	2011	2010
Periodo medio de cobro	54 días	45 días

Fuente: Elaboración propia 2012

La compañía ha pasado de un cobro medio de clientes a 45 días a 54 días en el ejercicio 2011 lo cual corresponde con un retraso significativo del pago de



clientes debido principalmente a la mala situación económica de los últimos ejercicios. A pesar de que el periodo medio de cobro inferior a 60 días resulta muy razonable y positivo la tipología de clientes de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A., siendo estos grandes clientes con una liquidez muy alta, debería suponer que no se produjeran alteraciones y mucho menos retrasos en lo que al periodo medio de cobro se refiere. Este es por tanto un aspecto que la compañía debe vigilar, analizando las causas de dichos retrasos y tomando las medidas necesarias al respecto.

Los saldos de clientes que se reflejan en el balance de situación aparecen netos de provisiones para insolvencias, estimadas por la dirección de la Sociedad en función de la experiencia de ejercicios anteriores y de su valoración del entorno económico actual. El riesgo de crédito en este ámbito queda parcialmente cubierto a través de pólizas de seguro de crédito que la Sociedad tiene suscritas.

Se considera prudente la dotación de aquellos saldos vencidos a más de 180 días, por ser este el periodo establecido a nivel fiscal por el que se permite su deducción. Si la sociedad es muy prudente y decide dotar aquellos saldos una vez vencidos incluso aunque estos estuvieran vencidos a menos de 6 meses, deberá realizar los ajustes correspondientes de cara al cálculo del impuesto de sociedades.

PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO

En este epígrafe la empresa registra todos aquellos gastos anticipados a los que hace frente en un momento del tiempo anterior a su devengo. Observamos como el saldo se ha incrementado en un 97%, lo que en valores absolutos apenas supone 28 miles de euros. La mayor parte del saldo registrado en dicha cuenta a 31 de diciembre de 2011 corresponde a bonificaciones a clientes y gastos anticipados derivados de las primas de seguros.

EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES

El saldo de dicha cuenta se incrementa muy significativamente respecto al ejercicio anterior pasando de 15 millones de euros a 31 de diciembre de 2010 a casi 139 millones de euros a 31 de diciembre de 2011. Es además el área más significativa del activo ya que representa casi un 30% del total de activo a 31 de diciembre de 2011.

La variación de dicho epígrafe ha de analizarse en línea con las inversiones a corto plazo ya que los valores de deuda pública adquiridos en ejercicios anteriores



tenían su vencimiento en 2011, al hacerse efectivos en este ejercicio han pasado a formar parte de la tesorería de la empresa.

La Sociedad debería plantearse la inversión de estos recursos de manera que le reportaran algún tipo de rentabilidad o ayudaran a potenciar su crecimiento.

Una vez analizado el Activo del balance de situación pasaremos a analizar el Pasivo.

PATRIMONIO NETO Y FONDOS PROPIOS

Capital social

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 el capital social de la Sociedad está representado por 874.732 acciones ordinarias de 5 euros de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas.

Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 las sociedades accionistas de la Sociedad con participación nominal igual o superior al 10% de su capital suscrito eran las siguientes:

Empresas Comerciales e Industriales Valencianas, S.L: 29% de participación.

Tresval, S.L.: 18,81% de participación.

Existen determinadas restricciones a la libre transmisibilidad de las acciones con el derecho de adquisición preferente a la propia Sociedad en primer lugar y, en su defecto, a los demás accionistas.

Reserva legal

De acuerdo con la Ley de Sociedades de Capital, la sociedad anónima debe destinar una cifra igual al 10% del beneficio del ejercicio a la reserva legal hasta que ésta alcance, al menos el 20% del capital social. La reserva legal podrá utilizarse para aumentar el capital social en la parte de su saldo que exceda del 10% del capital ya aumentado.

Salvo para la finalidad mencionada anteriormente, y mientras no supere el 20% del capital social, esta reserva sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas, y siempre que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.



Reservas voluntarias

Las reservas voluntarias son de libre disposición. Con fecha 25 de mayo de 2011 la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad aprobó el reparto de un dividendo por importe de 129.759.942 euros con cargo a este epígrafe, que al 31 de diciembre de 2011 se encontraba totalmente desembolsado. Asimismo, con fecha 19 de diciembre de 2011 el Consejo de Administración, haciendo uso de la autorización de la Junta General de Accionistas, acordó el reparto de otro dividendo por importe de 35.437.669 euros con cargo a este epígrafe, encontrándose a 31 de diciembre de 2011 pendiente de desembolso un importe de 17.047.694 euros que figura registrado en el epígrafe de "Deudas a corto plazo - Otros pasivos financieros" del balance adjunto. Este importe se ha satisfecho en enero de 2012.

Reserva de revalorización Real Decreto-ley 7/1996, de 7 de junio

El saldo de la cuenta "Reserva de revalorización Real Decreto-Ley 7/1996, de 7 de junio", desde el 1 de enero del 2007, puede destinarse a reservas de libre disposición, siempre que la plusvalía monetaria haya sido realizada. Se entenderá realizada la plusvalía en la parte correspondiente a la amortización contablemente practicada o cuando los elementos patrimoniales actualizados hayan sido transmitidos o dados de baja en los libros de contabilidad.

Si se dispusiera del saldo de esta cuenta en forma distinta a la prevista en el Real Decreto-Ley 7/1996, dicho saldo pasaría a estar sujeto a tributación.

Plusvalía de fusión

La plusvalía de fusión tiene su origen en la ampliación de capital realizada en 1995 con motivo de la fusión por absorción de Compañía del Este de Bebidas Gaseosas, S.A. La normativa mercantil no establece restricciones para la disposición de esta reserva.

Con fecha 25 de mayo de 2011 la Junta General Ordinaria de Accionistas de la Sociedad aprobó el reparto de un dividendo por un importe total de 1.725.618 euros (17.000.400 euros en el ejercicio 2010), con cargo a este epígrafe, que al 31 de diciembre de 2011 se encuentra totalmente desembolsado.

Acciones propias

Las acciones propias corresponden a 829 acciones con un valor nominal de 4.145 euros, adquiridas en ejercicios anteriores. De acuerdo con la Ley de



Sociedades de Capital, la Sociedad mantiene constituida una reserva indisponible equivalente al coste de las acciones propias en cartera, por importe de 397.920 euros. Esta reserva será de libre disposición cuando desaparezcan las circunstancias que han obligado a su constitución.

Ajustes por cambio de valor

Los ajustes por cambio de valor del ejercicio 2011, sin considerar el efecto fiscal, como consecuencia de la valoración de los instrumentos financieros clasificados como "Activos financieros disponibles para la venta", han sido imputados al patrimonio y a la cuenta de pérdidas y ganancias por importe de 2.162.083 euros y 4.744.104 euros, respectivamente.

Otras subvenciones

Durante el ejercicio 2010 la Sociedad recibió y cobró una subvención por un importe de 6.120.875 euros, con el objetivo de promover, durante los ejercicios 2010 a 2013, la inversión en determinados elementos del inmovilizado material (máquinas automáticas y neveras). Al 31 de diciembre de 2011 y 2010 la Sociedad ha registrado únicamente en el patrimonio neto la parte de la subvención correspondiente a las inversiones realizadas durante los correspondientes ejercicios.

El movimiento de dicha subvención para el ejercicio 2011, así como los resultados imputados a la cuenta de pérdidas y ganancias procedentes de la misma, es la s

Tabla 43: Movimiento de las subvenciones e imputación de resultados a la cuenta de pérdidas y ganancias procedentes de la misma

	Euros			
	31/12/2010	Aumentos	Traspaso a Resultados	31/12/2011
Otras subvenciones	843.993	1.674.251	-700.236	1.818.008
Efecto impositivo	-253.198	-502.276	210.071	-545.403
Total	590.795	1.171.975	-490.165	1.272.605

Fuente: Elaboración propia 2012

Al cierre del ejercicio 2011 la Sociedad había cumplido con todos los requisitos necesarios para la percepción y disfrute de la subvención descrita, en la parte que ya ha sido considerada como tal.



Asimismo, la Sociedad ha contabilizado el importe restante recibido en los epígrafes "Deudas a largo y a corto plazo - Otros pasivos financieros" del balance de situación adjunto, debido a que los Administradores han considerado que tiene carácter de reintegrable hasta que la Sociedad haya cumplido con los compromisos de inversión de acuerdo con el siguiente detalle:

Tabla 44: Subvenciones correspondientes a inversiones pendientes de realizar a 31 de diciembre de 2011

	Euros
2012	1.754.764
2013	1.619.816
Total	3.374.580

Fuente: Elaboración propia 2012

Las partidas más significativas a 31 de diciembre de 2011 del patrimonio neto debido a su variación respecto al ejercicio anterior son las partidas Resultado del ejercicio y Dividendos a cuenta.

El movimiento habido en dichas partidas se encuentra directamente relacionado. La liquidación de la sociedad participada Emtevalex, S.L, que hemos analizado en el apartado de Inversiones en empresas del grupo, ha supuesto un reparto de dividendos importante que se ve reflejado en la cuenta de resultados de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. esta situación de beneficios y liquidez suficiente ha supuesto que el Consejo de Administración de la Sociedad haya considerado el reparto del resultado de 2011 como dividendos. Así pues a 15 de noviembre de acordó la distribución de un dividendo a cuenta del beneficio neto del ejercicio 2011 por importe de 6.117.321 euros que a 31 de diciembre se encontraba totalmente desembolsado. Asimismo con fecha 19 de diciembre de 2011 el Consejo de Administración acordó la distribución a cuenta del beneficio neto del ejercicio 2011, por importe de 139.342.931 euros encontrándose pendiente de desembolso a 31 de diciembre de 2011 un importe de 67.032.506 euros que figura registrado en el epígrafe de "Deudas a corto plazo-Otros pasivos financieros" del balance de situación a 31 de diciembre de 2011. Este importe se ha pagado en enero de 2012.



DEUDAS A LARGO PLAZO

Como hemos comentado en líneas anteriores Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. apenas tiene deudas a largo plazo. El importe a 31 de diciembre de 2011 es de 1.619.818 euros lo que apenas llega al 0,5% del total del pasivo.

El saldo registrado en esta cuenta no corresponde a deudas con entidades bancarias sino, tal como hemos visto en el apartado anterior, a la deuda por subvenciones a cobrar que se va haciendo efectiva conforme se van realizando las inversiones.

PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO

Los importes más significativos registrados en este epígrafe a 31 de diciembre de 2010 corresponden a los impuestos anticipados por las subvenciones de capital y al valor razonable derivado de las acciones al cierre del ejercicio.

La variación habida en el ejercicio 2011 respecto de 2010 se corresponde con la amortización acelerada llevada a cabo por la Sociedad, la cual genera un pasivo por diferencia temporaria que generará en un futuro un mayor pago del impuesto de sociedades.

DEUDAS A CORTO PLAZO

La partida de Deudas a corto plazo es, excluyendo el Patrimonio Neto, la partida más significativa del pasivo del balance de situación ya que representa un 18% del total del pasivo y supone, en valores absolutos un total de 87 millones de euros a 31 de diciembre de 2011, aumentando de manera muy significativa ya que a 31 de diciembre de 2010 este epígrafe apenas suponía un 2% del total de pasivo y 8 millones de euros, lo que supone un incremento de casi 1000%.

Este incremento es debido, tal como hemos visto en el análisis del Patrimonio Neto, al dividendo pendiente de desembolso a 31 de diciembre de 2011 por importe de 67 millones de euros, el cual ha sido pagado en enero de 2012.

DEUDAS CON EMPRESAS DEL GRUPO Y ASOCIADAS

Este epígrafe supone apenas un 0,15% del total del pasivo.



En este epígrafe la compañía refleja las cuentas a pagar a empresas del grupo por el impuesto de sociedades consolidado de 2011, para aquellos saldos de naturaleza acreedora.

PROVEEDORES

Al igual que en el caso de clientes analizaremos por separado la partida de proveedores ya que se trata de una partida significativa.

Se produce una disminución del 18% en 2011 respecto al ejercicio 2010, lo que supone en valores absolutos 7 millones de euros menos que el mismo periodo del ejercicio anterior. Este decremento se encuentra ligado a la partida de existencias del activo del balance de situación.

La sociedad trabaja con los mismos proveedores cada ejercicio siendo estos los suministradores de materiales para la fabricación de su producto. La Sociedad también registra como proveedores aquellos suministradores de servicios como la publicidad y el marketing o los cargos automáticos por cabeceras de góndola y lineales de las grandes superficies, es decir, los gastos o menor ingreso que se producen al vender los productos en las grandes superficies para que estas coloquen los productos de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en los mejores sitios con objeto de atraer al consumidor.

Calculamos el periodo medio de pago y observamos cómo éste disminuye respecto del ejercicio anterior:

Tabla 45: Periodo medio de pago

	2011	2010
Periodo medio de pago	91 días	114 días

Fuente: Elaboración propia 2012

Esta disminución se debe principalmente a la nueva ley de aplazamiento de pago a proveedores. Esta ley establece el pago a proveedores en menos de 85 días, su incumplimiento no supone impacto negativo alguno para la empresa, únicamente habrá de darse información en memoria del periodo medio de pago así como de los saldos pagados a proveedores excedidos a dicho plazo que han tenido lugar en el ejercicio.



ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR

En este epígrafe se incluyen los saldos a pagar a acreedores, administraciones públicas y al personal por la parte correspondiente a las remuneraciones pendientes de pago.

La partida de acreedores apenas supone 302 miles de euros a 31 de diciembre de 2011, en este epígrafe la empresa registra los saldos pendientes de pago con los acreedores normales de la Sociedad.

A cierre del ejercicio 2011 el saldo de remuneraciones pendientes de pago al personal era de 3 millones de euros. Este saldo comprende la parte proporcional a la paga de verano, la cual tiene un devengo de 1 de julio a 30 de junio, por tanto a 31 de diciembre de 2011 se encuentra registrados 5 meses correspondientes a esta paga, la paga de beneficios de septiembre y marzo las cuales tienen un devengo de 1 de octubre a 30 de septiembre y de 1 de abril a 30 de marzo respectivamente, quedando registrado en el balance de situación del ejercicio 2011 la parte devengada a 31 de diciembre de 2011. Considerando que el convenio colectivo vigente en 2011 establece un incremento salarial del 3% respecto al ejercicio anterior y a pesar del descenso de la plantilla media respecto a 2010, el incremento habido en la cuenta de remuneraciones pendientes de pago resulta razonable.

Los importes a pagar a la Administración Pública corresponden a los saldos acreedores por IRPF, por impuesto de sociedades, importes correspondientes a la seguridad social y principalmente a retenciones de capital mobiliario, por el cual la compañía tiene registrado a 31 de diciembre de 2011 un importe a pagar a la Hacienda Pública de 12 millones de euros. Estos rendimientos corresponden a los intereses derivados de los bonos y obligaciones que tenían vencimiento en 2011 y que hemos visto en apartados anteriores así como de los dividendos recibidos de la sociedad Emtevalex, S.L. liquidada en este ejercicio.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

La primera visión de la cuenta de pérdidas y ganancias nos indica que en este ejercicio 2011 se han producido hechos importantes respecto al ejercicio anterior. El resultado del ejercicio 2011, un beneficio de 145.550.847 euros es muy superior a los 10 millones de euros de beneficio del ejercicio 2010.

Analizando en detalle observamos cómo esta diferencia se debe exclusivamente a los resultados financieros.



A continuación analizaremos las partidas más significativas que componen la cuenta de pérdidas y ganancias:

IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS – APROVISIONAMIENTOS – VARIACIÓN DE EXISTENCIAS

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ha generado unas ventas de 435 millones de euros en 2011 frente a los 437 millones de euros del ejercicio anterior, es decir 2 millones de euros menos que en el ejercicio anterior lo que en porcentaje apenas supone una variación del 0,5%, sin embargo los aprovisionamientos si disminuyen respecto al ejercicio anterior en torno al 1% lo que supone que el beneficio bruto aumenta un 1%, ayudado también por la partida de “Otros ingresos de explotación” que pasa de 11 millones de euros a 21 millones de euros en 2011, es decir, casi 10 millones de euros más que el ejercicio anterior. Con todo ello y debido a la variación de existencias negativa del ejercicio el incremento del beneficio bruto en valores absolutos apenas es de 2,5 millones de euros.

La totalidad de las ventas que realiza la compañía se produce en su área de influencia, siendo esta la Comunidad Valenciana, Comunidad de Murcia y provincias de Cuenca y Albacete.

Las ventas de la compañía presentan una estacionalidad típica del sector en los meses de verano y en menor medida en diciembre. La ligera caída de las ventas se debe principalmente a la disminución del consumo principalmente en HORECA´s (bares, hoteles, restaurantes, kioscos...) que es donde la compañía obtiene un mayor margen de ventas, esta disminución es consecuencia directa de la crisis económica y el menor consumo de las familias en este tipo de establecimientos.

Por su parte las ventas se mantienen en las grandes superficies donde el producto es más barato y en consecuencia el margen de la Sociedad es menor.

Otra de las causas de la disminución que ha tenido lugar en el ejercicio 2011 es el menor consumo globalizado consecuencia de la economía nacional y de la tendencia de las familias a prescindir de este tipo de productos o a sustituirlos por otros formatos más económicos, como las botellas de 2 litros o similares, que para la Sociedad supondrían un margen menor.



OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

En esta cuenta la compañía registra los ingresos derivados de arrendamientos, ingresos por publicidad en puntos de venta, por colaboraciones publicitarias, ingresos por venta de residuos principalmente.

Aquellos gastos en que incurre Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en concepto de actuaciones de publicidad y promoción realizadas a clientes nacionales y principalmente a superficies comerciales que mantienen condiciones especiales con la compañía, son refacturados a Coca-Cola División Ibérica y sus ingresos registrados por la Sociedad en esta cuenta.

GASTOS DE PERSONAL

Por lo que respecta a los gastos de personal observamos como se produce un ligero incremento respecto al ejercicio anterior. A pesar de que la plantilla media ha disminuido pasando de 573 empleados en 2010 a 559 empleados de media en 2011, lo que a priori debería implicar una disminución del gasto habido en sueldos y salarios y seguridad social, el convenio colectivo vigente en 2011 establece un incremento salarial de 0,5 puntos sobre el I.P.C. real. Se garantiza en todo caso un incremento de tres puntos. Con carácter provisional, se aplica un incremento de 3 puntos procediendo a su revisión definitiva cuando se conozca el IPC real del año correspondiente. La variación anterior es de 844 miles de euros, un 3% superior al ejercicio 2010 lo que resulta razonable.

En esta cuenta se registran los gastos incurridos en el ejercicio correspondientes a sueldos y salarios, seguridad social así como aquellos gastos sociales relacionados con formación, dietas, etc., así como los gastos en concepto de indemnizaciones por despido

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

En esta cuenta la Sociedad registra todos aquellos gastos relacionados con la actividad ordinaria de la empresa que no corresponden a compras. Es el caso de los gastos de arrendamientos y cánones, gastos por reparación y conservación, gastos por servicios de profesionales independientes, gastos de transporte, primas de seguros, servicios bancarios y similares, publicidad, propaganda y relaciones públicas, suministros y otros servicios.



En este sentido las partidas más significativas y que mayor peso suponen del epígrafe de otros gastos de explotación son la de "Publicidad, propaganda y relaciones públicas" con aproximadamente un 60%, "Transportes" con aproximadamente un 17% y en menor medida la partida de "Otros servicios" con un 9% y "Reparaciones y conservación" con un 6%.

Tal y como hemos visto al analizar el área de marketing la importancia de la publicidad es vital en la empresa y esto se refleja también en sus cuentas anuales.

Dentro del gasto publicitario casi un 70% del mismo corresponde a los gastos por cabeceras de góndola, estos gastos corresponden a los importes que ha de satisfacer la empresa con objeto de que sus productos se sitúen en primera línea en los supermercados, hipermercados y grandes superficies, esto es a la altura de los ojos y en pasillos centrales o de mayor afluencia.

Por su parte los gastos de transporte corresponden a los portes de distribución de los productos tanto a los distribuidores como directamente a clientes. Actualmente la sociedad tiene establecido un sistema mediante el cual en el momento en que se recibe un pedido se le asigna automáticamente un código de porte y se carga automáticamente un coste por ese porte que el sistema tiene establecido previamente, en caso de que el producto se distribuya a varios clientes, el coste de ese porte se reparte proporcionalmente, ese gasto es el que queda registrado en estas cuentas.

El elevado volumen de gasto en reparación y conservación es razonable debido al elevado número de máquinas de que dispone la Sociedad para la producción.

AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO

Por lo que respecta a la "Amortización del inmovilizado" observamos cómo se encuentra en línea con el ejercicio anterior debido a que no se han producido altas ni bajas significativas en el ejercicio 2011.

El resultado de explotación de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A ha sido de 28.056.683 euros a 31 de diciembre de 2011, siendo de 28.599.267 euros en 2010 lo que supone una variación negativa del 2%, es decir, una caída de 541 miles de euros respecto al ejercicio anterior.



RESULTADO FINANCIERO

Por lo que respecta a los resultados financieros observamos una variación muy significativa debida exclusivamente a los ingresos financieros derivados de los dividendos de empresas del grupo y de terceros.

Por un lado el dividendo recibido de las participaciones que posee la Sociedad en el capital de sociedades cotizadas le ha reportado un beneficio de 5,5 millones de euros en 2011 frente a los 4,5 millones de euros de 2010.

Por otro lado existen 125 millones de euros derivados del dividendo repartido con motivo de la liquidación de la sociedad Emtevalex, S.L tal como hemos comentado en líneas anteriores de este mismo capítulo.

Así pues Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. presenta un resultado financiero positivo de 139.727.488 euros lo que supone un beneficio antes de impuestos de 167.784.171 euros en 2011 frente a los 36.902.334 euros en 2010.

8.6 Epílogo

En este capítulo se ha realizado el análisis económico-financiero de la empresa mediante el estudio del balance de situación y de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2011 así como su comparativo con el ejercicio 2010, de manera que podamos comprender su evolución en los dos últimos ejercicios cerrados.

En primer lugar se ha analizado el balance de situación realizando diferentes procedimientos como el análisis vertical, el cálculo de porcentajes y con él, la confección del gráfico del balance, el cálculo del fondo de maniobra, el estudio de los principios generales y, por último, el cálculo del estado de origen y aplicación de fondos.

Tras este análisis observamos como Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es una empresa muy capitalizada, sus fondos propios cubren la totalidad del activo no corriente y parte del corriente. Los activos líquidos de la empresa son muy superiores a su deuda a corto plazo, la empresa presenta un volumen de efectivo muy elevado lo que podría estar ocasionando la pérdida de oportunidades de inversión. Por otra parte el fondo de maniobra también es muy elevado para los dos ejercicios analizados. La partida de efectivo y otros medios



líquidos equivalentes alcanza los casi 139 millones de euros en el ejercicio 2011 representando el 30% del total del activo de la empresa, por tanto la liquidez de la empresa es indiscutible.

A continuación se ha realizado el análisis de la cuenta de resultados, a través de dicho análisis observamos como la empresa mantiene en 2011 los niveles de ventas respecto al ejercicio anterior los cuales se sitúan en torno a los 435 millones de euros, la pequeña caída de las ventas la cual es ligeramente superior que la caída de aprovisionamientos se contrarresta con el aumento de la partida de otros ingresos de explotación lo que implica un beneficio bruto superior al del ejercicio 2010.

Por otro lado los esfuerzos llevados a cabo por la empresa con objeto de reducir los gastos de explotación no son suficientes ya que éstos aumentan en torno al 2% lo que supone una reducción del resultado de explotación en torno al 2%.

Sin embargo el punto clave de la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio 2011 lo encontramos en el resultado financiero, el cual se ve incrementado de manera significativa debido a los ingresos percibidos por los dividendos repartidos por la sociedad Emtevalex, S.L. la cual ha sido disuelta en el ejercicio 2011. Estos ingresos por participaciones en el capital de empresas del grupo suponen 125 millones de euros, los cuales son el origen del incremento de 10 millones de euros de beneficio en 2010 a 145 millones de euros de resultado neto en el ejercicio 2011.

Tras el análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias y con objeto de comprender mejor las distintas partidas del balance y cuenta de pérdidas y ganancias hemos analizado los distintos epígrafes de ambos estados financieros, estudiando en detalle qué tipo de activos y pasivos y gastos e ingresos se encuentran registrados para el ejercicio 2011 y su comparativo con 2010. Como aspectos más destacables hemos identificado que la Sociedad no dispone de ningún tipo de deuda con entidades bancarias, no existen pólizas de crédito ni préstamos ya que el elevado nivel de efectivo de que dispone, el cual se encontraba en 2010 como imposición a corto plazo pasando a efectivo en cuenta corriente y alguna inversión a menos de tres meses en el ejercicio 2011, le permite autofinanciarse. Otro aspecto relevante identificado es el efecto de la disolución de la sociedad del grupo Emtevalex. S.L. la cual ha supuesto por un lado el reparto de dividendos que



tiene efecto directo en la cuenta de pérdidas y ganancias y de manera indirecta y debido a los elevados resultados del ejercicio el reparto de dividendos de la propia Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A a sus accionistas incrementando de esta manera la partida de deudas a corto plazo por la parte de los dividendos pendientes de desembolso. Y por último podemos apreciar como Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. presenta un volumen de gasto muy elevado en partidas como publicidad y relaciones públicas derivadas de la estrategia comercial y de marketing seguida por la compañía y ya comentada en capítulos anteriores.

La Sociedad por tanto debe tomar medidas para cumplir con los presupuestos establecidos en el ejercicio y esforzarse en reducir los gastos por servicios exteriores así como ajustar el volumen de aprovisionamientos a las ventas y controlar las existencias de manera más eficiente.

Sin embargo la liquidación de la sociedad Emtevalex, S.L. ha sido una circunstancia puntual en el ejercicio lo que supone que la empresa debe esforzarse en mantener la línea que viene siguiendo, realizando las acciones necesarias para aumentar las ventas y controlar la cifra de existencias junto a un control del gasto encaminado a obtener mejores márgenes de explotación y por tanto mejores resultados.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





9 ANÁLISIS DAFO / CAME

9.1 INTRODUCCIÓN

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico de nuestra empresa. El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DAFO se basa en dos pilares básicos: el análisis interno y el análisis externo de una organización.

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, generales de organización, etc.

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al entorno externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Aquí entra en juego la flexibilidad y dinamicidad de la empresa.

Los conceptos que aparecen en la matriz DAFO son los siguientes:

- **Debilidades:** También llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controlados y superados.
- **Fortalezas:** También llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.



- **Amenazas:** Se definen como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Oportunidades:** Es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios

Estos dos tipos de análisis se han realizado a lo largo del trabajo en capítulos anteriores por lo que ya se poseen todos los datos necesarios para la realización del análisis DAFO.

Tras haber identificado, mediante un análisis DAFO, los aspectos clave de la empresa desde la perspectiva del entorno de donde se extraen las amenazas y oportunidades, e interna, que informa de las debilidades y fortalezas, hay que desarrollar el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

Este análisis es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe seguirse en una empresa, lo que persigue es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del Análisis DAFO, por lo que el análisis CAME siempre debe realizarse tras haber completado el análisis DAFO.

9.2 Matriz DAFO

Tabla 46: Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Bajos márgenes de beneficios. Plan de distribución. Fuerte presión de clientes para reducción del precio.	Cambio constante en el mercado. Marcas Blancas emergentes en el mercado. Entrada de productos de otras embotelladoras. Fuerte presión de otras marcas reconocidas. Consumidores con escaso poder de compra. Una parte del mercado lo considera no saludable. Alta estacionalidad en el consumo.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Poco nivel de endeudamiento. Amplios conocimientos de la industria de bebidas refrescantes. Firmeza en la toma de decisiones. Un agresivo plan de mercado. Fuerte posicionamiento en el mercado. Publicidad con fuerte impacto en los consumidores. Fórmula única, la cual nunca ha sido copiada. Posicionada en todos los segmentos sociales. Variedad de presentaciones.	Apoyo del Grupo. Escasa competencia directa. Capacidad de realizar inversiones. Cambio de hábitos de los consumidores. Proceso de diversificación. Potenciación de la oferta de envases PET.

Fuente: Elaboración propia 2012



A continuación se van a desarrollar con más detalle los conceptos aparecidos en la matriz DAFO clasificados en debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

DEBILIDADES

- Fuerte presión de clientes en cuanto a reducción del precio: las grandes cadenas de distribución presionan constantemente a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A, ya que es ella quien negocia directamente los precios con sus clientes, para conseguir precios más competitivos.
- Plan de distribución: Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas únicamente cuenta con 5 delegaciones mientras que el resto de embotelladoras de Coca-Cola de España disponen de entre 7 y 14 delegaciones, con tamaños de su zona de influencia similares, por lo que pueden llegar de manera más óptima al 100% de los puntos de venta.
- Bajos márgenes de beneficios: a pesar que la Sociedad gestiona el control de costes de manera adecuada sus márgenes son muy reducidos.

AMENAZAS

- Cambio constante en el mercado: la situación actual de los mercados supone cambios constantes y la necesidad de adaptación a ellos.
- Marcas Blancas emergentes en el mercado: las marcas blancas de las grandes cadenas de distribución generan productos sustitutivos con precios mucho más competitivos.
- Entrada de productos producidos y envasados por otras embotelladoras principalmente europeas con la marca Coca-Cola: se está produciendo la entrada de productos con marca Coca-Cola embotellados fuera del territorio español que se ponen en el mercado a precios más reducidos que los que pueden ofrecer las distintas embotelladoras de la División Ibérica.
- Fuerte presión de otras marcas reconocidas: los principales competidores emprenden campañas publicitarias muy agresivas y se esfuerzan en alcanzar un posicionamiento mediante la introducción



de su marca en determinadas compañías de restauración que ofrecen su producto como única alternativa.

- Consumidores con escaso poder de compra: la situación de crisis actual supone una disminución del poder adquisitivo de los consumidores y aquellos productos que no son calificados como de primera necesidad se ven afectados al reducirse su consumo.
- Una parte del mercado lo considera no saludable: en los últimos tiempos las bebidas refrescantes azucaradas o edulcoradas están siendo atacadas clínicamente y señalados como nocivos para la salud.
- Alta estacionalidad en el consumo: a pesar de que es un producto consumido durante todo el año, son los meses de verano y en menor medida la época navideña los que alcanzan el mayor volumen de consumo.

FORTALEZAS

- Poco nivel de endeudamiento: la Sociedad no tiene deuda alguna con entidades bancarias ya que se autofinancia con sus propios recursos.
- Amplios conocimientos de la industria de bebidas refrescantes: es la segunda planta embotelladora fundada en el territorio español (1953).
- Firmeza en la toma de decisiones: Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es una empresa de capital 100% español y con pocos accionistas. Los accionistas de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se encuentran comprometidos con la compañía.
- Un agresivo plan de mercado: se lleva a cabo una publicidad y promoción suficientemente fuerte para contrarrestar la competencia.
- Fuerte posicionamiento en el mercado: el nombre e imagen de sus productos es reconocida por el mercado.
- Publicidad con fuerte impacto en los consumidores.
- Fórmula única, la cual nunca ha sido copiada.
- Posicionada en todos los segmentos sociales: existen muchos consumidores fieles a la marca en todos los segmentos sociales.
- Variedad de presentaciones: la Sociedad dispone de una amplia gama de presentación de sus productos presentándolos en formatos distintos.



OPORTUNIDADES

- Apoyo del Grupo: el Grupo presta su apoyo mediante campañas publicitarias a nivel global, asesoramiento en áreas técnica, de calidad y desarrollo y fija las líneas generales del negocio, lanzamiento de nuevos productos, el marketing y la comunicación.
- Escasa competencia directa: son pocos en número los competidores directos en el área de influencia de Compañía levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. que se encuentren al nivel de la Sociedad.
- Capacidad de realizar inversiones: debido al bajo nivel de endeudamiento ya comentado y a los elevados recursos propios de que dispone.
- Cambio de hábitos de los consumidores: La Sociedad tiene la posibilidad de explotar otros productos como los zumos, agua embotellada y los Te's naturales.
- Proceso de diversificación: La Sociedad, junto con el resto de embotelladoras de la División Ibérica, ha llevado adelante un proceso de diversificación que ha colocado a la División Ibérica (conjunto de embotelladoras del territorio español) como la segunda del mundo, detrás de Japón, por la variedad de bebidas. La cartera de productos abarca toda la gama de bebidas refrescantes e incluye, refrescos con gas y sin gas, bebidas energéticas, isotónicas, bebidas de base té, aguas y zumos
- Potenciación de la oferta de envases PET: que resultan más económicos de producir y suponen márgenes más elevados que los de vidrio.

9.3 Matriz CAME

CORREGIR LAS DEBILIDADES

- Fuerte presión de las grandes superficies en cuanto a reducción del precio: las grandes superficies suponen un 38% de las ventas de la Sociedad. La Sociedad debe potenciar e incrementar otros canales de venta como bares, hoteles, restaurantes y superficies medias (HORECA's).



- Plan de distribución: Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debe mejorar su canal de distribución asemejándolo al del resto de embotelladoras de Coca-Cola españolas para lo cual debería optar por incrementar el número de delegaciones así como optimizar los canales de distribución mediante la inversión en un almacén inteligente que permita optimizar y agilizar los pedidos y las cargas y descargas para su distribución.
- Bajos márgenes de beneficios: la tipología de productos no permite obtener márgenes elevados por lo que la Sociedad debe mejorar el control de costes y optimizar los procesos de producción.

AFRONTAR LAS AMENAZAS

- Cambio constante en el mercado: la situación actual de los mercados supone cambios constantes en el comportamiento de los consumidores, la Sociedad debe estar atenta a los cambios y adaptarse a las necesidades de cada momento.
- Marcas Blancas emergentes en el mercado: la Sociedad debe competir con estos productos potenciando el poder de su marca y la fidelización de los clientes.
- Entrada de productos procedentes de otras embotelladoras con la marca Coca-Cola: la Sociedad debe potenciar los productos producidos y envasados por la embotelladora local mediante campañas publicitarias agresivas que recuerden al consumidor la importancia del consumo de los productos fabricados en su comunidad.
- Fuerte presión sobre los clientes de marcas reconocidas: paralelamente al efecto de la publicidad la Sociedad debe realizar un esfuerzo comercial para llegar al 100% de los potenciales clientes y mantener los actuales.
- Consumidores con escaso poder de compra: la Sociedad debe mejorar la gestión de sus costes que le lleve a un nivel de precios cada día más competitivo y asequible a todos los públicos, por ejemplo potenciando aquellos envases más económicos de producir.
- Una parte del mercado lo considera no saludable: en los últimos tiempos muchos de sus productos están siendo atacados y señalados



como nocivos para la salud. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debe emprender campañas que contrarresten estos comentarios así como diversificar sus productos introduciendo otros como son los Tés, zumos, bebidas refrescantes sin azúcar, bebidas sin gas, etc. llegando también a aquellos clientes preocupados por su salud.

- Alta estacionalidad en el consumo: mediante atractivas promociones la Sociedad puede incrementar sus ventas en otros periodos del año.

MANTENER LAS FORTALEZAS

- Poco nivel de endeudamiento: para mantener el bajo nivel de endeudamiento la compañía debe afrontar las inversiones que sus recursos propios le permitan sin aumentar el coste de su financiación.
- Amplios conocimientos de la industria de bebidas refrescantes: la planta de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es la segunda planta embotelladora de la División Ibérica fundada en 1953, su trayectoria en el mercado local hace que tenga un fuerte conocimiento del negocio y unas relaciones con clientes muy arraigadas.
- Capital 100% español y firmeza en la toma de decisiones: la Sociedad debe mantener la implicación y el compromiso de su accionariado fomentándolo de manera constante.
- Un agresivo plan de mercado: mantener acuerdos con las grandes distribuidoras con objeto de mantener sus productos en las "cabeceras de góndola".
- Fuerte posicionamiento en el mercado: analizar los impactos de la publicidad de la competencia y contrarrestarlos con importantes campañas publicitarias y un agresivo plan de marketing.
- Publicidad con fuerte impacto en los consumidores: emprender campañas impactantes así como mantener una responsabilidad social y que todo ello alcance al público objetivo.
- Fórmula no ha sido copiada: mantener el nivel de calidad de sus productos y fomentar en el consumidor la creencia de "autenticidad" y "exclusividad" de los mismos.



- Posicionada en todos los segmentos sociales: mantener e incrementar la fidelidad de los consumidores fomentando la creencia de producto único y la pertenencia a un grupo, tal y como ya viene haciendo la Sociedad con campañas publicitarias como “para todos”.
- Variedad de presentaciones: la Sociedad ha ampliado la gama de presentación de sus productos en formatos distintos que debe hacer llegar al mercado mediante los canales de distribución adecuados.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

- Apoyo del Grupo: el Grupo presta su apoyo mediante campañas publicitarias a nivel global, asesoramiento en áreas técnica, de calidad y desarrollo y fija las líneas generales del negocio, lanzamiento de nuevos productos, el marketing y la comunicación. Este hecho supone una gran ventaja para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ya que permite actuaciones que de otro modo no serían posibles, así como unas líneas de desempeño comunes que incrementan el poder de acción de la Sociedad de cara a la consecución de objetivos en todas las áreas mencionadas anteriormente.
- Escasa competencia directa: la Sociedad debe contrarrestar a los escasos competidores locales que se encuentran al nivel de la Sociedad mediante el aumento de su cuota de mercado y el alcance del 100% de los puntos de venta, así como mediante un proceso de diversificación que le permita distinguirse aún más del resto de competidores.
- Capacidad de realizar inversiones: Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debe explotar el alto nivel de recursos propios de que dispone y realizar inversiones que permitan mejorar sus canales de distribución o procesos de producción.
- Proceso de diversificación: Mantener la producción de las distintas variedades de bebidas y fomentar el consumo de aquellas que reportan mayores márgenes y aquellas que pueden presentar oportunidades de mercado.
- Cambio de hábitos de los consumidores: El aumento de conciencia de las personas sobre mantener hábitos saludables de alimentación, las



han llevado a reemplazar ciertos tipos de alimentos y bebidas de creencia no saludables, por aquellas que si lo son. Por eso Coca-Cola tiene la oportunidad de aumentar su participación en el segmento de jugos naturales y agua embotellada, los cuales han tenido un rápido crecimiento debido a ésta constante preocupación.

- Incremento en la oferta de envases PET ya que resultan más económicos de producir y suponen márgenes más elevados que otros formatos como los de vidrio, la Sociedad debe explotar este hecho mediante una distribución adecuada de este formato así como mediante ofertas y promociones que ayuden a distribuirlo y por tanto a fidelizar al público a consumir este tipo de formato y no otro.

9.4 Epílogo

En este apartado se ha realizado la matriz DAFO con el fin de agrupar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades encontradas a lo largo de los puntos anteriores mediante diferentes análisis realizados a la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

La matriz DAFO muestra que las debilidades de la empresa se deben, a la presión del mercado y principalmente de las grandes superficies en lo que a reducciones de precios se refiere, a la baja rentabilidad de sus productos y a la ligera escasez de sus canales de distribución en comparación con el resto de embotelladoras españolas de la marca Coca-Cola. Estas debilidades muestran que la empresa debe tomar medidas para mejorar sus canales de distribución, así como hacer un esfuerzo en reducir el coste de producción.

Las fortalezas de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. muestran una empresa consolidada a lo largo del tiempo y que ha conseguido la fidelidad de sus clientes, un reconocimiento de marca y una imagen positiva consolidada. Uno de los mayores puntos fuertes a tener en cuenta está relacionado con el bajo nivel endeudamiento. El elevado nivel de recursos propios es muy importante a la hora de realizar inversiones con el fin de corregir las debilidades antes mencionadas.

Los peligros que amenazan a la empresa vienen, en su mayoría, provocados por la crisis económica mundial y por el aumento de una competencia de marcas blancas y precios muy reducidos. Por otro lado la entrada en el mercado español de productos embotellados fuera y no pertenecientes a ninguna embotelladora de la



División Ibérica, los cuales son producidos y vendidos a un coste menor supone una amenaza contra la que es difícil luchar. Así, la empresa, debe potenciar la calidad de sus productos y aprovechar el posicionamiento de la marca de manera que los clientes la valoren lo que le permitirá mantener la fidelización de los mismos y no perder cuota de mercado.

Las oportunidades para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. vienen dadas, por una parte, por la diversificación de productos llevada a cabo en los últimos tiempos y que tan buena acogida tiene entre los consumidores y por otra por la importancia que el apoyo del Grupo tiene en todas las actuaciones llevadas a cabo por la Sociedad. Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debe aprovechar este hecho para mantener los estándares de calidad de sus productos así como para mantener e incrementar su posicionamiento en el mercado.



10 PROPUESTAS DE MEJORA

10.1 Introducción

Tras analizar todos los aspectos significativos de la empresa, desde la descripción de sus procesos, el análisis económico financiero de su balance y cuenta de resultados, el impacto medioambiental generado por sus instalaciones, el entendimiento del sector en el que se enmarca, el análisis de las cinco fuerzas de PORTER y por último mediante la identificación de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades y mediante el análisis CAME, se han identificado una serie de propuestas de mejora encaminadas a corregir los puntos débiles así como a aprovechar las oportunidades identificadas.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. debido a su situación de concesionaria de la marca Coca-Cola goza de un privilegio distinto al resto de empresas competidoras, sin embargo sus posibilidades de expansión se ven limitadas por la obligatoriedad de operar en su área de influencia por lo que las propuestas de mejora van encaminadas a una mejora de su distribución desde diversos enfoques, a una mejora de sus actuaciones medioambientales, al aprovechamiento de sus recursos ociosos y a la mejora de aspectos de control interno.

Así, las propuestas de mejora identificadas son las siguientes:

- Mejora de las actuaciones medioambientales.
- Centralización de compras y plataforma para proveedores.
- Mejoras en la distribución. Almacén inteligente.
- Inversiones con exceso de efectivo.

10.2 Propuestas de mejora

10.2.1 Mejora de las actuaciones medioambientales

La actividad industrial de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tiene un impacto en el medio ambiente innegable por lo que la Sociedad está sometida a una regulación en esta materia muy estricta, tal como se ha comentado en el capítulo de "Medio Ambiente y ECOEMBES".



Sin embargo la Sociedad no solo cumple adecuadamente con dicha legislación sino que además realiza numerosos esfuerzos por conjugar su desarrollo empresarial con el respeto y defensa del medio ambiente y estos esfuerzos han hecho que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se sitúe en los últimos años como un referente en el sector de la alimentación y bebidas.

Con el objeto de mantener esta tendencia, la Sociedad debe desarrollar e incrementar las acciones encaminadas a la reducción del impacto medioambiental, por ello las acciones de mejora propuestas en este sentido son las siguientes:

OBJETIVO: REDUCCIÓN DE LOS RECURSOS ENERGÉTICOS

La legislación medioambiental establece una serie de ratios de uso de agua y energía. Se propone a la Sociedad una reducción del consumo de agua y energía alcanzando ratios más restrictivos que los impuestos legalmente.

Para la consecución de la reducción del consumo de agua, se proponen una serie de medidas no implantadas en la Sociedad hasta ahora, como son un cambio en el sistema de líneas de producción de manera que permitan:

Recuperación de agua de enjuague en las líneas de vidrio: de manera que mediante un pequeño sistema de depuración puedan ser empleadas nuevamente en el proceso.

Interrupción de enjuague en continuo de las líneas de vidrio retornable: de manera que no exista pérdida de agua entre los cambios de lotes.

Instalación de contadores de agua por procesos: que permitan analizar los consumos de agua de manera más detallada.

Por otro lado se propone a la Sociedad la creación de un *Grupo de Trabajo* con el propio personal de producción y calidad, que realice estudios con objeto de optimizar el consumo de agua en todo el proceso productivo. Las medidas a controlar por este *Grupo de Trabajo* serían:

- Analizar la situación real de consumos de agua.
- Eliminar gastos innecesarios (despilfarros).
- Optimizar el consumo en los procesos necesarios.
- Generar proyectos de mejora del ratio de agua.
- Benchmarking con otros embotelladores.



Por otro lado cabe decir que estas medidas suponen no solo una mejora de los procesos y optimización de recursos sino un impacto económico positivo reflejado en un volumen menor del gasto de agua.

Por lo que respecta al ratio de energía las propuestas de mejora para la Sociedad son las siguientes:

1.- Instalación de 2 economizadores energéticos que supondrían una reducción estimada de un 4% de gas natural: El recuperador de energía (comúnmente denominado economizador) es un elemento que recupera el calor sensible de los gases de combustión de una caldera para aumentar la temperatura del agua de alimentación de la misma.

Los circuitos de gases y agua circulan a contracorriente, lo que permite una máxima recuperación de energía: el calor de los humos se utiliza para calentar el agua, que circula por el serpentín de tubos antes de su entrada a caldera.

De esta manera, al alimentar a la caldera con agua a mayor temperatura, se emplea menos energía para calentar a ésta, lo que se traduce en un menor consumo de combustible.

2.- Recuperación de aire de la sopladora de botellas vacías en la línea de aséptico: La instalación constaría de una válvula de recuperación por cada cavidad de soplado, de un sistema de control e interconexión con el equipo existente, de un tanque de recuperación de aire completo y del dispositivo de reducción de presión, con el objetivo de reutilizar este aire soplado.

Este sistema permitiría reducir los costos debidos al consumo de energía eléctrica, gracias a la disminución de las horas de trabajo del compresor.

Otras ventajas que se obtienen instalando del sistema de recuperación de aire son:

- a) La posibilidad de parar parte del conjunto de compresores.
- b) Reducción del gasto de mantenimiento.
- c) Reducción del ruido y aumento de espacio disponible en la fábrica.
- d) Amortización en corto plazo (dependiendo del formato y velocidad de producción).



e) Un ahorro global que permite una mayor competitividad por botella.

3.- Cambio climático en la refrigeración de aséptico dado que por su antigüedad es probable que se esté produciendo una pérdida de recursos.

4.- Reducción de los tiempos de limpieza: lo que supone un ahorro energético en calor importante. En este nuevo sistema de limpieza el aporte calorífico que es necesario transmitir al agua es menor que en el anterior sistema. Esto supone un menor consumo de vapor y por consiguiente un menos consumo de gas natural de las calderas. Esto supondría un ahorro de energía en torno a los 150 GJ mensuales.

5.- Aclarado estéril en la línea de envasado aséptico. Consiste en la sustitución del tipo de limpieza a realizar cuando se efectúa un cambio de producto perteneciente a distinta gama (ejemplo Nestea-Aquarius). Se procede a usar un aclarado estéril, que no necesita consumo de agua caliente, por lo que se elimina el consumo de gas natural en las calderas de vapor para dicho proceso. Esta acción podría suponer una reducción de 1.500 GJ de energía aproximadamente en un año.

Por último sería recomendable que la Sociedad realizara periódicamente una auditoría energética, independientemente de las auditorías ambientales, de manera que le permitiera un estudio más detallado de sus recursos energéticos y de cómo aumentar su aprovechamiento.

OBJETIVO: REDUCCIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS Y MEJORA DE LOS RECICLADOS

Se propone a la Sociedad la adquisición de nuevos contenedores para una mejora en la correcta segregación de residuos.

Se propone la devolución de los tablex (separadores de cajas en los palets) al proveedor evitando la generación como residuo al reutilizarse.

Se propone una reducción de los trapos absorbentes en los mantenimientos preventivos para lo cual sería necesario alquilar una máquina limpiadora con disolvente para limpiar las piezas. Con esto se evitaría la utilización de material absorbente.



10.2.2 Centralización de compras y plataforma para proveedores

A continuación proponemos a la Sociedad una mejora encaminada a incrementar la eficiencia de sus procesos internos. Tras el análisis realizado de los procesos seguidos en las áreas de compras, ventas y existencias hemos identificado una ineficiencia derivada del área de compras.

Los distintos departamentos son los encargados de gestionar las compras que necesitan para su departamento o la adquisición de servicios. Así el departamento de producción gestiona las compras de materia prima, envases y embalajes, el departamento de marketing las compras y adquisición de servicios necesarios para llevar a cabo sus actividades y así ocurre con el resto de departamentos.

Esta operativa supone una serie de ineficiencias debido a que un mismo proveedor podría estar prestando servicios a distintos departamentos y negociando por tanto condiciones de manera independiente con cada uno de ellos sin que desde Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. puedan aprovecharse las ventajas que podría suponer una contratación global

Así pues se identifica la siguiente propuesta de mejora: **CENTRALIZACIÓN DE LAS COMPRAS.**

Para ello la Sociedad ha de reorganizar su plantilla de modo que al departamento de compras de materias primas y productos necesarios para la producción, que es el más significativo y el que negocia con los proveedores más importantes, se anexionen un volumen de empleados en torno a un 10% superior y que sea éste departamento de compras único el encargado de gestionar todas las compras de la Sociedad.

La operativa anterior suponía que los encargados de la gestión de las compras de los distintos departamentos en ocasiones, y debido a que esta actividad no era su actividad principal, no buscaban condiciones beneficiosas ni analizaban la ventajas competitivas que ofrecían el distinto abanico de proveedores existentes en el mercado. Así mismo y desde la dirección de la Sociedad eran conocidas las deferencias que tenían los proveedores con los distintos responsables de compras por lo que no era posible cuantificar si realmente se trataba de la oferta más beneficiosa para la Sociedad.



Esta centralización de las compras permitirá entre otros:

- Mejora en la gestión de recursos de personal de la Sociedad. Los empleados de los distintos departamentos facilitarían a la Sociedad un detalle de las necesidades en función de la planificación y será el personal de este único departamento de compras el encargado de gestionar su adquisición.
- Mejora en la obtención de precios más competitivos.
- Mejora en el aprovechamiento de las ventajas que ofrece un mismo proveedor para la adquisición de distintos productos y servicios. Por ejemplo la adquisición de palets y la gestión de la retirada del material restante o residual de los palets puede ser llevada a cabo por el mismo proveedor con el consiguiente ahorro de costes que esto supone.
- La centralización del departamento de compras en uno único supondrá una mayor eficacia y eficiencia. Esto podrá verse reflejado en la elaboración de estadísticas de devolución, entre otras, que permitan a la Sociedad gestionar de manera más eficiente el volumen de entregas rechazadas, devoluciones, abonos, etc.

La centralización de las compras supone un ahorro de recursos y una mejora en la gestión, sin embargo el problema planteado de la gestión adecuada de las compras se sigue manteniendo con este sistema por lo que se propone a la Sociedad la: **CREACIÓN DE UNA PLATAFORMA PARA PROVEEDORES.**

Para el aprovisionamiento de las principales materias primas (excepto el concentrado que es gestionado directamente por Coca-Cola Company Atlanta), latas, azúcar, fructosa, carbónico, etc., se propone la creación de una plataforma a nivel nacional, formada por los Directores o personal responsable asignado por ellos, de cada una de las embotelladoras, a partir de la cual se realizarán las negociaciones con los proveedores de las principales materias primas. El objetivo es conseguir, no sólo una mejora en las condiciones económicas sino también exigir unas especificaciones técnicas y unos compromisos de distribución adaptados a las necesidades de cada una de las embotelladoras.

En este sentido los requisitos para incluir a cualquier proveedor en la relación de proveedores "homologados", las realizaría la filial de **Coca-Cola Internacional en España**. Desde la plataforma se negociarían tanto los productos más representativos por su volumen como la adquisición de aquellos productos que



utilicen el logo Coca-Cola. La plataforma sería abierta anualmente para dar la oportunidad a todos aquellos proveedores que quisieran entrar a formar parte, siempre y cuando fueran aprobados previamente por los responsables designados.

10.2.3 Mejoras en la distribución. Almacén inteligente

La distribución es uno de los aspectos más importantes y que más debe vigilar la empresa ya que una adecuada gestión de la distribución puede suponer un aumento muy significativo de sus ventas o una reducción de costes importante.

10.2.3.1 *Sustitución de comerciales por distribuidores*

Actualmente la Sociedad cuenta con dos grandes almacenes ubicados junto a sus plantas de producción de Valencia y Alicante. El de Valencia es el más significativo por volumen y por número de clientes atendidos.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. cuenta además con una red de Distribuidores y Almacenes Depositarios Distribuidores (ADD). Los distribuidores adquieren los productos de la Sociedad y son ellos los encargados de comercializarlos. Los clientes de los distribuidores son los bares, restaurantes, hoteles, kioscos y pequeño comercio. Los Almacenes Depositarios Distribuidores solicitan mercancía a la Sociedad que les suministra periódicamente pero la mercancía es propiedad de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. hasta que el ADD realiza la venta.

En los últimos años se ha producido una reducción de ADD debido a que algunos de ellos han sido absorbidos o se han transformado en distribuidoras.

Por otro lado la Sociedad cuenta con vendedores propios que se desplazan hasta el cliente, principalmente a bares y restaurantes con el fin de tomar los pedidos para posteriormente distribuirlos mediante vehículos propios de la Sociedad. Esto supone un coste muy elevado para la Sociedad ya que los comerciales deben distribuirse en rutas y tomar pedidos como mínimo quincenalmente, el gasto de personal de dichos comerciales es muy elevado además de los costes que suponen los vehículos que dichos comerciales emplean en sus rutas.

Por ello una de las propuestas de mejora para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es la sustitución de dichos comerciales por agentes distribuidores. Esto supone que la Sociedad realice una estimación de aquellos



clientes a los que se gestiona mediante comerciales asignándolos a los distintos agentes distribuidores con que cuenta Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. A pesar de que el precio de venta de los productos de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ha de ser menor a los agentes distribuidores que el establecido para los clientes HORECA's, el ahorro de costes que suponen los sueldos de dichos comerciales, sus comisiones y los costes de vehículos, hace que sea beneficioso. Por otro lado las distribuidoras suponen precios más competitivos que los que manejan los comerciales de la Sociedad por lo que para los clientes finales también supone un ahorro significativo.

Por otro lado, esta forma de venta supone un ahorro de recursos para la Sociedad. Los problemas de cobro con los clientes pequeños eran gestionados conjuntamente entre el departamento de cobros y los propios comerciales, esto suponía una pérdida de recursos muy alta debido a que se trataba de saldos muy pequeños y poco significativos para la Sociedad, sin embargo la falta o retrasos en el cobro de este tipo de clientes eran muy frecuentes. Con el traspaso de la gestión de la venta a las distribuidoras son ellas las propietarias del producto final y por tanto las responsables de negociar con los clientes y de gestionar su cobro.

Sin embargo la Sociedad debe asegurar en todo momento no solo la calidad de su producto sino también la calidad en la distribución y satisfacción del cliente por lo que se propone a la Sociedad la implantación y desarrollo de la figura del "Pre-ventista" siendo esta la figura del comercial que se dedica a localizar en la propia calle potenciales clientes. Esta figura también sería responsable de visitar a los actuales clientes y obtener un feed-back directo del grado de satisfacción de estos, este grado de satisfacción se podría medir con el número de reclamaciones en función del servicio realizado.

10.2.3.2 Aumento del número de distribuidores

Como hemos visto en el análisis de las debilidades y amenazas de la empresa, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas únicamente cuenta con 5 delegaciones mientras que el resto de embotelladoras de Coca-Cola de España disponen de entre 7 y 14 delegaciones por lo que pueden llegar de manera más óptima al 100% de los puntos de venta.



Esta distribución se debe en parte a que la Sociedad trabajaba hasta el momento con un número de comerciales más elevado que el del resto de embotelladoras lo que implicaba una menor actividad de las Distribuidoras.

La Sociedad tiene ubicadas sus principales distribuidoras en:

- Codisbeva, S.L.: Ctra. Nal III, 0 km. 0329,0, 46190 P. I. El Oliveral, Valencia
- Akra Dystal, S.L.: P. I. Plà de la Vallonga, Calle 9, Parcela 131-135, 03006 Alicante
- Rafael Lorenzo Alcantarilla, S.A: Av. Santa Ana, 0, 30820 Alcantarilla, Región de Murcia
- Distribuciones Zarco Ballesteros, S.L: Solana (Pol. Ind. Motilla I), 124, 16004 Cuenca
- Bebidas La Safor, S.L.: Ctra. Nal. 332 Km. 0220,5, (46702) Gandía,
- Bodegas Los Cabezos, S.L.: Calle de Don Pelayo, 0, 30840 Alhama de Murcia, Región de Murcia
- Cash Europa, S.A.: Camino Hondo, 4, 30010 Murcia

Como podemos observar la Sociedad cuenta con muchos distribuidores en la provincia de Murcia debido a que no dispone de almacén en dicha comunidad. Por su parte observamos como en la provincia de Valencia y Castellón no dispone de un número suficiente de distribuidores por lo que proponemos a la Sociedad que sea en estas ciudades junto con Albacete donde aumente el número de distribuidores de manera que pueda llegar al 100% del público con menos costes que los que suponen la venta mediante comerciales.

10.2.3.3 Inversión en un almacén inteligente

Por otro lado y continuando con las propuestas de mejora en lo que a los canales de distribución se refiere es necesario considerar que la Sociedad tiene limitada el área de influencia en la que puede operar. Las plantas de producción de que dispone son suficientes para cubrir las necesidades de su zona de influencia, sin embargo existen otras maneras de optimizar la distribución complementarias a las propuestas anteriormente.

Se propone a la Sociedad la inversión en un almacén inteligente.



Las exigencias de los clientes son cada vez mayores, la mercancía correcta se debe entregar en el lugar indicado a la hora acordada. Esto requiere conceptos de distribución altamente eficientes.

Por ello se propone a la Sociedad una mejora de sus instalaciones logísticas de manera que se optimice la interacción entre maquinaria, la gestión del almacén y el control de flujo de materiales, con sistemas innovadores y eficientes energéticamente.

Este nuevo sistema de almacenaje supondrá, desde el punto de vista de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. un aumento de sus gastos de almacenaje y transporte pero también una ventaja competitiva en la gestión del stock y sistema de almacenaje de la compañía.

Así pues las necesidades de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en este sentido son:

- Seguir trabajando con las medias paletas y paletas europeas ya que este es el formato con el que trabaja la Sociedad y con el que se realiza el transporte de sus productos.
- Lograr un FIFO (la primera entrada debe ser la primera en salir) riguroso debido a que los clientes trabajan con exigencias de caducidad muy altas por lo que la operativa de almacén debe ser rápida de manera que se fabrique y cargue con el menor tiempo posible respetando siempre la existencia de un stock de seguridad mínimo.
- Conseguir un adecuado control del inventario de los productos terminados y de la rotación de las referencias.
- Reducir los recursos de almacén: número de empleados, maquinaria, gestión adecuada de los tiempos y productos.

Para ello se propone a la Sociedad el desarrollo de un almacén inteligente. Muchas empresas han llevado a cabo inversiones en este tipo de almacenaje consiguiendo importantes ventajas competitivas. El caso más conocido es el de las empresas farmacéuticas, sin embargo también empresas del sector cerámico como TAU o alguna filial de PORCELANOSA, así como empresas de la alimentación como es el caso de DULCESOL han llevado a cabo importantes inversiones en este sentido.



Así pues se propone realizar la inversión en un almacén ubicado en las proximidades de Valencia, cercano a la fábrica principal de manera que se optimicen recursos. Esto supone que la Sociedad deba invertir en el terreno y en la construcción de una nueva nave, además de la inversión en maquinaria e instalaciones pertinente.

Propuesta de mejora para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.:

- Instalación de un **almacén automático** que incorpore **robots transelevadores** para facilitar la manipulación del producto acabado. El almacén deberá tener una estructura **autoportante**, es decir, las estanterías deberán formar parte de un grupo compacto junto con las cubiertas y los laterales de la nave.
- La instalación incorporará todos los posibles elementos de un almacén: desde **estanterías de paletización convencional** con capacidad para 6.752 paletas europeas a, pasando por carriles de rodillos, mecanismos de elevación en forma de tijera, carretillas o transpaletas eléctricas, por ejemplo.
- La conexión entre el producto acabado y el almacén se realizará a través de los propios vehículos de la Sociedad.
- **Trazabilidad completa:** Etiquetas identificativas (día fabricación, cantidad de cajas por paleta y fecha de caducidad) tratadas informáticamente a través de un lector de código de barras que garantizaran la trazabilidad de toda la producción (y también de la materia prima).
- **Software:** El programa informático buscará de forma lógica (tras cálculos en los algoritmos de ubicación) la posición idónea para cada paleta; no obstante, el sistema de gestión incorporará condicionantes para determinados productos que los responsables hayan decidido previamente que deben situarse más cerca o más lejos de la cabecera (en función de la rotación, por ejemplo).
- **Se instalarán transelevadores de paletas que** conectados al sistema informático de la empresa mediante un software estándar, realizarán los movimientos de las paletas con una **velocidad de traslación y elevación de 200 m/min y 60 m/min**, respectivamente.



DESCRIPCIÓN DEL ALMACÉN

- Entrada de la mercancía: Los productos a almacenar serán transportados desde el almacén ubicado en Quart de Poblet, mediante los propios trailers que posee la Sociedad o mediante la subcontratación de una empresa de transportes con los que la Sociedad trabaja frecuentemente.
- En el almacén existirán 3 entradas para la recepción de la mercancía. Dos de estas entradas automáticas, esto implica que los transportistas ubican el camión en la puerta de entrada y las mercancías son descargadas automáticamente sin necesidad de operario que las traslade. Únicamente mediante la aproximación del palet a la entrada. La otra entrada es manual y se empleará en aquellos camiones que no están adaptados para la descarga automática, esto es, camiones de menor envergadura con una altura no adecuada a las instalaciones.
- Tras ser descargada la mercancía, esta será transportada durante toda su permanencia en el almacén por un sistema que permite a los palets desplazarse y girar en función de las necesidades de cada momento.
- Antes de ser dada de alta la mercancía en el almacén cada palet ha de pasar un control de gálibo, en el se verifica que los palets estén en condiciones para que puedan ser cargados y transportados por todo el sistema sin problemas. En este momento se asigna un código de barras que identifica la mercancía con la información de origen (producción, calidad, etc.)
- Una vez identificada la mercancía y verificadas las condiciones de peso y altura necesarias, la mercancía se desplaza hasta una de las 7 entradas, siete pasillos por los cuales se distribuye la mercancía en las diferentes ubicaciones.
- La distribución de la mercancía en el almacén será mediante sistema caótico, es decir, cada referencia se encontrará en diferentes ubicaciones y pasillos de modo que un fallo en el sistema no suponga un caos ni ocasione problemas en la distribución de un producto determinado.



- No es posible el acceso peatonal a la zona de almacenaje, únicamente pueden acceder los electromecánicos y para ello ha de ser parado todo el sistema de almacenaje mediante un control de seguridad que imposibilita que las puertas de acceso puedan ser abiertas hasta que no sea desactivado el sistema mediante una llave manual.
- Para cada pedido a ejecutar y carga de mercancía se introducirá el pedido en el sistema de este modo cada referencia sale, palet a palet, por uno de los 7 pasillos operativos, de manera que cada uno de los conductores únicamente ha de ubicar cada palet de su pedido en su camión. Cada pasillo dispondrá de unos letreros que indican la zona a la que va dicha mercancía así como la matrícula del camión que ha de realizar la carga, de manera que los conductores identifiquen claramente que se trata del pedido que tienen asignado.
- Los conductores dispondrán además del detalle de carga de modo que podrán ir comprobando que cada palet que sale del sistema es correcto y pertenece a su pedido, ya que una vez que la mercancía es cargada en el camión, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. ya no se responsabiliza de la misma sino que es la empresa transportista la que asume el riesgo.
- Así mismo existirá una zona de picking en la cual trabajarán 2 personas, en esta zona se ubican los palets a medias para aquellos pedidos que contienen alguna referencia que no incluye palets completos. En esta área se trabaja manualmente.

INMOVILIZADO NECESARIO

- Disponer de una infraestructura física de al menos 80.000 m² (57.000 de ocupación en planta).
- Situación de los terrenos próxima al centro de gravedad de los envíos.
- Sobre la parcela se construirán:
 - o Edificio de recepción de mercancías (4.400 m²)
 - o Silo Almacén (6.600 m²)
 - o Almacén Convencional (7.000 m²)
 - o Básculas camiones
 - o Instalaciones de lavado camiones (300 m²)



- Parking camiones (11.400 m²) con capacidad para 120 trailers.
- Parking vehículos ligeros 850 m²

MAQUINARIA

Entre la maquinaria e instalaciones necesarias se encuentran las siguientes:

Transelevadores para paletas: Estas máquinas que pueden alcanzar los 40 metros de altura y trabajar en pasillos de tan solo 1,50 metros de anchura, creando almacenes de gran capacidad de carga.

Son máquinas creadas para el almacenaje automático de paletas. Se desplazan a lo largo de los pasillos y realizan las funciones de entrada, ubicación y salida de mercancías. Los transelevadores van guiados por un software de gestión que coordina todos los movimientos.

Transportadores para paletas: Se trata del conjunto de elementos dedicados al traslado, acumulación y/o distribución de la mercancía hacia las posiciones específicas que requiera la operativa logística. Estos sistemas de transporte persiguen la combinación ideal entre la eficiencia de los transelevadores y los procesos de entrada, expedición y manipulación de las unidades de carga.

Optimizan la carga y descarga de la mercancía en el almacén.

Sistema informático de gestión: La Sociedad debe implantar un sistema informático de gestión que le permita controlar, coordinar y gestionar todos los procesos que se desarrollan en el almacén, desde la información recibida por el ERP, hasta el control de cada uno de los movimientos que han de realizar los elementos mecánicos o eléctricos.

Este sistema incrementará la productividad ya que permitirá a Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. disponer de un control absoluto sobre la gestión del almacén, eliminando errores y reduciendo los costes logísticos sin olvidar la posibilidad de disponer de un inventario permanente.

CREACIÓN DE EMPLEO

Por su parte, en lo que respecta a la creación de empleo los trabajadores proyectados para este centro de trabajo son 18, que se formalizarán como contratos indefinidos de nueva creación, con el compromiso de mantenimiento de 2 años. Se distribuirán como sigue:



- Gerente: 1 Director (Licenciado Grado Superior)
- Electromecánicos: 2 Mandos intermedios (Licenciado Grado Medio)
- Electromecánicos: 7 Personal I+D (Licenciado Grado Medio)
- Administrativos: 6 personal administración (Administrativos)
- Personal de picking: 2 Personal producción (Obrero cualificado)

Las principales ventajas de este tipo de almacén inteligente son:

- Automatización de las operaciones de entrada y salida de los productos por lo que aumentan la productividad.
- Permiten la gestión de inventarios controlados y actualizados en todo momento.
- Eliminan los errores derivados de la gestión manual al ser un sistema automático.
- Permite gestionar sin personal todos los movimientos de las paletas únicamente a través del sistema informático.
- Aprovechamiento de todas las ubicaciones.
- Mejora de la seguridad en la instalación. Los operarios no trabajan dentro de los pasillos, por lo que el sistema es más seguro y disminuyen los riesgos de accidentes.
- Bajo coste de mantenimiento.
- Reducción en los plazos de entrega y los costes de la instalación.
- Incremento de la productividad logística y disminución del número de operaciones.
- Control total de las ubicaciones.
- Control de la preparación de pedidos en tiempo real.
- Eliminación de errores en las expediciones.
- Incremento de la rapidez en la preparación y envío de pedidos.
- Mejora en el cumplimiento de los plazos de entrega de pedidos.
- Reducción del tiempo en multitud de tareas dentro de la cadena de suministro.
- Mejor aprovechamiento de los recursos físicos y humanos.
- Reducción drástica de los costes de pérdida por caducidad o por pérdida desconocida.



10.2.3.3.1 Importe económico de la inversión

La inversión en activos fijos estimada es la siguiente, para su estimación hemos considerado proyectos de similares envergaduras:

Tabla 47: Desglose de la inversión en activos fijos.

	Euros (IVA incluido)
Terrenos	18.690.057
Edificios	4.342.627
Obras	2.710.613
Instalaciones	753.416
Maquinaria	7.905.953
Mobiliario, ofimática	67.765
Otras inversiones	939.600
Ingeniería del proyecto	856.302
Total	36.266.333 €

Fuente: Elaboración propia 2012

Los recursos de la empresa para hacer frente a la inversión son suficientes, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. dispone a 31.12.11 de un efectivo de 138.803.566 euros por lo que la inversión en este almacén inteligente no supone para la compañía un esfuerzo de liquidez, no ha de pedir crédito externo ya que se autofinancia con sus propios recursos.

10.2.3.3.2 Viabilidad de la inversión. VAN y TIR

A continuación se realizará un análisis de la viabilidad del proyecto en función de los siguientes parámetros:

Viabilidad técnica: desde el punto de vista técnico es un proyecto viable ya que la instalación de un almacén inteligente cumple con los requerimientos técnicos necesarios.

Viabilidad operativa: desde el punto de vista operativo el almacén inteligente puede incorporarse sin ningún tipo de distorsión ya que no altera en ningún caso el proceso productivo ni operativa de la Sociedad.

A continuación realizaremos un estudio de la viabilidad económico-financiera y rentabilidad de la inversión justificando la medida en que el proyecto es viable y rentable para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.



Para estudiar la rentabilidad de la inversión se emplearán los criterios del VAN y TIR.

El VAN es la suma de los Flujos de Caja Futuros que generará el proyecto de la inversión, descontados a una tasa de rentabilidad menos el coste inicial de la inversión. Es una medida de rentabilidad del proyecto. Si es positivo significa que el proyecto permite recuperar la inversión inicial y generar un beneficio neto.

En primer lugar, se definirán los parámetros de la inversión:

Pago de la inversión (k): se corresponde con el desembolso inicial efectuado por la empresa. Es el pago efectuado por la adquisición del inmovilizado material e intangible por parte de la empresa.

Vida económica (n): se considera como el período durante el cual van a estar produciendo en la empresa movimientos de fondos como consecuencia de la realización del proyecto de la inversión, en este caso, se ha estimado un periodo de 10 años, a pesar de que es importante tener en cuenta que partimos del principio de empresa en funcionamiento por lo que se entiende un periodo de vida largo para la empresa.

Flujos de caja: hace referencia al valor neto de lo que incrementa el valor de la empresa como consecuencia de la realización del proyecto de inversión, para su cálculo serán necesarios tanto los cobros como los pagos a los que se deberán hacer frente.

Para el cálculo de los Flujos de Caja se utilizará la siguiente expresión:

Cobros - Pagos de explotación (excepto los financieros)

En este caso los cobros anuales se han estimado de tal forma que cada año las ventas aumentarán con respecto al año precedente según la demanda de los clientes.

En cuanto a los pagos se incluyen: aprovisionamientos, los gastos de personal, los gastos en servicios exteriores como suministros, publicidad, transportes, etc. Se excluye la amortización dado que supone un gasto pero no constituye desembolso de efectivo.

A continuación se detallarán las variaciones que sufren los pagos:

- En cuanto a los pagos por los materiales se producirá un aumento en relación con la mayor producción derivada del aumento de las ventas.



- Los gastos de arrendamiento dado que se negocian a largo plazo se mantendrán constantes para el periodo estimado, con incremento del IPC.
- Los gastos de publicidad permanecen en torno a un millón euros porque tal y como se ha comentado en capítulos anteriores la publicidad es un aspecto muy importante para Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. sin embargo la competencia ente las empresas de publicidad y la crisis actual supone que no se produzcan aumentos de precios significativos y por tanto dichos pagos no se incrementen para futuros ejercicios.
- Los pagos por el transporte de productos varían dependiendo de los litros a transportar y los kilómetros recorridos hasta llegar al centro logístico.
- Los suministros permanecen constantes pero se incrementarán un 1,6 % cada año según la estimación del PIB.
- En cuanto a los gastos de personal se incrementarán de acuerdo al IPC de los respectivos años siempre que este sea superior al 3% en caso de ser inferior, los sueldos y salarios se incrementaran mínimo un 3% establecido en convenio, y en paralelo se incrementarán las cuotas a la Seguridad Social, para la inversión en el almacén inteligente únicamente serán necesarias 18 personas, tal como hemos comentado anteriormente.
- Los tributos del primer año incluyen el pago por la licencia de actividad y otros tributos de carácter municipal. El resto de años sólo se pagarán los establecidos de carácter municipal.
- Las amortizaciones no se incluirán en los flujos de caja, salvo en lo que refiere al cálculo del impuesto sobre beneficios, ya que las amortizaciones son un gasto sin salida de caja.

Se adjunta tabla correspondiente a los Flujos de Caja en el Anexo 13.1

Así pues los Flujos Netos de Caja después de impuestos quedarán como sigue:

Tabla 48: Flujos Neto de Caja después de impuestos

PERIODO	FNC DESPUÉS DE IMPUESTOS
0	-36.266.333
1	2.372.422
2	2.784.469
3	3.210.270
4	3.671.900
5	4.171.372
6	4.710.576
7	5.291.209
8	5.914.673
9	6.581.959
10	7.293.489

Fuente: Elaboración propia 2012



Utilizando la expresión siguiente:

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

Donde:

D: Desembolso inicial o coste de la inversión.

F_j: Flujo neto generado por la inversión en el año j.

N: Duración temporal o vida útil de la inversión.

K: Coste de capital.

i: 10 años.

Como tasa de descuento tomaremos el 3,5%, ya que, dado que la empresa no requiere de financiación para realizar dicha inversión, consideramos como tasa de descuento el tipo medio de rentabilidad al que se emiten los bonos y obligaciones del estado en noviembre de 2012, siendo esta la rentabilidad media que dejaría de ganar la Sociedad, dado su marcado carácter conservador, al realizar dicha inversión.

Así pues el VAN obtenido es de: 690.971 euros. Este valor al ser positivo indica que se aceptaría realizar la inversión, ya que la realización del proyecto permitirá recuperar el capital invertido y obtener beneficio neto en términos absolutos igual a la cantidad expresada por el VAN.

Por lo que respecta al TIR, se define como aquella tasa de actualización o de descuento r , que hace cero el VAN. Es una medida de rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto. Se trata de una medida relativa puesto que se define en tanto por ciento o en tanto por uno, y bruta porque de la misma falta descontar el coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto (k).

$$R_n = r - k$$

Si la rentabilidad neta es mayor a cero es interesante realizar la inversión, pero si es negativa o nula se rechazará la inversión.



En este caso se obtiene un TIR de 3,8 %, por lo que se observa que es un valor superior al coste de financiación de los capitales invertidos en el proyecto (k) y podríamos concluir que se aceptaría la inversión.

Por lo tanto según las previsiones mencionadas también el proyecto sería viable desde el punto de vista económico y financiero.

10.2.3.3.3 Implantación y control. Diagrama de GANTT

Los cronogramas de barras o "gráficos de Gantt" fueron concebidos por el ingeniero norteamericano Henry L. Gantt, uno de los precursores de la ingeniería industrial contemporánea de Taylor. Gantt procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario, de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo. El instrumento que desarrolló permite también que se siga el curso de cada actividad, al proporcionar información del porcentaje ejecutado de cada una de ellas, así como el grado de adelanto o atraso con respecto al plazo previsto.

Este gráfico consiste simplemente en un sistema de coordenadas en que se indica:

En el eje Horizontal: un calendario, o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc.

En el eje Vertical: Las actividades que constituyen el trabajo a ejecutar. A cada actividad se hace corresponder una línea horizontal cuya longitud es proporcional a su duración en la cual la medición efectúa con relación a la escala definida en el eje horizontal conforme se ilustra.

A continuación adjuntamos una estimación del programa de las operaciones a realizar que deberán llevarse a cabo en la implantación de la propuesta de mejora analizada. Las operaciones necesarias para el desarrollo del proyecto son las que se muestran a continuación:

- Permisos y licencias.
- Proyecto de ejecución.



- Especificaciones técnicas de estanterías-software.
- Especificaciones técnicas de equipos.
- Petición de ofertas.
- Análisis y comparación de ofertas.
- Obra civil.
- Recepción e instalación del equipamiento.
- Definición, adquisición y desarrollo software.
- Implantación de la metodología.
- Pruebas y puesta a punto.
- Formación del personal.
- Puesta en marcha.

La estimación de tiempos de dichas tareas es la siguiente:

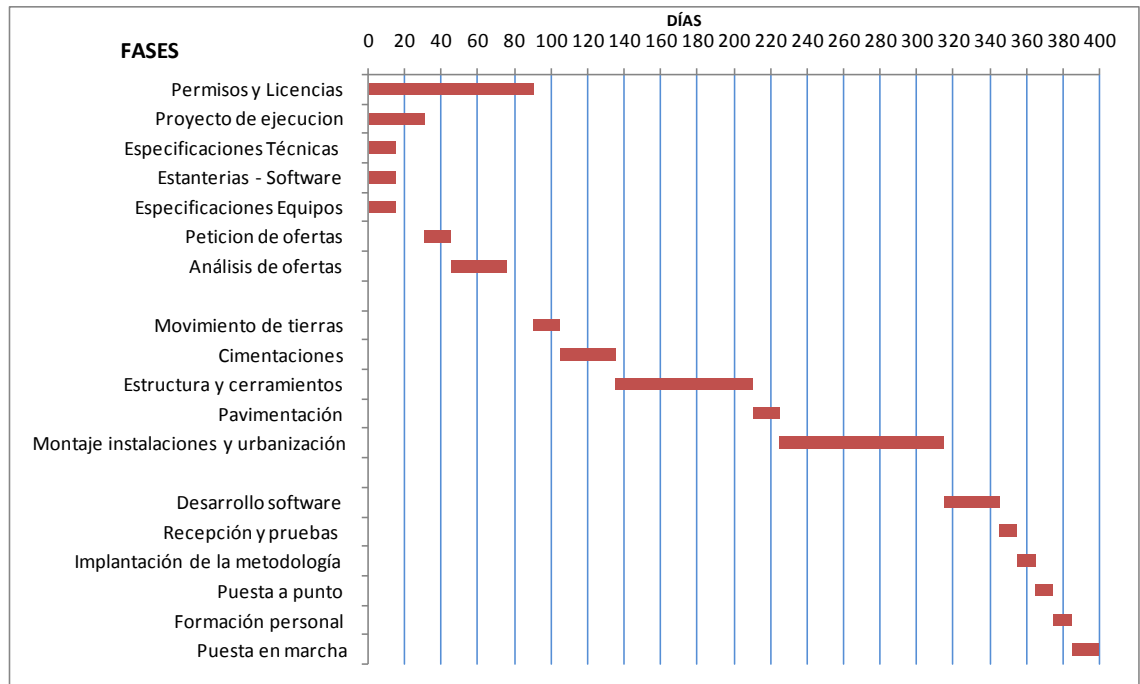
Tabla 49: Tabla de tiempos para el Diagrama de Gantt.

FASES	DURACIÓN DIAS
Trabajos previos	90
Permisos y Licencias	90
Proyecto de ejecución	30
Especificaciones Técnicas	15
Estanterías - Software	15
Especificaciones Equipos	15
Peticion de ofertas	15
Análisis de ofertas	30
Construcción	345
Movimiento de tierras	15
Cimentaciones	30
Estructura y cerramientos	75
Pavimentación	15
Urbanización	120
Montaje instalaciones	90
Fase final	120
Desarrollo software	30
Recepción y pruebas	15
Implantación de la metodología	15
Puesta a punto	15
Formación personal	15
Puesta en marcha	30

Fuente: Elaboración propia 2012

Así pues, el diagrama de Gantt asociado a la propuesta de mejora de instalación de un almacén inteligente, expresado en días, quedaría de la siguiente manera:

Figura 24: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia 2012

Como es lógico las distintas tareas se superponen, esto es debido a que se pueden y deben llevar a cabo de forma simultánea. Tal como establece el Diagrama de Gantt en algo menos de 400 días, es decir en un año aproximadamente comenzaría a estar operativo el almacén inteligente.

10.2.4 Inversiones con exceso de efectivo

Como se ha visto en capítulos anteriores la Sociedad mantiene un volumen de efectivo excesivo. Esto supone una pérdida de rentabilidad muy importante ya que la Sociedad no aprovecha los recursos de que dispone.

En el punto anterior se ha desarrollado la posibilidad de crear un almacén inteligente, esto supondría una inversión de algo más de 36 millones de euros.



EFFECTIVO A 31.12.11	138.803.566
INVERSIÓN ALMACÉN INTELIGENTE	36.266.333
	<u>102.537.234</u>

Con el efectivo disponible la Sociedad no solo podría hacer frente a dicha inversión sin resentirse sino que adicionalmente dispone de más de 100 millones de euros en tesorería.

En ejercicios anteriores la Sociedad mantenía este exceso de efectivo en inversiones temporales con vencimiento inferior a un año o en inversiones a menos de tres meses. Entre las inversiones de la empresa también destacan la compra de acciones de empresas cotizadas solventes y reconocidas.

Esto pone de manifiesto el carácter conservador de la Sociedad, la estructura familiar del accionariado implica una política no arriesgada por lo que se propone a la Sociedad la inversión de parte de su efectivo en imposiciones a plazo fijo a menos de un año o bien en la compra de bonos y letras del tesoro. Esta política de inversión no es nueva para la Sociedad ya que Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no mantiene inversiones arriesgadas y, tal como vemos al analizar las Cuentas Anuales del ejercicio 2010 el elevado saldo que la Sociedad mantiene como tesorería en el ejercicio 2011 se encontraba en el 2010 como inversiones en deuda pública española, por lo que proponemos a la Sociedad que mantenga inversiones de similares características con el objetivo de no perder rentabilidad.

10.3 Epílogo

Tras el análisis de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. hemos identificado las siguientes propuestas de mejora:

Mejora de las Actuaciones Medioambientales: el respecto al medio ambiente y la reducción y tratamiento de los residuos industriales son uno de los principales aspectos que la Sociedad debe cuidar, no solo de cara a la mejora de sus actividades industriales sino con el objetivo de conseguir transmitir al cliente final la idea de una empresa comprometida con el entorno y con la sociedad. Por ello se plantea a la Sociedad una serie de propuestas de mejoras enfocadas a una reducción de los recursos energéticos (agua y energía) y a una disminución de los residuos peligrosos y mejora de los reciclados.



Centralización de las compras y plataforma para proveedores: la descentralización de las compras actual supone una pérdida de recursos importante por lo que se propone a la Sociedad por un lado la creación de un único departamento que gestione las compras de manera centralizada y por otro lado la implantación de una plataforma que permita a los distintos proveedores (excepto los de materias primas que vienen implantados por el grupo) que, mediante el cumplimiento de una serie de características entren a formar parte de la oferta de productos y servicios y sea a través de dicha plataforma mediante la que se produzca la selección anual de los proveedores de la Sociedad evitando consiguiendo de este modo mejores ofertas y precios mucho más competitivos, además de evitar las ineficiencias del análisis de cada operación de compra.

Mejoras en la distribución: en el análisis DAFO hemos identificado como una debilidad de la Sociedad los distintos canales de distribución, para ellos hemos propuesto una serie de medidas que ayudaran a la Sociedad a incrementar la eficiencia en lo que a la distribución de sus productos se refiere para ello hemos propuesto varias medidas:

Prescindir de los comerciales y sustituir los clientes que operan mediante este sistema por una distribución mediante los agentes distribuidores de manera que tanto los clientes finales noten una reducción en el precio debido al ahorro que supone la comisión del comercial como la Sociedad por el ahorro de recursos que suponen tanto los sueldos y salarios de los comerciales como la eliminación del gasto de los vehículos empleados por estos.

Aumentar el volumen de distribuidores con que cuenta la Sociedad de manera que se asemeje al número de distribuidores con que trabajan el resto de embotelladoras ubicándolos principalmente en la provincia de Albacete por no disponer de ningún distribuidor allí y en la provincia de Valencia por ser esta el área de mayor consumo dentro del área de influencia de la Sociedad.

Inversiones con exceso de efectivo: hasta este ejercicio la Sociedad mantenía parte del exceso de efectivo en imposiciones a corto plazo así como en inversiones en bonos y letras del tesoro debido al carácter conservador de sus accionistas, se propone a la Sociedad retomar estas inversiones con el objetivo de evitar la pérdida de rentabilidad que supone el elevado volumen de efectivo mantenido en cuentas corrientes.



Creación de un almacén inteligente. La instalación de un almacén inteligente en las proximidades a su fábrica principal y a la zona de mayores volúmenes de venta supone para la Sociedad una mejora de su distribución, este sistema le permitirá a la Sociedad una mejor gestión de sus inventarios que se encontraran actualizados en todo momento, se eliminan errores manuales, se produce una importante reducción y por tanto mejora en los plazos de entrega ya que mediante este sistema los pedidos se ejecutan automáticamente en un tiempo muy reducido, se reducen de manera drástica los costes de pérdida por caducidad, etc. Para concluir si dicha inversión será rentable y por tanto iba a retornar el capital invertido se ha realizado un análisis de la inversión utilizando las funciones VAN y TIR, y éstas nos han informado que efectivamente la rentabilidad de la inversión que se ha propuesto sería de 690.971 euros y que, por lo tanto, nuestra rentabilidad bruta anual por cada euro invertido será del 3,8%, por todo ello consideramos rentable y adecuada la inversión propuesta.

Finalmente hemos querido analizar cuándo y de qué manera deberán llevarse a cabo las distintas tareas necesarias para la puesta en marcha del negocio. Para ello hemos desarrollado un diagrama de Gantt. En el diagrama hemos concluido que el periodo de tiempo necesario hasta su puesta a punto será de unos 400 días.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





11 Conclusiones

A lo largo de este trabajo se han realizado diferentes análisis a la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. y, a partir de ellos, se han obtenido los factores externos e internos que afectan a la empresa. Estos conceptos se han utilizado para proponer medidas con el fin de mejorar la empresa en su conjunto.

Es el momento de destacar las conclusiones más importantes extraídas mediante la realización de este trabajo que afectan a la empresa en cualquiera de sus aspectos.

Primera: Repercusión negativa de la crisis económica mundial en todos los sectores de la economía.

Una de las conclusiones más importantes que se extraen de este trabajo es la existencia de una importante crisis económica. Las consecuencias de esta crisis son tan relevantes porque afectan a todos los aspectos del mundo empresarial. Dentro del marco general de crisis económica de los últimos años destacan los alarmantes niveles de desempleo junto a la reciente reforma laboral que ha tenido lugar en 2012, el incumplimiento de los niveles de déficit de las Administraciones Públicas, las necesidades de financiación externa que condicionan la evolución económica y las dificultades para que el crédito llegue a la economía real. Esta crisis obliga a las empresas a tomar medidas, difíciles en muchos casos, para mantener su situación.

Segunda: Creciente competencia de las marcas blancas y embotelladores externos.

El mercado español de bebidas refrescantes se encuentra en manos de los grandes grupos que, en la mayoría de ocasiones, son filiales de grandes compañías multinacionales, como es el caso de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A.

Sin embargo durante los últimos años se observa un significativo incremento de las marcas de distribución, las denominadas marcas blancas, aunque el predominio de las ofertas marquistas es todavía notorio.



Las marcas blancas de las grandes cadenas de distribución generan productos sustitutivos con precios mucho más competitivos.

Por otro lado Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se enfrenta a la entrada de productos producidos y envasados por otras embotelladoras con la marca Coca-Cola, principalmente embotelladoras europeas. Se trata de productos con marca Coca-Cola embotellados fuera del territorio español que son puestos en el mercado a precios más reducidos que los que pueden ofrecer las distintas embotelladoras de la División Ibérica.

Tercera: Importante impacto en la imagen de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en relación a sus actuaciones medioambientales.

El respeto y la defensa del medio ambiente son valores clave para las empresas del sector de la alimentación y de las bebidas refrescantes. Las actuaciones en materia medioambiental ayudan a incrementar la imagen positiva de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. en la sociedad y en ocasiones llegan incluso a superar los impactos de la publicidad y el marketing de cara al consumidor final.

Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. viene realizando desde hace tiempo un esfuerzo por conjugar su desarrollo como empresa con el respeto al medio ambiente, de manera que se implican todas las áreas de la compañía. Este camino se inició con la certificación ISO 9001 seguido de la ISO 14001, y del Sistema medioambiental de Compañía Coca-Cola (KORE) para finalizar con la concesión del registro EMAS.

Así mismo Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. aplica la innovación al cuidado del medio ambiente. La Sociedad procura desde hace años que los envases se adapten cada vez más a las exigencias de los consumidores y a su forma de vida, protegiendo a su vez al medio ambiente. A la hora de mejorar la gestión de los residuos de envases, Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. también pone atención en la prevención, evitando que éstos lleguen a generarse.

Gracias a este tipo de planteamientos el crecimiento de la compañía en los últimos años ha sido exponencial siendo en la actualidad una empresa referente en el sector de la alimentación y bebidas.



Cuarta: Buena situación económico-financiera de la empresa

Tras el análisis económico-financiero observamos como Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. es una empresa muy capitalizada, sus fondos propios cubren la totalidad del activo no corriente y parte del corriente. Los activos líquidos de la empresa son muy superiores a su deuda a corto plazo, la Sociedad no tiene deuda alguna con entidades bancarias ya que se autofinancia con sus propios recursos. Así mismo Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. presenta un volumen de efectivo muy elevado.

La Sociedad presenta resultados muy positivos. En 2011 el resultado neto después de impuestos es de 145 millones de euros, siendo de 10 millones de euros en los dos ejercicios precedentes.

Sin embargo la liquidación de la sociedad Emtevalex, S.L. que ha tenido lugar en el ejercicio 2011 y que ha supuesto este incremento de los beneficios tan elevado ha sido una circunstancia puntual en el ejercicio lo que supone que la empresa debe esforzarse en mantener la línea que viene siguiendo, realizando las acciones necesarias para aumentar las ventas junto a un control del gasto encaminado a obtener mejores márgenes de explotación y por tanto mejores resultados.

Por tanto La Sociedad debe tomar medidas para cumplir con los presupuestos establecidos en el ejercicio y esforzarse en reducir los gastos por servicios exteriores así como ajustar el volumen de aprovisionamientos a las ventas y controlar las existencias de manera más eficiente.

Quinta: Empresa "marquista". El nombre e imagen de sus productos es reconocida por el mercado.

Uno de los puntos a destacar es el fuerte posicionamiento en el mercado de la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas. Todas las marcas propiedad de la empresa se perciben como sinónimo de calidad y provocan la fidelidad de los clientes. Estos hechos permiten que la empresa siga una política de diferenciación por calidad y, por tanto el establecimiento de unos precios más elevados que otros competidores sin perder por ello cuota de mercado.



Sus amplios conocimientos de la industria de bebidas refrescantes, su posicionamiento en todos los segmentos sociales, el fuerte impacto de su publicidad en los consumidores y la creencia de "fórmula única" mantienen esta buena imagen de la Sociedad y de sus productos.

La empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. no compite mediante una estrategia en costes sino que lo hace a través de una estrategia de diferenciación por calidad.

Consigue una diferenciación mediante la marca, el diseño y la estética del envase y el empleo de materias primas de calidad. Todas estas características hacen que la empresa sea considerada como "marquista" por los consumidores y, por tanto, permiten establecer unos precios más elevados que los de la competencia.

Sexta: Importancia del Grupo.

La Sociedad es concesionaria de la marca Coca-Cola en su zona de influencia que comprende la Comunidad Valenciana, Comunidad de Murcia y provincias de Cuenca y Albacete. Esta concesión implica una vinculación al grupo muy elevada.

El Grupo presta su apoyo mediante campañas publicitarias a nivel global, asesoramiento en áreas técnicas, de calidad y desarrollo y fija las líneas generales del negocio, lanzamiento de nuevos productos, el marketing y la comunicación.

Esto genera aspectos muy positivos debido al aprovechamiento del Know-How general del Grupo en todos los sentidos y aspectos menos positivos como puede ser la imposibilidad de extender su zona de influencia y aumentar cuota de mercado. En este sentido la Sociedad dispone de varias delegaciones que permiten una distribución más efectiva de sus productos dentro de su área de influencia, sin embargo tras el análisis desarrollado en el presente trabajo hemos identificado una deficiencia en este sentido que supone a la Sociedad la necesidad de aumentar sus centros de distribución. Así mismo también se han estudiado las ventajas competitivas que supondría la creación de un almacén inteligente de cara a la mejora directa tanto de sus canales de distribución como de la operativa general de la Sociedad.

Séptima: Conveniencia de la ejecución de las medidas de mejora propuestas.

Las medidas de mejora para la empresa Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. se han propuesto teniendo en cuenta todos los aspectos analizados a lo largo del trabajo.

Así, se ha intentado mejorar la situación de distribución de la Sociedad mediante un análisis más detallado de sus centros de distribución y mediante la implementación de un almacén inteligente. Por otro lado en relación al análisis de control interno de la Sociedad se ha observado el incremento de efectividad que supondría la centralización de las compras en un único departamento así como la creación de una plataforma de proveedores que implicaría una menor pérdida de recursos y una clara mejora de gestión.

Por otro lado se han identificado una serie de actuaciones medioambientales a llevar a cabo de cara a la mejora de la imagen de la Sociedad y con el objetivo de alcanzar un impacto en los consumidores que genere un mayor y mejor posicionamiento respecto al resto de empresas competidoras.

Se trata de una serie de propuestas de mejora, todas ellas viables, que implicarían una mejora significativa en la sociedad Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. tanto en lo que respecta a aspectos de control interno como a las mejoras económicas derivadas de la inversión de sus recursos ociosos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA





12 Bibliografía

AMAT, O. Análisis económico-financiero (2002) Barcelona: Editorial Gestión 2000. ISBN 8480887168.

AMAT, O.; FARRAN, E. (1995) Los principales ratios económico-financieros. Editorial: Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. Núm. 6, p. 46-53.

ARROYO, ANTONIO M. (1996) Dirección financiera. Bilbao: Editorial Deusto. ISBN 842341440X

ARROYO MARTINEZ, I. (2003) .Código de comercio y legislación mercantil (Código de comercio 1885) (19ª Edición). Madrid: Editorial Tecnos.

BARCELÓ VILA, L. Vicente. Gobierno de Globalización. Del pentágono al hexágono. Departamento de Economía y Ciencias Sociales. Editorial UPV. Valencia, 2007. Ref: 2007.4290.

BATALLER, J.P., ALCOVER, C. (2004). Curso práctico de derecho de la empresa. Editorial Marcial Pons. Madrid. ISBN 849768110X.

BESTEIRO VARELA, M.A. (cop 2010) Contabilidad financiera superior: contabilidad de sociedades. Editorial: Pirámide. ISBN 9788436823455

CALLEJÓN, A.M.; GARCÍA, V. (2009) Contabilidad adaptada al plan general de contabilidad de 2008 Madrid: Editorial Pirámide. ISBN 9788436822427.



DALMAU, J.I.; HERVÁS, J.L. (2003) Estrategia y política de empresa, una introducción. Valencia: Editorial UPV. Referencia: 2003.4271.

DE MIGUEL FERNÁNDEZ, Enrique. Introducción a la Gestión (Management). Dpto de Organización de Empresas, Economía Financiera y Contabilidad. Editorial UPV, 2005. Ref: 2005.632

DORNBUSCH, R.; FISHER, S.; STARTZ, R. (2002) Macroeconomía. Madrid: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España. ISBN 8448132181.

FERNÁNDEZ, M. (1991) Dirección financiera de la empresa. Madrid: Editorial Pirámide. ISBN 8436805976.

GARCÍA DELGADO, J.L.; MYRO, R. (2011). Lecciones de economía Española. (10ª Ed.) Editorial: Thomson Civitas.

GUERRAS MARTÍN, L.A, Navas Lopez, J.E. (2007) La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Madrid, 4ª edición. Editorial: Thomson-Civitas,

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan y WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de estrategia. Editorial: Pearson, 2010. ISBN: 9788483226452.

OLTRA, F. (2008) Dirección de Recursos Humanos. Valencia: Editorial UPV. ISBN 9788483633335.

ORIO AMAT. Análisis de Estados Financieros, Fundamentos y Aplicaciones. 8ª Edición. Editorial: Gestión 2000. Barcelona. ISBN: 9788496612969.



PORTER, Michael E. Ventaja competitiva. Ed. Pirámide. Madrid, 2010. ISBN; 9788436823219.

PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ed. Pirámide. Madrid, 2009. ISBN; 9788436823387.

PINDYCK, R.S.; RUBINFELD, D.L. (2001) Microeconomía. Madrid: Editorial Prentice Hall. ISBN 8420531316.

SANTAMARINA, C.; HOSPITALER, A. (1997) Distribución en Planta Valencia: Servicio de Publicaciones U.P.V. Referencia 95.347.

SANTESMASES, M. Marketing: conceptos y estrategias (2004) Madrid: Editorial Pirámide. Serie Economía y empresa. ISBN 8436818709.

SUÁREZ, A.S. (2005) Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa. Edición 21ª. Madrid: Editorial Pirámide, Serie Economía y empresa. ISBN 8436818997.

TAMAMES, R.; RUEDA, A. (2005) Introducción a la economía española. Madrid: Editorial Alianza. ISBN 8420658359.

DOCUMENTOS EN LÍNEA

Asociación Nacional de Bebidas Refrescantes Analcohólicas (ANFABRA). Varias consultas. Disponible en: <http://www.anfabra.es/>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Asociación Nacional del Envases de PET (ANEP). Varias consultas. Disponible en: <http://www.anep-pet.com>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Banco de España. Varias consultas. Disponible en: <http://www.bde.es/webbde/es/>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Boletín Oficial del Estado. Varias consultas. Disponible en, <http://www.boe.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Coca-Cola. Varias consultas. Disponible en: <http://www.cocacola.es/>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA). Varias consultas. Disponible en: <http://www.ceca.es/es/home.htm>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Varias consultas. Disponible en: <http://www.ceoe.es>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

CONSUMER. Información nutricional refrescos 2011. Varias consultas. Disponible en: <http://www.consumer.es/alimentacion/aprender-a-comer-bien/alimentos-light/examen/refrescos.php> [Fechas de consulta 2011-2012].



Ecoembalajes España, S.A. (ECOEMBES) Varias consultas. Disponible en: <http://www.ecoembes.com>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

European Statistics (EUROSTAT) Varias consultas. Disponible en: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas. Varias consultas. Disponible en: <http://www.fiab.es/>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Fundación de la Industria de Alimentación y Bebidas. Varias consultas. Disponible en: <http://www.fundacioniab.org>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Instituto Nacional de Estadística. Varias consultas. Disponible en, <http://www.ine.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Instituto Valenciano de Estadística. Varias consultas. Disponible en, <http://www.ive.es/> [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Ministerio de Educación, Gobierno de España. Varias consultas. <http://www.educacion.gob.es/portada.html>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Ministerio de Industria, turismo y comercio (MITYC), Gobierno de España. Varias consultas. Disponible en: <http://www.mityc.es/es-ES/Paginas/index.aspx>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].

Ministerio de Medio Ambiente, Gobierno de España. Varias consultas. Disponible en: <http://www.mma.es>. [Fechas de consulta, 2011 - 2012].



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



NIELSEN. Estudios de mercado. Disponible en <http://www.es.nielsen.com>
[Fechas de consulta, 2010]

13 Anexos

13.1 Cálculo de los Flujos de Caja

Tabla 50: Cálculo de los Flujos de Caja después de impuestos

		PAGOS DE EXPLOTACIÓN																
	COBROS	PAGO INVERSIÓN	Materiales	Arrendamientos y cánones	Reparaciones y conservación	SPI	Transportes	Primas de seguros	Publicidad	Suministros	Otros servicios	Tributos	Salarios	Cargas Sociales	FC sin impuestos	Amortización	Impuesto	FNC DESPUÉS DE IMPUESTOS
		36.266.333													-36.266.333			-36.266.333
1	10.787.040		4.908.197	91.934	213.389	18.066	525.466	5.121	1.380.000	114.936	264.718	44.333	400.472	112.992	2.707.417	1.108.005	334.995	2.372.422
2	11.865.744		5.399.017	101.128	234.728	19.872	578.013	5.115	1.380.000	116.775	291.189	24.577	412.486	116.382	3.186.463	1.108.005	401.994	2.784.469
3	13.052.318		5.938.919	111.240	258.200	21.859	635.814	5.115	1.380.000	118.643	320.308	24.823	424.860	119.873	3.692.663	1.108.005	482.393	3.210.270
4	14.357.550		6.532.811	122.364	284.021	24.045	699.396	5.115	1.380.000	120.542	352.339	25.071	437.606	123.469	4.250.772	1.108.005	578.871	3.671.900
5	15.793.305		7.186.092	134.601	312.423	26.450	769.335	5.115	1.380.000	122.470	387.573	25.321	450.734	127.173	4.866.018	1.329.606	694.646	4.171.372
6	17.372.636		7.904.701	148.061	343.665	29.095	846.269	5.115	1.380.000	124.430	426.330	25.575	464.256	130.989	5.544.151	1.329.606	833.575	4.710.576
7	19.109.899		8.695.171	162.867	378.031	32.004	930.895	5.115	1.380.000	126.421	468.963	25.830	478.184	134.918	6.291.498	1.462.567	1.000.290	5.291.209
8	21.020.889		9.564.688	179.154	415.834	35.205	1.023.985	5.115	1.380.000	128.444	515.860	26.089	492.529	138.966	7.115.021	1.462.567	1.200.348	5.914.673
9	23.122.978		10.521.157	197.069	457.418	38.725	1.126.384	5.115	1.380.000	130.499	567.445	26.350	507.305	143.135	8.022.377	1.462.567	1.440.417	6.581.959
10	25.435.276		11.573.272	216.776	503.160	42.598	1.239.022	5.115	1.380.000	132.587	624.190	26.613	522.524	147.429	9.021.990	1.755.080	1.728.501	7.293.489

Fuente: Elaboración propia 2012



13.2 Cuentas anuales de Compañía Levantina de Bebidas Gaseosas, S.A. correspondientes al ejercicio 2011

BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.

NIF: A46004123				UNIDAD (1):	
DENOMINACIÓN SOCIAL: COMPAÑIA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.		Fecha de formulación : 26 marzo 2012		Euros: <input type="checkbox"/> 09001 <input checked="" type="checkbox"/>	
		Espacio destinado para las firmas de los administradores		Miles: <input type="checkbox"/> 09002 <input type="checkbox"/>	
				Millones: <input type="checkbox"/> 09003 <input type="checkbox"/>	
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2011 (2)	EJERCICIO 2010 (3)	
A) ACTIVO NO CORRIENTE		11000	207.947.015	231.743.891	
I. Inmovilizado intangible		11100	332.474	244.106	
1. Desarrollo		11110			
2. Concesiones		11120			
3. Patentes, licencias, marcas y similares		11130			
4. Fondo de comercio		11140			
5. Aplicaciones informáticas		11150	332.474	244.106	
6. Investigación		11160			
7. Otro inmovilizado intangible		11170			
II. Inmovilizado material		11200	38.517.976	38.104.785	
1. Terrenos y construcciones		11210	24.164.117	23.284.744	
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		11220	13.741.164	14.489.822	
3. Inmovilizado en curso y anticipos		11230	612.695	330.199	
III. Inversiones inmobiliarias		11300	3.053.436	3.061.324	
1. Terrenos		11310	2.962.918	2.962.816	
2. Construcciones		11320	90.618	98.506	
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		11400	57.688.233	73.228.516	
1. Instrumentos de patrimonio		11410	57.688.233	73.228.516	
2. Créditos a empresas		11420			
3. Valores representativos de deuda		11430			
4. Derivados		11440			
5. Otros activos financieros		11450			
6. Otras inversiones		11460			
V. Inversiones financieras a largo plazo		11500	105.945.292	111.166.794	
1. Instrumentos de patrimonio		11510	99.910.611	103.846.250	
2. Créditos a terceros		11520	2.560.154	3.365.069	
3. Valores representativos de deuda		11530		211.402	
4. Derivados		11540			
5. Otros activos financieros		11550	3.474.527	3.747.074	
6. Otras inversiones		11560			
VI. Activos por impuesto diferido		11600	2.409.004	5.936.396	
VII. Deudas comerciales no corrientes		11700			

(1) Marque la casilla correspondiente según exprese las cifras en unidades, miles o millones de euros. Todos los documentos que integran las cuentas anuales deben elaborarse en la misma unidad.
 (2) Ejercicio al que van referidas las cuentas anuales.
 (3) Ejercicio anterior.



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.

NIF: A46004123				
DENOMINACIÓN SOCIAL: COMPAÑIA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.		Fecha de formulación : 26 marzo 2012		
		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2011 (1)	EJERCICIO 2010 (2)
B) ACTIVO CORRIENTE		12000	270.843.676	280.325.022
I. Activos no corrientes mantenidos para la venta		12100		
II. Existencias		12200	14.444.584	19.615.294
1. Comerciales		12210	51.003	45.547
2. Materias primas y otros aprovisionamientos		12220	5.975.310	7.283.696
3. Productos en curso		12230	96.535	100.920
a) De ciclo largo de producción		12231		
b) De ciclo corto de producción		12232	96.535	100.920
4. Productos terminados		12240	8.321.736	12.184.931
a) De ciclo largo de producción		12241		
b) De ciclo corto de producción		12242	8.321.736	12.184.931
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados		12250		
6. Anticipos a proveedores		12260		
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		12300	61.987.445	51.999.038
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios		12310	55.419.112	46.411.405
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo		12311		
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo		12312	55.419.112	46.411.405
2. Clientes empresas del grupo y asociadas		12320	150.845	23.964
3. Deudores varios		12330	2.343.117	3.216.938
4. Personal		12340		
5. Activos por impuesto corriente		12350		
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas		12360	4.074.371	2.346.701
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos		12370		
IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		12400	932.456	638.663
1. Instrumentos de patrimonio		12410		
2. Créditos a empresas		12420	844.902	638.663
3. Valores representativos de deuda		12430		
4. Derivados		12440		
5. Otros activos financieros		12450	87.554	
6. Otras inversiones		12460		

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



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B1.:

NIF: A46004123

DENOMINACIÓN SOCIAL:
COMPANÍA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS,
S.A.

Fecha de formulación : 26 marzo 2012

Espacio destinado para las firmas de los administradores

ACTIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO	
			2011 (1)	2010 (2)
V. Inversiones financieras a corto plazo				
	12500	8	54.418.958	193.003.249
1. Instrumentos de patrimonio	12510			
2. Créditos a empresas	12520			
3. Valores representativos de deuda	12530		14.905.345	174.503.249
4. Derivados	12540			
5. Otros activos financieros	12550		39.513.613	18.500.000
6. Otras inversiones	12560			
VI. Periodificaciones a corto plazo				
	12600		56.669	26.621
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes				
	12700	8	138.803.566	15.040.157
1. Tesorería	12710		138.803.566	15.040.157
2. Otros activos líquidos equivalentes	12720			
TOTAL ACTIVO (A + B)	10000		478.590.693	512.068.913

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



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.

NIF: A46004123				
DENOMINACIÓN SOCIAL: COMPañIA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.		Fecha de formulación : 26 marzo 2012 Espacio destinado para las firmas de los administradores		
PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2011 (1)	EJERCICIO 2010 (2)
A) PATRIMONIO NETO	20000		333.739.201	442.249.955
A-1) Fondos propios	21000	10	330.757.633	444.527.085
I. Capital	21100		4.373.660	4.373.660
1. Capital escriturado	21110		4.373.660	4.373.660
2. (Capital no exigido)	21120			
II. Prima de emisión	21200			
III. Reservas	21300		326.691.298	436.465.911
1. Legal y estatutarias	21310		874.732	874.732
2. Otras reservas	21320		326.816.566	435.611.079
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	21400		-397.920	-397.920
V. Resultados de ejercicios anteriores	21500			
1. Remanente	21510			
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	21520			
VI. Otras aportaciones de socios	21600			
VII. Resultado del ejercicio	21700		145.550.847	10.182.855
VIII. (Dividendo a cuenta)	21800	3	-145.450.252	-6.117.321
IX. Otros instrumentos de patrimonio neto	21900			
A-2) Ajustes por cambios de valor	22000	8 y 10	1.708.963	-2.867.914
I. Activos financieros disponibles para la venta	22100		1.708.963	-2.867.914
II. Operaciones de cobertura	22200			
III. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	22300			
IV. Diferencia de conversión	22400			
V. Otros	22500			
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	23000	10	1.272.605	590.795
B) PASIVO NO CORRIENTE	31000		5.026.887	4.659.117
I. Provisiones a largo plazo	31100			
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	31110			
2. Actuaciones medioambientales	31120			
3. Provisiones por reestructuración	31130			
4. Otras provisiones	31140			

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

4.-



BALANCE DE SITUACIÓN NORMAL

B2.

NIF: A48004123

DENOMINACIÓN SOCIAL:
COMPañIA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS,
S.A.

Fecha de formulación : 26 marzo 2012
Espacio destinado para las firmas de los administradores

PATRIMONIO NETO Y PASIVO		NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2011 (1)	EJERCICIO 2010 (2)
II. Deudas a largo plazo	31200		1.619.816	3.239.831
1. Obligaciones y otros valores negociables	31210			
2. Deudas con entidades de crédito	31220			
3. Acreedores por arrendamiento financiero	31230			
4. Derivados	31240			
5. Otros pasivos financieros	31250	10	1.619.816	3.239.831
III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	31300			
IV. Pasivos por impuesto diferido	31400	11	3.407.071	1.419.466
V. Periodificaciones a largo plazo	31500			
VI. Acreedores comerciales no corrientes	31600			
VII. Deuda con características especiales a largo plazo	31700			
C) PASIVO CORRIENTE				
I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	32000		139.824.605	65.159.830
	32100			
II. Provisiones a corto plazo	32200			
III. Deudas a corto plazo	32300		87.304.791	8.311.924
1. Obligaciones y otros valores negociables	32310			
2. Deudas con entidades de crédito	32320			
3. Acreedores por arrendamiento financiero	32330			
4. Derivados	32340			
5. Otros pasivos financieros	32350	3 y 10	87.304.791	8.311.924
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	32400	14	744.148	1.338.254
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	32500		51.775.868	55.509.652
1. Proveedores	32510		33.545.952	40.769.187
a) Proveedores a largo plazo	32511			
b) Proveedores a corto plazo	32512		33.545.952	40.769.187
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	32520			
3. Acreedores varios	32530		302.118	693.586
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	32540		3.000.448	2.877.052
5. Pasivos por impuesto corriente	32550			
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	32560	11	14.927.148	11.169.825
7. Anticipos de clientes	32570			
VI. Periodificaciones a corto plazo	32600			
VII. Deuda con características especiales a corto plazo	32700			
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	30000		478.590.693	512.068.913

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

5-



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.

NIF: A46004123				
DENOMINACIÓN SOCIAL: COMPañIA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.		Fecha de formulación : 26 marzo 2012		
		Espacio destinado para las firmas de los administradores		
(DEBE) / HABER	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2011 (1)	EJERCICIO 2010 (2)	
A) OPERACIONES CONTINUADAS				
1. Importe neto de la cifra de negocios	40100	13	435.839.720	437.816.163
a) Ventas	40110		435.839.720	437.816.163
b) Prestaciones de servicios	40120			
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	40200		-3.857.147	2.420.050
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	40300			
4. Aprovisionamientos	40400	13	-198.311.289	-198.415.783
a) Consumo de mercaderías	40410		-24.731.273	-24.101.745
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	40420		-173.419.108	-175.231.491
c) Trabajos realizados por otras empresas	40430		-160.908	-82.527
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	40440			
5. Otros ingresos de explotación	40500		20.915.201	11.064.338
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	40510	13	20.915.201	11.056.088
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	40520			8.250
6. Gastos de personal	40600		-31.119.028	-30.275.667
a) Sueldos, salarios y asimilados	40610		-24.270.950	-23.483.104
b) Cargas sociales	40620		-6.848.678	-6.792.563
c) Provisiones	40630			
7. Otros gastos de explotación	40700		-132.175.412	-132.302.685
a) Servicios exteriores	40710		-133.096.509	-129.101.974
b) Tributos	40720		-1.033.328	-771.299
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	40730	13	2.909.208	-862.926
d) Otros gastos de gestión corriente	40740		-954.783	-1.766.486
8. Amortización del Inmovilizado	40800		-63.986.686	-60.944.096
9. Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras	40900	10	700.236	228.051
10. Excesos de provisiones	41000			
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	41100		51.688	8.876
a) Deterioro y pérdidas	41110			
b) Resultados por enajenaciones y otras	41120		51.688	8.876
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	41200			
13. Otros resultados	41300			
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	49100		28.056.683	28.599.267

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

6-



CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS NORMAL

P1.

NIF: A46004123			
DENOMINACIÓN SOCIAL: COMPANÍA LEVANTINA DE BEBIDAS GASEOSAS, S.A.		Fecha de formulación : 26 marzo 2012	
		Espacio destinado para las firmas de los administradores	
(DEBE) / HABER	NOTAS DE LA MEMORIA	EJERCICIO 2011 (1)	EJERCICIO 2010 (2)
14. Ingresos financieros	41400	135.865.099	7.679.187
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	41410	131.223.772	4.568.407
a 1) En empresas del grupo y asociadas	41411	125.759.406	
a 2) En terceros	41412	5.464.366	4.568.407
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	41420	4.841.327	3.111.309
b 1) De empresas del grupo y asociadas	41421		
b 2) De terceros	41422	4.841.327	3.111.309
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	41430		
15. Gastos financieros	41500		
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	41510		
b) Por deudas con terceros	41520		
c) Por actualización de provisiones	41530		
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	41600	1.895.105	19.038
a) Cartera de negociación y otros	41610		
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	41620	1.895.105	19.038
17. Diferencias de cambio	41700	42.680	22.794
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	41800	1.924.604	581.619
a) Deterioros y pérdidas	41810	8	581.519
b) Resultados por enajenaciones y otras	41820	8	20.850.017
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	42100		
a) Incorporación al activo de gastos financieros	42110		
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	42120		
c) Resto de ingresos y gastos	42130		
A.2) RESULTADO FINANCIERO (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	49200	139.727.488	8.303.067
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2)	49300	167.784.171	36.902.334
20. Impuestos sobre beneficios	41900	11	-26.719.479
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 + 20)	49400	145.550.847	10.182.855
B) OPERACIONES INTERRUPTIDAS			
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	42000		
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 21)	49500	145.550.847	10.182.855

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

7-



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

