

Análisis de los estados financieros de José Padilla Francés, S.L. Empresa nacional - Empresa local

Rubén Ayose Sánchez de León

rsanchezd@uoc.edu

03.06.2020

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Toma de decisiones y Análisis económico financiero

Memoria final

Curso 2019-2020, 2º semestre

Índice

Resumen	5
Abstract	5
Introducción	6
Justificación	6
Objetivo y alcance	7
1. Análisis interno y cualitativo de José Padilla Francés, S.L.	8
1.1. Historia de la empresa	8
1.2. Participaciones en otras sociedades	9
2. Análisis interno y cuantitativo de José Padilla Francés, S.L.	10
2.1. Análisis del balance de situación	11
2.1.1. Análisis patrimonial	14
2.1.2. Análisis financiero	15
2.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias	18
2.2.1. Análisis porcentual (vertical y horizontal)	18
2.2.2. Análisis de rotación a través de ratios	21
2.2.3. Análisis del apalancamiento operativo	22
2.3. Análisis de la rentabilidad	22
2.4. Análisis estado de flujos de efectivo	23
2.5. Análisis estado de cambios en el patrimonio neto	25
2.6. Puntos fuertes, débiles, conclusiones y recomendaciones provisionales	26
3. Análisis del sector	27
3.1. Aproximación al sector de la distribución alimentaria	28

3.2.	Análisis del consumidor.....	31
3.3.	Análisis distribución alimentaria – modelo de las cinco fuerzas de Porter	32
4.	Posicionamiento en el sector José Padilla Francés, S.L.....	33
4.1.	Análisis patrimonial	34
4.2.	Análisis financiero	36
4.3.	Análisis económico comparativo	37
4.4.	Análisis comparativo de rotación a través de ratios	38
4.5.	Análisis comparativo de rentabilidad	39
5.	Análisis DAFO	40
6.	Implicaciones éticas y/o sociales	41
7.	Diagnóstico de la empresa	42
8.	Perspectivas futuras y recomendaciones	45
	Conclusiones	47
	Valoración y autoevaluación	48
	Referencias bibliográficas	48

Resumen

Este proyecto se centra en el estudio de la situación económico – financiera de la empresa José Padilla Francés, S.L., analizando sus cuentas anuales durante el periodo 2011 – 2018, estudiando la situación actual del sector en el que opera, así como, su evolución en los últimos años y además posicionando a la empresa dentro del mismo mediante la comparación con sus principales competidores.

José Padilla Francés, S.L., es una cadena de supermercados que opera en la isla de Fuerteventura, explotando de forma exclusiva en la isla la marca SPAR. La empresa se encontraba en una situación de cierto privilegio, al contar básicamente con un único competidor, Dinosol, S.L., pero a partir de 2011, se instalan en Fuerteventura importantes cadenas que operan a nivel nacional, como Mercadona o Lidl. En esta línea, este trabajo de final de grado trata de averiguar cómo ha afectado la llegada de estas empresas a la capacidad de Padilla Supermercados para generar beneficios y de esta manera, dar respuesta a la siguiente pregunta: **¿Puede una empresa de ámbito local, como José Padilla Francés, S.L. competir con una de las grandes a nivel nacional como es el caso de Mercadona o Dinosol a nivel regional?**

El trabajo finaliza identificando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa a través de un análisis DAFO y proponiendo una serie de recomendaciones y líneas de actuación para la empresa, utilizando el modelo CAME y considerando dos posibles escenarios, uno más optimista y otro más pesimista.

Palabras clave: análisis económico – financiero, distribución alimentaria, DAFO, CAME, Padilla Supermercados.

Abstract

The main focus of this project is to study the economic and financial situation of the company José Padilla Francés, S.L, analyzing its annual reports during the period 2011 - 2018, studying, not only the current situation of the economic sector which the company interacts, but also how it has been developed in the last years, allowing us to position the company in it by comparing it with its main competitors.

José Padilla Francés, S.L. is a supermarket chain which interacts on the island of Fuerteventura, commercialising exclusively on the island the brand SPAR. The company was in a privileged situation basically by having only one competitor, the company Dinosol, S.L., but from 2011, big important supermarket chains, such as Mercadona or Lidl, which are present in every part of Spain arrived in Fuerteventura. Therefore this degree final project tries to figure out how the arrival of these companies have affected the capacity of Padilla supermarkets to create profit and to answer the following question; **Is a local company, such as José Padilla Francés, S.L., able to compete with the leader company in Spain Mercadona or the leader company in The Canary Islands Dinosol?**

The work concludes, firstly, identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats with a SWOT analysis and secondly, suggesting the company a course of action and strategies to approach its goals developed with the CAME analysis and considering two different economic scenarios, one optimistic and another one more pessimistic.

Keywords: economical – financial analysis, food distribution, SWOT, CAME, Padilla Supermarkets.

Introducción

El presente trabajo de final de grado (TFG) se dirige a conocer la situación económica financiera de la sociedad José Padilla Francés, S.L. (Padilla Supermercados), centrándose en el análisis de los estados financieros de los últimos ocho ejercicios económicos publicados a la fecha de inicio de este proyecto.

Justificación

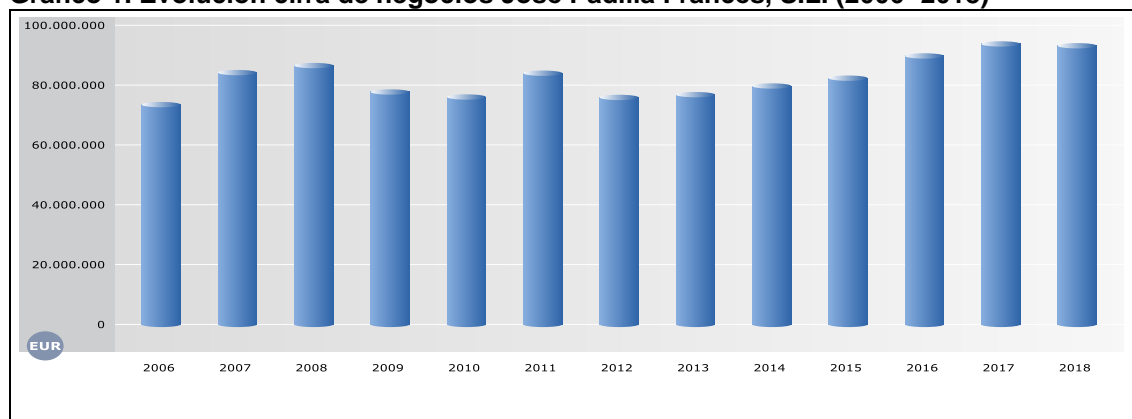
En cuanto a la elección del área del proyecto “**Toma de decisiones y análisis económico – financiero**” se debe, en primer lugar, a mi interés personal en el estudio y análisis de las cuentas anuales como herramienta para la toma de decisiones y en segundo lugar, contribuye también a encauzar mi carrera profesional en la dirección que considero más adecuada.

La empresa escogida es **José Padilla Francés, S.L.**, se trata de una cadena de supermercados que opera en la isla de Fuerteventura. En lo que se refiere a su elección es, por un lado, una empresa de gran relevancia en la economía de Fuerteventura, se trata de una de las empresas, con capital 100% mayorero, con mayor volumen de negocio. En una economía tan dependiente del sector turístico, como es el caso de la economía mayorera, contar con empresas locales sólidas y fuertes supone un factor clave para la economía insular, no solo, por los servicios que presta y el empleo que genera, sino también, al ser una empresa local hay más probabilidades de que reinviertan los beneficios en Fuerteventura que si se tratara de una empresa a nivel nacional. Por otro lado, también se trata de una empresa de importancia desde un punto de vista social, es una empresa de cierto reconocimiento y prestigio entre la población insular, por lo tanto, su supervivencia y estabilidad en el tiempo es de importancia para los mayoreros.

La razón de que se tome como año de partida el ejercicio 2011 radica básicamente en dos motivos:

- 1- Coincide con la llegada a Fuerteventura de Mercadona, que inaugura su primer supermercado en septiembre de 2011, convirtiéndose en uno de los competidores más importantes de Padilla Supermercados.
- 2- Como muestra **el gráfico 1**, con la evolución de la cifra de negocios de la sociedad, se observa entre 2011 y 2012 un ligero punto de inflexión, el cual sugiere la existencia de hechos u acontecimientos que han afectado a la capacidad de la sociedad para mantener su nivel de negocios, estos motivos podrían ser aclarados analizando los estados financieros.

Gráfico 1. Evolución cifra de negocios José Padilla Francés, S.L. (2006 -2018)



Fuente: Base de datos SABI

Objetivo y alcance

Durante el estudio y desarrollo de este TFG se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: **¿Puede una empresa de ámbito local como José Padilla Francés, S.L. competir con una de las grandes a nivel nacional como es el caso de Mercadona o Dinosol a nivel regional?**

Para responder de forma adecuada y detallada la pregunta planteada, se debe previamente plantear y responder las siguientes cuestiones; ¿La llegada de Mercadona ha afectado a la capacidad de Padilla Supermercados para mantener su volumen de negocios?, ¿ha conseguido recuperarse?, ¿qué estrategias de mercado han aplicado?

Para poder dar respuesta a las cuestiones planteadas, se establecen los siguientes **objetivos generales**:

1. Conocer la situación interna de la empresa tanto cualitativa como cuantitativamente.
2. Analizar el sector y entorno de la empresa
3. Detectar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
4. Formular recomendaciones futuras.
5. Establecer las conclusiones oportunas.

En base a los objetivos generales plasmados previamente, se puede establecer los siguientes **objetivos específicos**:

1. Análisis de los aspectos cualitativos de la sociedad; historia y evolución de la sociedad a lo largo de los años y otros hechos de interés que pueden influir en el desarrollo de este proyecto, como la participación en otras sociedades y asociaciones, contratos de exclusividad de la marca, etc.
2. Análisis de los estados financieros de la sociedad durante los ejercicios 2011 -2018.
 - I. Balance de situación: para conocer cómo ha evolucionado la situación patrimonial de la empresa y averiguar su situación financiera, a través del estudio de los ratios de liquidez y endeudamiento.
 - II. Cuentas de pérdidas y ganancias: para conocer la situación económica de la empresa como resultado de sus operaciones.
 - III. Estado de cambios en el patrimonio neto.
 - IV. Estado de flujos de efectivo.
3. Análisis del sector de la distribución alimentaria, posicionando a la empresa con respecto a sus competidores y analizando el atractivo de la industria a través de la técnica de las cinco fuerzas de Porter.
4. Plasmar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a través de un análisis DAFO.
5. Formular recomendaciones y líneas de actuación para la empresa usando el modelo CAME.
6. Concluir el proyecto dando respuestas a las preguntas planteadas a priori.

En cuanto a los recursos y fuentes de información utilizadas; las cuentas anuales, de la empresa y competidores, han sido obtenidas de la base de datos SABI, además se ha solicitado al Registro Mercantil online la memoria de la sociedad objeto de estudio de los ejercicios 2014, 2015, 2016 y 2018, el resto de información ha sido obtenida a través de

páginas webs, artículos, libros especializados en análisis de empresas, informes sectoriales de la distribución alimentaria CESCE, etc., todos ellos detallados en la bibliografía del proyecto.

1. Análisis interno y cualitativo de José Padilla Francés, S.L.

Antes de comenzar con el análisis de las cuentas anuales de la sociedad, se hace necesario poner de manifiesto ciertos aspectos referentes a la misma de carácter cualitativo, con el objetivo de otorgar al lector una visión general de la sociedad y de la actividad económica que desarrolla, así como, para facilitar la comprensión e interpretación del análisis cuantitativo posterior.

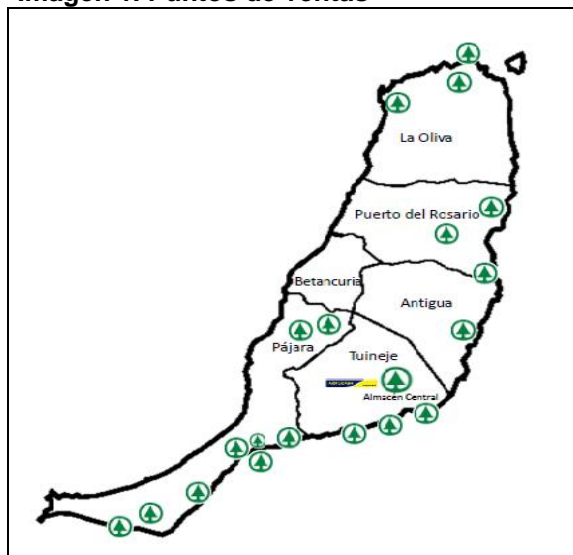
1.1. Historia de la empresa

El nacimiento de la empresa se remonta a 1980, cuando el matrimonio Padilla, residente en el sur de Fuerteventura, abre su primer comercio, un pequeño supermercado en la localidad de Tarajalejo. Sin embargo, no es hasta 1993 cuando transforman la empresa en la sociedad mercantil actual; José Padilla Francés, S.L., coincidiendo además con la apertura de su segundo supermercado en la localidad de Morro Jable.

En 1996 establecen una alianza estratégica con “SPAR”, considerada como una de las mayores cadenas de comercio independiente del mundo, la cual opera en más de 45 países, lo que les permite, según indican, “pensar en global y actuar en local”. Paralelamente, se establecen vínculos comerciales con “Euromadi Ibérica” central de compras de referencia en España, facilitando así las compras y el acceso a la mercancía.

A partir de este momento comienza su despegue, aumentando sus puntos de ventas en lugares claves y con demanda desatendida, de esta forma, inauguran su octavo supermercado en 2002, en 2005 ya cuentan con doce puntos de ventas, con dieciséis en 2010 y en la última década han inaugurado cuatro supermercados más. En la actualidad, cuentan con veinte establecimientos localizados en cinco de los seis municipios de Fuerteventura, **la imagen 1** muestra la distribución de sus puntos de ventas a lo largo de la isla y **el anexo 1** muestra otros detalles, como la localización, fecha de apertura, servicios, etc. Cabría destacar que uno de ellos, “El Agrucash”, localizado en el centro, es un punto de distribución mayorista, cuyo objetivo es distribuir, no solo al resto de supermercados de la cadena, sino también, atender la demanda minorista insular; hoteles y otras empresas de restauración.

Imagen 1. Puntos de ventas



Fuente: Presentación 2020 José Padilla.

Padilla supermercados tiene como **misión** la distribución y comercialización de productos, mayoritariamente, alimenticios, bebidas y tabaco. Apostando por la calidad y frescura de los productos y ofreciendo un alto grado de atención al cliente.

Como **objetivos** de cara al futuro, la empresa pretende seguir siendo un referente para los mayoreros, mejorar su cuota de mercado y continuar con su política de expansión insular para llegar a otras localidades de la isla, como dejan de manifiesto en el informe de gestión de 2018, tienen en mente una nueva apertura en la localidad de Lajares.

Se trata de una empresa de tipo familiar, tanto el gerente como el consejo de administración son miembros de la familia Padilla y las nuevas generaciones se han ido incorporando al negocio, por lo tanto, la toma de decisiones se centra en el seno de la familia Padilla.

En el año 2019, su cuota de mercado, a nivel insular, fue del 22%. Además de la calidad y el servicio al cliente, otras claves que contribuyen a su éxito serían:

- Variedad en el surtido; ofrecen más de 17.000 referencias, representando la marca Spar el 8% de la cifra de negocios de 2019.
- Como valor añadido ofrecen; servicio gratuito de reparto a domicilio, parking, cafeterías y cajeros automáticos.
- Apuestan por las tecnologías; canal corporativo, hilo musical, etiquetas electrónicas, etc.

En cuanto a la importancia que tiene la empresa para la isla y economía de Fuerteventura se podría destacar:

- En 2019 ofrece empleo directo a 550 profesionales, un 14% más que en 2018, de los cuales el 70% son fijos. Apuestan, por lo tanto, por crear empleo estable.
- Apoya la economía local, impulsando el desarrollo de la agricultura mayorera. En 2019, 8 millones de euros de su cifra de negocios corresponde a proveedores del sector primario mayorero.
- Identifica los productos insulares con la etiqueta “Compromiso Fuerteventura”.
- Patrocinan eventos y actividades deportivas, culturales y sociales que tienen lugar en la isla.
- Está comprometida con el medio ambiente, entre otros, fomenta el uso de eco-bolsas, emplea medidas de ahorro energético, lleva a cabo una separación selectiva de residuos, etc.

1.2. Participaciones en otras sociedades

La empresa participa o es propietaria de otras sociedades mercantiles, para entender y aclarar la evolución y desarrollo de la sociedad hasta el momento actual, es necesario exponer y explicar la participación en estas sociedades y su relación e influencia con José Padilla Francés, S.L.

Agrucan, S.L.

Padilla supermercados posee un 33% de participación en la sociedad Agrucan, S.L., los otros dos socios son Supermercados Marcial, S.L. (33%), cadena de supermercados en la isla de Lanzarote y Tomas Barreto, S.A. (33%), cadena de supermercados que opera en La Palma. Agrucan, S.L. nace en el año 1990 con la intención de coordinar campañas de la marca Spar en las Islas Canarias, sin embargo, en 2001 comienza a explotar directamente tiendas propias y franquiciadas de la marca Spar en las islas de Tenerife, La Gomera y el Hierro. Actualmente cuentan con diecisiete puntos de venta. Tuvo una cifra de negocios superior a los veintitrés millones de euros en 2018 y unos activos que rozan los diecinueve millones de euros.

En resumen, Padilla supermercados explota la marca Spar en Fuerteventura, Supermercados Marcial en Lanzarote, Tomas Barreto en La Palma y conjuntamente los tres en Tenerife, La Gomera y El Hierro, estos acuerdos impiden la expansión en solitario de Padilla supermercados al resto de las Islas Canarias.

Debido a la situación de patrimonio negativo en la que se encontraba la empresa y dada la repercusión que esto tenía ante terceros, los socios decidieron realizar, siguiendo asesoramiento externo, una operación acordeón en 2015, reduciendo el capital a cero y una posterior ampliación de capital. La sociedad ha elaborado un plan de viabilidad para Agrucan, S.L. 2016 - 2025, en el cual dejaban de manifiesto que después del cierre de algunas tiendas, esperaban obtener resultados positivos, de hecho, desde 2016, como muestran sus cuentas anuales, la empresa ha comenzado a generar beneficios.

En cuanto a las sociedades Agrucan Inmobiliarias, S.L., y Agrucan Servicios, S.L., los socios son los mismos que en Agrucan, S.L. y las participaciones están repartidas de forma similar. Según la base de datos SABI, Agrucan Inmobiliarias no está operativa y Agrucan Servicios, se dedica a prestar servicios contables y financieros a Agrucan, S.L.

Fuertara, S.L.

Fuertara, S.L. fue constituida en 1995, es propiedad exclusiva de José Padilla Francés, S.L. Esta empresa se dedica a la gestión y comercialización del hotel rural Villamar, situado en la localidad de Morro Jable, en el sur de Fuerteventura. Tuvo un volumen de negocio que rondó, en 2018, los 560.000€, un volumen de activos de 1 millón de euros y un beneficio neto en torno a los 155.000€. Esta empresa, como se deja de manifiesto en la nota 8 de la memoria, mantiene un contrato de larga duración con Padilla Supermercados, en el cual, esta cede la explotación del hotel Villamar a Fuertara, S.L., por un importe anual de 77.040,00€ contabilizado como ingresos por arrendamiento.

Otras.

La empresa posee una participación del 5,4% en la sociedad Spar Española, S.L., central de compras de la marca Spar en España. Además posee un 0,03% de la sociedad Euromadi Ibérica, como ya mencionado, se trata de una central de compras que posee alianzas comerciales con Padilla Supermercados. Sin duda, los vínculos comerciales que mantiene la empresa con estas dos sociedades han contribuido positivamente en su evolución y desarrollo.

2. Análisis interno y cuantitativo de José Padilla Francés, S.L.

Durante el presente apartado, se pretende llevar a cabo un análisis de las cuentas anuales de Padilla Supermercados de los ejercicios económicos comprendidos entre 2011 – 2018, para poner de manifiesto la situación económica-financiera de la empresa.

Durante el período objeto de estudio, la empresa ha contratado los servicios de auditoría a dos empresas diferentes; Pi Arístides Romero hasta el año 2012 y Miguel Ángel Ramírez Auditores, S.L. hasta 2018. Durante este periodo, las cuentas anuales, según muestra la base de datos SABI, han sido aprobadas sin salvedades, excepto la del año 2015 que se encuentra pendiente de tratamiento. Sin embargo, como muestra el informe de auditoría en la memoria del ejercicio 2015, estas cuentas anuales han sido aprobadas también sin salvedades. Por lo tanto, ambas firmas consideran que las cuentas anuales estudiadas representan la imagen fiel de la sociedad.

En lo que se refiere a los cálculos de este análisis cuantitativo, se han basado en la metodología de la asignatura “Análisis de los estados financieros de la UOC (Porras y Campa, 2015)”, en cuanto a su interpretación, no solo se ha utilizado el material de esta asignatura, sino que también se ha acudido a fuentes bibliográficas externas como Amat Oriol, (2008) y

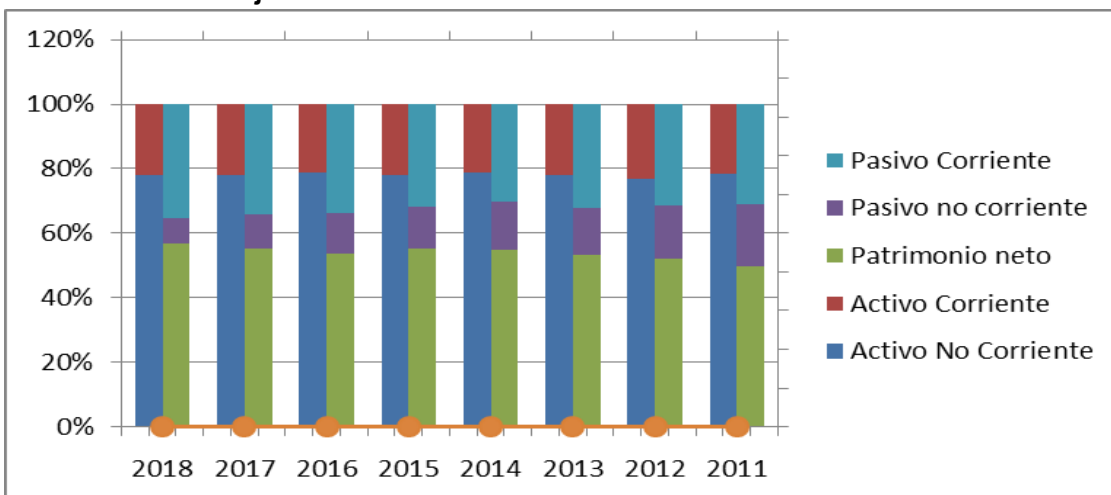
otros artículos de carácter económico consultados en línea y los cuales se han expuesto en la bibliografía de este TFG.

2.1. Análisis del balance de situación

El balance de situación refleja la situación patrimonial y financiera de la empresa en un momento determinado, se trata, por lo tanto, de un estado estático. Sin embargo, se usarán determinadas técnicas, como los porcentajes verticales y horizontales, para darle cierto dinamismo y mejorar así las conclusiones del análisis.

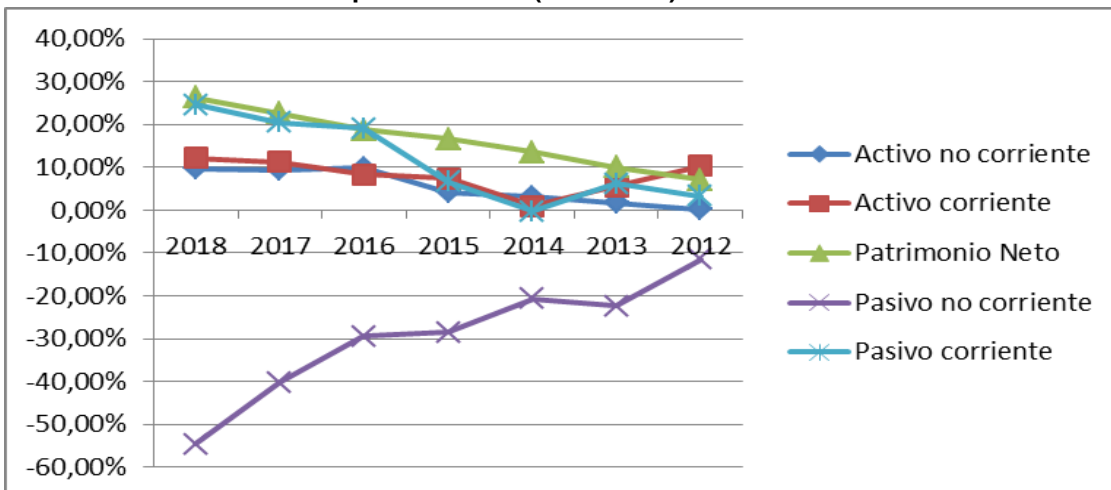
Para facilitar el seguimiento del análisis se incluye, en primer lugar, **los gráficos 2 y 3** con los porcentajes verticales y horizontales y en segundo lugar, **las tablas 1 y 2**, las cuales muestran el balance de situación resumido, con las partidas más representativas, para el análisis y durante el período objeto de estudio, con su correspondiente porcentajes verticales y horizontales. El detalle completo de los porcentajes verticales y horizontales se expone en **el anexo 6, tablas 1 y 2**, respectivamente.

Gráfico 2. Porcentajes verticales



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 3. Variación masas patrimoniales (base 2011)



Fuente: Elaboración propia

Tabla 1. Balance de situación y porcentajes verticales

Masas Patrimoniales	Años / Porcentajes Verticales															
	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%
A) ACTIVO NO CORRIENTE	52.348.812	78,1	52.237.494	78,2	52.473.403	78,7	49.726.630	78,0	49.212.925	78,9	48.571.792	77,9	47.833.748	76,8	47.734.608	78,5
I. Inmovilizado intangible	295.416	0,4	316.895	0,5	336.785	0,5	116.292	0,2	101.922	0,2	83.144	0,1	81.500	0,1	84.357	0,1
II. Inmovilizado material	39.438.476	58,8	39.290.403	58,8	39.188.820	58,8	37.010.443	58,0	36.068.642	57,8	35.097.315	56,3	32.962.582	52,9	37.041.033	60,9
III. Inversiones inmobiliarias	6.409.621	9,6	6.411.404	9,6	6.489.189	9,7	6.480.445	10,2	6.753.636	10,8	6.920.956	11,1	8.155.724	13,1	4.843.764	8,0
IV. Inver. Empr. grupo asociadas a l/p	5.533.743	8,3	5.643.743	8,4	5.983.743	9,0	5.668.106	8,9	5.831.806	9,3	6.019.864	9,7	3.866.106	6,2	3.866.106	6,4
V. Inversiones financ. a largo plazo	632.768	0,9	575.049	0,9	474.866	0,7	451.344	0,7	456.919	0,7	450.513	0,7	2.767.836	4,4	1.899.348	3,1
B) ACTIVO CORRIENTE	14.672.241	21,9	14.555.966	21,8	14.174.980	21,3	14.036.806	22,0	13.199.590	21,1	13.806.605	22,1	14.425.509	23,2	13.075.992	21,5
II. Existencias	9.294.700	13,9	9.091.476	13,6	8.623.355	12,9	8.025.836	12,6	8.050.335	12,9	8.138.299	13,0	7.634.722	12,3	7.960.540	13,1
III. Deudores comer. cuentas a cobrar	2.514.462	3,8	2.241.735	3,4	2.724.773	4,1	2.675.629	4,2	2.348.364	3,8	3.043.143	4,9	4.170.205	6,7	2.401.960	3,9
VII. Efectivo y activos líquidos	2.313.308	3,5	2.545.163	3,8	2.106.335	3,2	2.499.097	3,9	1.974.443	3,2	1.767.995	2,8	1.623.956	2,6	2.055.093	3,4
TOTAL ACTIVO	67.021.053	100	66.793.460	100	66.648.383	100	63.763.436	100	62.412.515	100	62.378.397	100	62.259.257	100	60.810.600	100
A) PATRIMONIO NETO	38.103.711	56,9	36.970.731	55,4	35.850.090	53,8	35.191.683	55,2	34.259.712	54,9	33.201.019	53,2	32.325.030	51,9	30.166.491	49,6
A-1) Fondos Propios	37.809.021	56,4	36.706.094	55,0	35.656.986	53,5	35.029.780	54,9	34.097.809	54,6	33.039.116	53,0	32.163.127	51,7	30.031.826	49,4
III. Reservas	36.582.288	54,6	35.427.499	53,0	34.405.894	51,6	33.974.004	53,3	32.915.309	52,7	31.895.187	51,1	29.934.966	48,1	26.946.248	44,3
VII. Resultado del ejercicio	1.102.927	1,6	1.154.789	1,7	1.127.286	1,7	931.970	1,5	1.058.694	1,7	1.020.123	1,6	2.104.354	3,4	2.961.771	4,9
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.317.167	7,9	7.003.567	10,5	8.255.990	12,4	8.367.534	13,1	9.282.115	14,9	9.083.338	14,6	10.373.100	16,7	11.711.738	19,3
II. Deudas a largo plazo	5.193.733	7,7	6.890.151	10,3	8.173.231	12,3	8.298.147	13,0	9.212.728	14,8	9.013.951	14,5	10.303.713	16,5	11.654.024	19,2
C) PASIVO CORRIENTE	23.600.175	35,2	22.819.162	34,2	22.542.303	33,8	20.204.219	31,7	18.870.688	30,2	20.094.040	32,2	19.561.127	31,4	18.932.371	31,1
III. Deudas a corto plazo	6.500.578	9,7	8.063.860	12,1	7.317.980	11,0	6.385.518	10,0	5.544.522	8,9	5.548.640	8,9	5.188.543	8,3	4.486.481	7,4
V. Acreedores comerciales	17.090.597	25,5	14.746.302	22,1	15.224.323	22,8	13.818.701	21,7	13.326.166	21,4	14.545.400	23,3	14.372.584	23,1	14.445.890	23,8
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	67.021.053	100	66.793.460	100	66.648.383	100	63.763.436	100	62.412.515	100	62.378.397	100	62.259.257	100	60.810.600	100

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Balance de situación y porcentajes horizontales (año base 2011)

Masas Patrimoniales	Años / Porcentajes Horizontales														
	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011
A) ACTIVO NO CORRIENTE	52.348.812	9,7	52.237.494	9,4	52.473.403	9,9	49.726.630	4,2	49.212.925	3,1	48.571.792	1,8	47.833.748	0,2	47.734.608
I. Inmovilizado intangible	295.416	250,2	316.895	275,7	336.785	299,2	116.292	37,9	101.922	20,8	83.144	-1,4	81.500	-3,4	84.357
II. Inmovilizado material	39.438.476	6,5	39.290.403	6,1	39.188.820	5,8	37.010.443	-0,1	36.068.642	-2,6	35.097.315	-5,2	32.962.582	-11,0	37.041.033
III. Inversiones inmobiliarias	6.409.621	32,3	6.411.404	32,4	6.489.189	34,0	6.480.445	33,8	6.753.636	39,4	6.920.956	42,9	8.155.724	68,4	4.843.764
IV. Inver. Empr. grupo asociadas a l/p	5.533.743	43,1	5.643.743	46,0	5.983.743	54,8	5.668.106	46,6	5.831.806	50,8	6.019.864	55,7	3.866.106	0,0	3.866.106
V. Inversiones financ. a largo plazo	632.768	-66,7	575.049	-69,7	474.866	-75,0	451.344	-76,2	456.919	-75,9	450.513	-76,3	2.767.836	45,7	1.899.348
B) ACTIVO CORRIENTE	14.672.241	12,2	14.555.966	11,3	14.174.980	8,4	14.036.806	7,3	13.199.590	0,9	13.806.605	5,6	14.425.509	10,3	13.075.992
II. Existencias	9.294.700	16,8	9.091.476	14,2	8.623.355	8,3	8.025.836	0,8	8.050.335	1,1	8.138.299	2,2	7.634.722	-4,1	7.960.540
III. Deudores comer. cuentas a cobrar	2.514.462	4,7	2.241.735	-6,7	2.724.773	13,4	2.675.629	11,4	2.348.364	-2,2	3.043.143	26,7	4.170.205	73,6	2.401.960
VII. Efectivo y activos líquidos	2.313.308	12,6	2.545.163	23,8	2.106.335	2,5	2.499.097	21,6	1.974.443	-3,9	1.767.995	-14,0	1.623.956	-21,0	2.055.093
TOTAL ACTIVO	67.021.053	10,2	66.793.460	9,8	66.648.383	9,6	63.763.436	4,9	62.412.515	2,6	62.378.397	2,6	62.259.257	2,4	60.810.600
A) PATRIMONIO NETO	38.103.711	26,3	36.970.731	22,6	35.850.090	18,8	35.191.683	16,7	34.259.712	13,6	33.201.019	10,1	32.325.030	7,2	30.166.491
A-1) Fondos Propios	37.809.021	25,9	36.706.094	22,2	35.656.986	18,7	35.029.780	16,6	34.097.809	13,5	33.039.116	10,0	32.163.127	7,1	30.031.826
III. Reservas	36.582.288	35,8	35.427.499	31,5	34.405.894	27,7	33.974.004	26,1	32.915.309	22,2	31.895.187	18,4	29.934.966	11,1	26.946.248
VII. Resultado del ejercicio	1.102.927	-62,8	1.154.789	-61,0	1.127.286	-61,9	931.970	-68,5	1.058.694	-64,3	1.020.123	-65,6	2.104.354	-28,9	2.961.771
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.317.167	-54,6	7.003.567	-40,2	8.255.990	-29,5	8.367.534	-28,6	9.282.115	-20,7	9.083.338	-22,4	10.373.100	-11,4	11.711.738
II. Deudas a largo plazo	5.193.733	-55,4	6.890.151	-40,9	8.173.231	-29,9	8.298.147	-28,8	9.212.728	-20,9	9.013.951	-22,7	10.303.713	-11,6	11.654.024
C) PASIVO CORRIENTE	23.600.175	24,7	22.819.162	20,5	22.542.303	19,1	20.204.219	6,7	18.870.688	-0,3	20.094.040	6,1	19.561.127	3,3	18.932.371
III. Deudas a corto plazo	6.500.578	44,9	8.063.860	79,7	7.317.980	63,1	6.385.518	42,3	5.544.522	23,6	5.548.640	23,7	5.188.543	15,6	4.486.481
V. Acreedores comerciales	17.090.597	18,3	14.746.302	2,1	15.224.323	5,4	13.818.701	-4,3	13.326.166	-7,8	14.545.400	0,7	14.372.584	-0,5	14.445.890
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	67.021.053	10,2	66.793.460	9,8	66.648.383	9,6	63.763.436	4,9	62.412.515	2,6	62.378.397	2,6	62.259.257	2,4	60.810.600

Fuente: Elaboración propia.

2.1.1. Análisis patrimonial

Análisis de la estructura económica:

Analizando verticalmente la estructura económica de la sociedad, se observa cierta estabilidad a lo largo de los diferentes ejercicios y en la mayoría de las partidas. Empezando por el activo no corriente, su representación sobre el total del activo oscila entre el 76% y el 78%, lo que supone más de dos tercias partes del total. Horizontalmente se observa que desde 2011 ha ido aumentando paulatinamente año tras año, hasta estabilizarse en el año 2016 y alcanzar, en 2018, un incremento, con respecto a 2011, del 9,67%. En cuanto al activo corriente, su porcentaje sobre el total oscila entre el 23% y el 21%, este epígrafe comienza a descender a partir del año 2012 y comienza a incrementarse a partir de 2015 hasta suponer en 2018 un incremento del 12,21% con respecto a 2011.

Salta a la vista que la empresa no presenta una estructura económica típica de las empresas comerciales, por lo general, en este tipo de empresas el activo corriente supera al no corriente. Analizando en mayor detalle esta situación, se observa que la partida de inmovilizado material tiene un peso más que importante sobre la estructura económica, con un porcentaje que oscila entre el 52% y el 60%, habiéndose incrementado en 2018 frente a 2011 un 6,47%. Dentro de este epígrafe, es terrenos y construcciones la partida que más destaca, en torno al 45% del total del activo en los últimos ejercicios analizados, de los cuales, en 2018, según la nota 5 de la memoria, más del 50% (17.334.585,93€) están afectos a la reserva para inversiones en Canarias (RIC). Esta reserva es exclusiva del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, supone un incentivo fiscal para las empresas, que ven reducida su cuenta en el Impuesto sobre Sociedades y cuyo fin último es promover la inversión en el archipiélago.

Aunque con menor peso sobre el activo, cabría destacar las inversiones inmobiliarias que realiza la empresa, las cuales también han ganado peso, alcanzando en 2018 un porcentaje de 9,56%, del 7,97% que suponía en 2011. En cuanto a su evolución horizontal, la empresa incrementó este tipo de inversiones un 68% en 2012 frente a 2011 para luego comenzar a estabilizarse, experimentando, en 2018 con respecto a 2011, un incremento del 32,3%. En 2018, estas inversiones corresponden, en su mayoría, a terrenos propiedad de la empresa, de los cuales algunos están arrendados, otros usados como aparcamientos y otros sin uso establecido todavía.

Es importante mencionar también las inversiones en empresas del grupo y asociadas, su peso sobre el activo total ha variado entre el 10% y el 6%. En 2018 suponen un 8,26% del activo total, habiéndose incrementado en este año frente a 2011 un 43,1%. La mayor beneficiaria de estas inversiones ha sido Agrucan, S.L., la cual ha recibido importantes cantidades en forma de préstamos (965.763,26€) o en forma de transferencia para compensar pérdidas en 2015 (2.964.121€).

Todo esto deja de manifiesto la fuerte actitud inversora de la empresa, invirtiendo en nuevos establecimientos, mejorando los ya existentes o llevando a cabo otro tipo inversiones que le permitan obtener ciertas plusvalías, explicando así la atípica estructura económica de la empresa.

Dentro del activo corriente, la partida que mayor peso tiene es la de existencias, cuyo porcentaje oscila entre el 12% y el 14% del activo. A partir de 2013, esta partida comienza a incrementar, con respecto al año base, alcanzando en 2018 un incremento del 16,7%. Es normal, al tratarse de una empresa comercial, que las existencias representen una parte importante del activo corriente. Le sigue la partida de deudores comerciales y otras cuentas a cobrar cuyo peso alcanzó en 2018 el 3,75%, porcentaje similar al 2011. Por último, añadir que el efectivo y otros activos líquidos se han incrementado un 12,5% en 2018 frente a 2011, sin embargo, su valor sobre el activo en 2018 es similar a lo que suponía en 2011, en torno al 3,5%.

Análisis de la estructura financiera:

Como sucede también con la estructura económica, a primera vista, se observa, en la estructura financiera, cierta estabilidad a lo largo de los diferentes ejercicios económicos, en cuanto al peso que las diferentes partidas tienen sobre el total del pasivo y patrimonio neto.

Empezando por el patrimonio neto, muestra un peso que oscila entre el 49% y 56% del total de la estructura financiera, horizontalmente se observa cómo ha ido incrementándose paulatinamente, hasta alcanzar un incremento del 26,31% en 2018, con respecto a 2011. Dentro de este epígrafe, destaca la partida de reservas, cuyo peso ha variado entre un 44% y 55% del total del patrimonio neto y pasivo y se ha incrementado en 2018 frente a 2011 un 35,76%.

La segunda partida que más destaca dentro del patrimonio neto es el resultado del ejercicio, el cual ha disminuido, en 2018 con respecto a 2011, un 62%, provocando que su peso sobre la estructura financiera se vea resentido, pasando de un 4,87% en 2011 a un 1,65% en 2018.

En cuanto al pasivo no corriente, es una de los epígrafes que ha sufrido mayores cambios desde 2011, pasando de representar en ese año un 19,26% a un 7,93% en 2018. Esta partida es representada, en su mayoría, por deudas con entidades de crédito, por lo tanto, estos datos dejan de manifiesto el gran esfuerzo que ha llevado a cabo la sociedad para reducir, hasta más de la mitad, sus deudas a largo plazo.

En lo referente al pasivo corriente, su peso sobre la estructura financiera no ha sufrido grandes cambios, moviéndose entre un 30% y un 35%. Destaca, sobre las demás, la partida de proveedores a corto plazo, cuyo peso se mueve entre el 19% y 23% del total de patrimonio neto y pasivo. En el ejercicio 2018, ha experimentado un incremento a tener en cuenta, en torno al 16,4% con respecto a 2011. La segunda partida a destacar, sería la de deudas a corto plazo con entidades de crédito, cuyo porcentaje sobre la estructura financiera varía entre el 7% y el 12%. Esta partida ha sufrido incrementos importantes con respecto al año base, especialmente a partir de 2016, reduciéndose un poco en 2018, pero aun suponiendo un incremento del 47% frente a 2011.

Por lo tanto, se puede afirmar, que si bien, la empresa no está excesivamente capitalizada, sí que podría considerarse que se encuentra en “una situación de atención”, pues su patrimonio neto supera el 50% de la estructura financiera. Es cierto que las empresas de este tipo “familiares” tienden a la autofinanciación, sin embargo, esto podría suponer un sobreesfuerzo para los accionistas, los cuales pueden no estar sacando la mayor rentabilidad de sus inversiones. Como se observa, la empresa no tiene una excesiva deuda con las entidades de crédito, de hecho, después de los fondos propios su segunda fuente de financiación más recurrente es el pasivo corriente.

2.1.2. Análisis financiero

Con el análisis financiero lo que se pretende es interrelacionar las diferentes masas de activo y pasivo, de tal forma, que permita conocer el grado de liquidez de la empresa, su capacidad de endeudamiento y en base a esto, pronosticar y hacer previsiones de la situación financiera futura de la empresa.

Análisis de la Liquidez:

Comenzando por el **análisis de la liquidez** a corto plazo, se añade **la tabla 3**, la cual resume los ratios de liquidez más utilizados y el fondo de maniobra. En cuanto a sus cálculos, se detallan los mismos **en el anexo 6, tabla3**.

Tabla 3. Fondo de maniobra y ratios de liquidez

Fondo de Maniobra (miles €)								
Indicador / años	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Fondo de Maniobra	-8.928	-8.263	-8.367	-6.167	-5.671	-6.287	-5.136	-5.856
Ratios de Liquidez								
Ratios / años	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Liquidez	0,23	0,24	0,25	0,30	0,27	0,28	0,35	0,27
Tesorería	0,10	0,11	0,09	0,12	0,10	0,09	0,08	0,11
Fondo de Maniobra	0,62	0,64	0,63	0,69	0,70	0,69	0,74	0,69
Regla de oro	0,83	0,84	0,84	0,88	0,88	0,87	0,89	0,88

Fuente: Elaboración propia

Una primera aproximación para determinar el grado de liquidez de la empresa, podría ser analizando el fondo de maniobra. Como se observa, es negativo en todos los ejercicios económicos que se están estudiando, empeorando en 2018, con respecto a 2011, en 3.071.155€, lo que equivale a un decremento del 52,44%. Este resultado indica que el pasivo corriente es superior al activo corriente, lo que implicaría que parte del activo no corriente está siendo financiado con recursos a corto plazo. En términos generales, se consideraría que la empresa se encuentra en una situación de “suspensión de pagos técnica”, es decir, la empresa no sería capaz de hacer frente a sus compromisos a corto plazo. Sin embargo, hay que tener en cuenta el sector en el que opera la empresa, se trata de una cadena de supermercados; las existencias rotan rápidamente, el plazo medio de cobro al cliente está próximo a cero y el plazo medio de pago a proveedores es largo. Estas condiciones permiten a este tipo de empresas funcionar con un fondo de maniobra negativo, pero, ¿hasta qué niveles sería esta situación aceptable? Se hace necesario calcular el fondo de maniobra necesario, es decir, el excedente de necesidades de fondos que requiere la empresa para garantizar su ciclo de explotación.

Se adjunta **tabla 4** con los datos del fondo de maniobra necesario, calculado como el producto del período medio de caja (detallado punto 2.2.2) y las necesidades corrientes diarias (Pasivo corriente / 365 días).

Tabla 4. Fondo de maniobra necesario

Fondo de Maniobra Necesario (€)						
2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
-1.169.009	-739.213	-648.190	-626.193	-542.764	-919.094	-1.287.735

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la tabla, los fondos de maniobra necesarios para todos los ejercicios son siempre negativos, es decir, la empresa no tiene necesidades de capital corriente.

El ratio de liquidez mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con su disponible y realizable y excluyendo las existencias. Se observa, que la empresa ha disminuido los valores de este ratio, alcanzando su valor más bajo en 2018 con 0,23, es decir, con el valor contable de sus activos más líquidos, la empresa podría hacer frente al 23% de su deuda a corto plazo.

El ratio de tesorería nos da una interpretación algo similar, este ratio nos indica el porcentaje de deuda que la empresa puede hacer frente con el disponible que tiene, los valores obtenidos están en torno al 0,1, por lo tanto, en 2018 la empresa podría, con su disponible, hacer frente al 10% de su deuda a corto plazo. Tanto el ratio de liquidez como el de tesorería estarían por

debajo de los valores considerados como óptimos (ratio de liquidez en torno al 1, ratio de tesorería en torno al 0,3), sin embargo, en el sector en el que opera la empresa es aceptable valores inferiores, como los obtenidos para estos ratios.

El ratio de fondo de maniobra tiene unos valores que oscilan en torno al 0,65, por debajo del valor aceptado que estaría entre 1,5 y 2. En cuanto a la regla de oro, se recomienda que este valor este por encima de la unidad, en el caso de Padilla Supermercados, se obtiene un ratio aproximado al 0,85. Interpretando estos dos ratios, se obtienen conclusiones similares que las obtenidas en la interpretación del fondo de maniobra en términos absolutos; en primer lugar, el pasivo corriente es superior al activo corriente y en segundo lugar, parte del activo no corriente estaría siendo financiado con pasivo corriente. Ambos ratios se consideran valores aceptables, dado el sector en el que opera la empresa y dado que se ha demostrado que no hay necesidades de capital corriente, por lo tanto, en principio, es poco probable que la empresa presente problemas de liquidez a corto plazo.

Análisis de la solvencia:

Para facilitar el seguimiento del análisis de solvencia, se añade **la tabla 5**, la cual muestra el resultado de los principales ratios de endeudamiento, en cuanto al detalle de sus cálculos, quedan reflejados en el **anexo 6, tabla 3**.

Tabla 5. Ratios de endeudamiento

Ratios de endeudamiento								
Ratios / años	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Endeudamiento	0,76	0,81	0,86	0,81	0,82	0,88	0,93	1,02
Recursos permanentes	0,65	0,66	0,66	0,68	0,70	0,68	0,69	0,69
Calidad de la deuda	4,44	3,26	2,73	2,41	2,03	2,21	1,89	1,62
Garantía	2,32	2,24	2,16	2,23	2,22	2,14	2,08	1,98
Firmeza o Consistencia	9,85	7,46	6,36	5,94	5,30	5,35	4,61	4,08
Estabilidad	1,37	1,41	1,46	1,41	1,44	1,46	1,48	1,58

Fuente: Elaboración propia

Para conocer la capacidad de endeudamiento de la empresa, se puede empezar analizando el ratio de endeudamiento, el cual nos indica cómo ha financiado la empresa su inversión. El valor deseable sería el que está cerca de 1. Como muestra la tabla, la empresa obtuvo un valor aceptable en el año 2011, sin embargo, este ratio ha ido disminuyendo paulatinamente hasta llegar en 2018 a 0,76. Esto nos indica que la empresa se financia en mayor medida con recursos propios, por lo tanto, la solvencia de la empresa es buena pero tal vez sea a costa de su rentabilidad al no aprovechar las oportunidades de crédito de terceros.

En cuanto al ratio de los recursos permanentes, cuanto más elevado sea, será mejor para la empresa, pues nos indicaría la preferencia de la empresa por financiarse con recursos permanentes. Se observa cierta estabilidad en los datos a lo largo de los años, con valores entre 0,65 y 0,70, estos datos nos indican que tiende a financiarse con recursos permanentes.

En cuanto al ratio de calidad de la deuda, este ha ido incrementándose hasta alcanzar 4,4, su valor máximo en 2018, lo que significa que en ese año el pasivo corriente superaba en más de cuatro veces al pasivo no corriente.

Analizando el ratio de garantía, se ve que ha ido mejorando hasta alcanzar un valor de 2,22 en 2018. Los valores aceptables para este ratio estarían entre 1,5 y 3, por lo tanto, se puede afirmar que la garantía que la empresa ofrece a sus acreedores es buena, pues con todos los activos que posee, puede hacer frente a más del doble de sus deudas.

Observando el ratio de firmeza o consistencia, se aprecia un incremento considerable entre 2011 y 2018, el valor del ratio se ha duplicado, llegando a 9,85. Un valor aceptable para este ratio sería cercano al 2, sin embargo, el de Padilla Supermercados es muy elevado, esto quiere decir que el pasivo no corriente financia muy poca parte del activo no corriente, lo que implicaría que este está siendo financiado por el patrimonio neto y por el pasivo corriente. En esta línea, el ratio de estabilidad aporta algo más de información, en 2018 descendió hasta 1,37, queriendo decir que el 37% del activo no corriente es financiado con recursos ajenos.

Los resultados obtenidos en los ratios dependerán de muchos factores, como el sector en el que actúa la empresa, la normativa económica y fiscal de la zona en la que actúa, pero también dependerá mucho de las preferencias de la dirección, en este caso, los resultados sugieren que prefieren la independencia y la seguridad, aunque esto puede ser en detrimento de la rentabilidad.

2.2. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

El objetivo de analizar la cuenta de resultados es conocer la situación económica de la sociedad a través de los ingresos y gastos que han tenido lugar en la empresa durante un tiempo determinado y poder determinar, entre otras, si la empresa gana o pierde con sus operaciones, a diferencia del balance de situación, se trata de un estado dinámico.

2.2.1. Análisis porcentual (vertical y horizontal)

Se adjuntan las **tablas 6 y 7** con las cuentas de pérdidas y ganancias resumidas de los ejercicios económicos que se están analizando y con los correspondientes cálculos de los porcentajes verticales y horizontales, lo que permitirá conocer el peso que cada uno de los epígrafes tiene sobre la cifra de negocios y la evolución experimentada por los epígrafes durante los distintos años, con base el año 2011.

El detalle completo de los análisis verticales y horizontales se incluye en **el anexo 6, tablas 4 y 5**.

Tabla 6. Pérdidas y ganancias porcentajes verticales

Gastos / Ingresos / Resultados	Años / Porcentajes Verticales															
	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%
A) OPERACIONES CONTINUADAS																
1. Importe neto de la cifra de negocios	86.172.332	100	86.602.624	100	83.436.108	100	76.820.897	100	74.005.120	100	71.922.622	100	70.892.139	100	78.708.338	100
4. Aprovisionamientos	-75.224.836	-87,3	-76.055.997	-87,8	-72.791.946	-87,2	-66.881.277	-87,1	-65.198.514	-88,1	-62.107.262	-86,4	-60.376.230	-85,2	-66.539.328	-84,5
5. Otros ingresos de explotación	6.988.696	8,11	7.160.851	8,27	6.316.511	7,57	5.499.904	7,16	5.698.237	7,70	4.889.262	6,80	4.988.944	7,04	5.273.371	6,70
6. Gastos de personal	-10.092.637	-11,7	-9.739.016	-11,2	-9.106.492	-10,9	-8.091.634	-10,5	-7.639.060	-10,3	-7.384.265	-10,3	-7.519.047	-10,6	-8.149.819	-10,4
7. Otros gastos de explotación	-5.509.339	-6,39	-5.358.832	-6,19	-5.173.923	-6,20	-4.678.775	-6,09	-4.174.165	-5,64	-4.575.451	-6,36	-4.366.359	-6,16	-4.465.606	-5,67
8. Amortización del inmovilizado	-1.158.345	-1,34	-1.175.346	-1,36	-1.264.848	-1,52	-1.244.276	-1,62	-1.134.335	-1,53	-1.102.025	-1,53	-1.044.704	-1,47	-1.381.842	-1,76
11. Deterioro y rldo. enaje. de inmovil.	-8.689	-0,01	0	0,00	0	0,00	46.710	0,06	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
13. Otros resultados	47.439	0,06	80.713	0,09	74.928	0,09	71.447	0,09	31.850	0,04	-26.262	-0,04	36.119	0,05	15.797	0,02
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.214.621	1,41	1.514.997	1,75	1.490.338	1,79	1.542.996	2,01	1.589.133	2,15	1.616.619	2,25	2.610.862	3,68	3.460.911	4,40
14. Ingresos financieros	13.404	0,02	20.882	0,02	23.635	0,03	75.941	0,10	68.499	0,09	72.545	0,10	59.125	0,08	59.062	0,08
15. Gastos financieros	-148.145	-0,17	-159.793	-0,18	-217.854	-0,26	-360.708	-0,47	-394.784	-0,53	-375.427	-0,52	-414.976	-0,59	-389.853	-0,50
16. Variación de valor razonable en instr finan	14.000	0,02	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-4.960	-0,01	-640	0,00
18. Deterioros y rldo por venta de instr financ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-182.500	-0,24	0	0,00	0	0,00	124	0,00	0	0,00
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-120.741	-0,14	-138.911	-0,16	-194.219	-0,23	-467.267	-0,61	-326.285	-0,44	-302.882	-0,42	-360.687	-0,51	-331.431	-0,42
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.093.880	1,27	1.376.086	1,59	1.296.119	1,55	1.075.729	1,40	1.262.848	1,71	1.313.737	1,83	2.250.175	3,17	3.129.480	3,98
20. Impuestos sobre beneficios	9.049	0,01	-221.296	-0,26	-168.833	-0,20	-143.760	-0,19	-204.156	-0,28	-293.614	-0,41	-145.821	-0,21	-167.709	-0,21
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	1.102.929	1,28	1.154.790	1,33	1.127.286	1,35	931.969	1,21	1.058.692	1,43	1.020.123	1,42	2.104.354	2,97	2.961.771	3,76

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Pérdidas y ganancias porcentajes horizontales (año base 2011)

Gastos / Ingresos / Resultados	Años / Porcentajes Horizontales														
	2018	%	2017	%	2016	%	2015	%	2014	%	2013	%	2012	%	2011
A) OPERACIONES CONTINUADAS															
1. Importe neto de la cifra de negocios	86.172.332	9,48	86.602.624	10,03	83.436.108	6,01	76.820.897	-2,40	74.005.120	-5,98	71.922.622	-8,62	70.892.139	-9,93	78.708.338
4. Aprovisionamientos	-75.224.836	13,05	-76.055.997	14,30	-72.791.946	9,40	-66.881.277	0,51	-65.198.514	-2,02	-62.107.262	-6,66	-60.376.230	-9,26	-66.539.328
5. Otros ingresos de explotación	6.988.696	32,53	7.160.851	35,79	6.316.511	19,78	5.499.904	4,30	5.698.237	8,06	4.889.262	-7,28	4.988.944	-5,39	5.273.371
6. Gastos de personal	-10.092.637	23,84	-9.739.016	19,50	-9.106.492	11,74	-8.091.634	-0,71	-7.639.060	-6,27	-7.384.265	-9,39	-7.519.047	-7,74	-8.149.819
7. Otros gastos de explotación	-5.509.339	23,37	-5.358.832	20,00	-5.173.923	15,86	-4.678.775	4,77	-4.174.165	-6,53	-4.575.451	2,46	-4.366.359	-2,22	-4.465.606
8. Amortización del inmovilizado	-1.158.345	-16,17	-1.175.346	-14,94	-1.264.848	-8,47	-1.244.276	-9,96	-1.134.335	-17,91	-1.102.025	-20,25	-1.044.704	-24,40	-1.381.842
11. Deterioro y rldo. enaje. de inmovil.	-8.689	0,00	0	0,00	0	0,00	46.710	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	
13. Otros resultados	47.439	200,30	80.713	410,94	74.928	374,32	71.447	352,28	31.850	101,62	-26.262	-266,3	36.119	128,64	15.797
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	1.214.621	-64,90	1.514.997	-56,23	1.490.338	-56,94	1.542.996	-55,42	1.589.133	-54,08	1.616.619	-53,29	2.610.862	-24,56	3.460.911
14. Ingresos financieros	13.404	-77,31	20.882	-64,64	23.635	-59,98	75.941	28,58	68.499	15,98	72.545	22,83	59.125	0,11	59.062
15. Gastos financieros	-148.145	-62,00	-159.793	-59,01	-217.854	-44,12	-360.708	-7,48	-394.784	1,26	-375.427	-3,70	-414.976	6,44	-389.853
16. Variación de valor razonable en instr finan	14.000	-2287,5	0	-100,0	0	-100,0	0	-100,0	0	-100,0	0	-100,0	-4.960	675,00	-640
18. Deterioros y rldo por venta de instr financ	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-182.500	0,00	0	0,00	0	0,00	124		0
A.2) RESULTADO FINANCIERO	-120.741	-63,57	-138.911	-58,09	-194.219	-41,40	-467.267	40,98	-326.285	-1,55	-302.882	-8,61	-360.687	8,83	-331.431
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.093.880	-65,05	1.376.086	-56,03	1.296.119	-58,58	1.075.729	-65,63	1.262.848	-59,65	1.313.737	-58,02	2.250.175	-28,10	3.129.480
20. Impuestos sobre beneficios	9.049	-105,40	-221.296	31,95	-168.833	0,67	-143.760	-14,28	-204.156	21,73	-293.614	75,07	-145.821	-13,05	-167.709
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	1.102.929	-62,76	1.154.790	-61,01	1.127.286	-61,94	931.969	-68,53	1.058.692	-64,25	1.020.123	-65,56	2.104.354	-28,95	2.961.771

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de SABI

De estos porcentajes se puede deducir:

- La cifra de negocios cae un 10% en 2012 con respecto a 2011. A partir de 2013 comienza a recuperarse lentamente, pero no es hasta 2016 cuando consigue recuperar y mejorar los valores de 2011, para llegar en 2018 hasta los 86.172.332€, lo que supone un 9,5% más que el año base.
- Los aprovisionamientos suponen un peso más que importante sobre la cifra de negocios, pues su valor oscila entre el 84% y 88%. Como es lógico, su evolución es similar a las ventas, comienza a reducirse con la caída de las ventas y vuelve a incrementarse a partir del año 2013. En 2018 se ha incrementado un 13,1% frente a 2011, además cabe destacar que ha ganado un 2,1% de peso sobre las ventas en 2018 con respecto a 2011, alcanzando un peso del 87,3%.
- Los gastos de personal descienden durante los ejercicios 2012 y 2013, recuperando su valor inicial en 2015. A partir de este año, comienzan a incrementarse con la cifra de negocios, en 2018, el incremento, con respecto a 2011, es del 23,8%, esto implica que su peso sobre la cifra de negocio también se incrementa hasta el 11,7%.
- Otros ingresos de explotación mejoran un 32,5% en 2018 con respecto a 2011 y además su representación sobre las ventas mejora ligeramente hasta un 8,1% en 2018 frente al 6,7% que alcanzaba en 2011. En cuanto a otros gastos de explotación, empiezan descendiendo al igual que la actividad de la empresa y comienza a incrementarse a partir del año 2015. En 2018, el incremento con respecto a 2011 es del 23,4%, en cuanto a su peso porcentual sobre las ventas asciende ligeramente hasta el 6,4% del 5,7% que suponía en 2011.
- Como consecuencia de estos movimientos, el resultado de explotación se reduce drásticamente, en torno al 65% en 2018, con respecto a 2011, pasando a representar un 1,4% del importe neto de la cifra de negocios, del 4,4% que representaba en 2011.
- El resultado financiero no tiene gran relevancia sobre la cifra de negocios, de hecho, su influencia se ha ido reduciendo hasta suponer el 0,1%. Corresponden básicamente con los gastos financieros por las deudas, los cuales se han reducido un 62% en 2018 comparando con 2011.
- Por último, mencionar el impuesto sobre sociedades, entre los años 2011 y 2017 la cuota resultante ha sido a pagar, empeorando el resultado de la sociedad. En 2018, el impuesto sobre sociedades es a devolver por importe de 9.049€, mejorando ligeramente el resultado del ejercicio.

2.2.2. Análisis de rotación a través de ratios

Dado que se trata de una empresa comercial, se calcula solamente, el plazo medio de aprovisionamiento, el plazo medio de cobro a clientes y el plazo medio de pago a proveedores. La tabla 8, muestra el cálculo de los ratios de rotación, el periodo medio de maduración y periodo medio de caja del periodo 2012 - 2018. Se ha trabajado con saldos medios para conseguir una mejor aproximación a la realidad de la empresa y se ha considerado un Igic del 7%, dado que es el general, y por lo tanto, al que están sujetos la mayoría de los productos. El detalle completo de los cálculos se presenta en el Anexo 6, tabla 6.

Tabla 8. Cálculo ratios de rotación, periodo medio de maduración y caja.

Indicadores / años	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Plazo medio aprovisionamiento	44,32	42,23	41,45	43,55	44,99	46,00	46,79
Plazo medio de cobro	4,78	5,86	7,91	8,96	9,58	8,76	6,98
Plazo medio de pago	67,18	59,91	59,86	63,82	65,07	71,46	77,79
Período medio de Maduración	49,10	48,09	49,36	52,51	54,57	54,76	53,76
Período medio de caja	-18,08	-11,82	-10,50	-11,31	-10,50	-16,69	-24,03

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la tabla, la empresa ha ido mejorando su plazo medio de aprovisionamiento, hasta alcanzar los 44 días en el año 2018, también ha mejorado su plazo medio de cobro a clientes, el cual está en torno a los cinco días. Es un buen dato, hay que tener en cuenta que la mayoría de los clientes de la empresa son de contado, sin embargo, como ya se ha mencionado, uno de los centros que posee la empresa es mayorista y sirve a las empresas de restauración de la isla y probablemente conceda crédito a sus clientes. En cuanto al plazo medio de pago a proveedores, este se ha ido reduciendo desde 2012, aunque se incrementa un poco en 2018, parece que intenta ajustarse al plazo máximo establecido por ley, que es de 60 días. Como resultado, se obtiene un periodo medio de maduración que está en torno a los 50 días, es decir, la empresa tarda una media de 50 días en recuperar lo invertido. Dado que el plazo de pago a proveedores es superior al de maduración, se obtiene un periodo medio de caja negativo, en torno a los 18 días en 2018, por lo tanto, la empresa financia el 100% de las compras de mercaderías con el plazo de pago a proveedor, favoreciendo así no tener problemas de liquidez a corto plazo.

2.2.3. Análisis del apalancamiento operativo

Al hablar de apalancamiento operativo, nos referimos a la capacidad que tiene la empresa de mejorar el resultado proveniente de sus operaciones ante incrementos en las ventas, aprovechando la existencia de ciertos costes fijos, que son aquellos que no aumentan al incrementar las ventas o aumentan en una proporción menor que los costes variables. La tabla 9 muestra la variación del resultado de explotación, del importe neto de la cifra de negocios y el cálculo del apalancamiento operativo entre los años 2018 - 2012.

Tabla 9. Apalancamiento operativo (2012 -2018)

Apalancamiento operativo (%)							
Datos / años	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Variación Rdo explotación	-300376,00	24659,00	-52658,00	-46137,00	-27486,00	-994243,00	-850049,00
Variación cifra negocios	-430292,00	3166516,00	6615211,00	2815777,00	2082498,00	1030483,00	-7816199,00
Apal. operativo	69,81%	0,78%	-0,80%	-1,64%	-1,32%	-96,48%	10,88%

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra, la cifra de negocios, exceptuando 2012 y 2018, asciende en todos los años, sin embargo, el resultado de explotación disminuye en todos los ejercicios económicos, salvo en 2017. Por lo tanto, solo hay apalancamiento operativo positivo en 2017, año en el que la empresa consigue trasladar al resultado de explotación el 0,78% del incremento de las ventas. En términos generales, se observa que a mayor incremento de las ventas, menor es el resultado de explotación que obtiene la empresa.

Es cierto de que no se dispone de información precisa y exacta referente a la distribución de los gastos fijos y variables, no obstante, es lógico pensar que, al menos, los aprovisionamientos y una parte de los gastos de personal son de tipo variable y estos han aumentado su peso sobre la cifra de negocio, reduciendo así el resultado de explotación.

Por tanto, se podría afirmar que, no es que la empresa no haya sido capaz de absorber los costes fijos con el incremento de las ventas, sino que una parte de los costes variables que posee, se han incrementado en mayor proporción.

2.3. Análisis de la rentabilidad

Para analizar la rentabilidad de la empresa, se añade la tabla 10, la cual muestra la rentabilidad económica y financiera que ha obtenido la empresa durante el período objeto de

estudio, así como, los principales indicadores necesarios para calcularlas. El resto de cálculos se detallan en el **anexo 6, tabla 7** de este TFG.

Tabla 10: Rentabilidad económica y financiera

Rentabilidad Económica y Financiera								
Datos / años	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Margen s/ventas (%)	1,41%	1,75%	1,79%	2,01%	2,15%	2,25%	3,68%	4,40%
Rotación de ventas	1,29	1,30	1,25	1,20	1,19	1,15	1,14	1,29
Rentabilidad Económica (%)	1,81%	2,27%	2,24%	2,42%	2,55%	2,59%	4,19%	5,69%
Activo / Patrimonio Neto	1,76	1,81	1,86	1,81	1,82	1,88	1,93	2,02
BAI / BAI1	0,90	0,91	0,87	0,70	0,79	0,81	0,86	0,90
Apalancamiento Financiero	1,58	1,64	1,62	1,26	1,45	1,53	1,66	1,82
Efecto Fiscal	1,01	0,84	0,87	0,87	0,84	0,78	0,94	0,95
Rentabilidad Financiera (%)	2,89%	3,12%	3,14%	2,65%	3,09%	3,07%	6,51%	9,82%

Fuente: Elaboración propia

La Rentabilidad Económica se refiere a la capacidad que tiene la empresa para generar valor con los recursos que ha invertido. Como muestra la tabla, la rentabilidad económica de la empresa ha ido empeorando año tras año, pasando de un 5,69% en el año 2011 a 1,81% en 2018. La rotación de ventas, que es la relación entre las ventas y la inversión de la empresa, se mantiene estable en los diferentes ejercicios económicos, por lo tanto, el culpable de la pérdida en rentabilidad es el margen sobre ventas, el cual ha ido reduciéndose paulatinamente, pasando de 4,4% en 2011 a 1,41% en 2018. Esto es debido a que ante incrementos en las ventas el resultado de explotación ha disminuido, de ahí que se pueda afirmar que la empresa ha generado menos valor con sus inversiones.

En cuanto a la Rentabilidad Financiera, tiene en cuenta, no solo el valor generado y los recursos invertidos, sino también, como se han financiado esos recursos y cuál ha sido el efecto fiscal sobre la rentabilidad, por lo tanto, es una rentabilidad que está más orientada a los accionistas. Como muestra el resumen y a pesar de que el efecto fiscal ha mejorado ligeramente, la rentabilidad financiera ha evolucionado desfavorablemente pasando de 9,82% en 2011 a 2,89% en 2018. Esto es debido, en primer lugar, al descenso que ha sufrido la rentabilidad económica y en segundo lugar, al descenso experimentado por el apalancamiento financiero, provocado por un incremento en el patrimonio neto. A pesar de la evolución descendiente que ha tenido el apalancamiento financiero, es el responsable de que la rentabilidad financiera sea siempre superior a la económica, pues el efecto fiscal solo contribuye a mejorarla en 2018.

2.4. Análisis estado de flujos de efectivo (EFE)

El estado de flujos de efectivo informa de los movimientos y saldos de tesorería incurridos en la empresa y clasificándolos según sean de explotación, inversión o financiación. Por lo tanto, es de utilidad para medir la capacidad de la empresa para generar tesorería a partir del resultado del ejercicio, así, nos ayudará a evaluar las posibilidades de supervivencia, éxito o fracaso.

La **tabla 11** muestra, de forma resumida, el estado de flujos de efectivo durante los ejercicios 2011 – 2018, el detalle completo del mismo se adjunta como **anexo 6, tabla 8**. Hay que señalar que hay errores en los datos obtenidos de SABI, pues si al efectivo o equivalentes al principio del ejercicio se le aumenta o disminuye los cambios netos de efectivo, solo coincide con el saldo final de tesorería en el ejercicio 2018. Los ejercicios 2017 y 2016 se corrigen con los EFE de la compañía, obtenidos en el Registro Mercantil, sin embargo, el saldo a comienzo de 2016 no coincide con el de finales de 2015. Para el resto de ejercicios, la información de las cuentas

anuales coincide con la del SABI, es decir, con los mismos errores. En cuanto al año 2015, se ajusta un valor que parece anormal en los flujos de financiación, el cual sugiere un error de transcripción de los datos. Para el resto de años, los posibles errores se mantienen, debido a que no se dispone de la información necesaria para corregirlos y se procede a realizar el análisis del Estado de Flujos de Efectivo, partiendo de la base de que la información con la que se trabaja entre los años 2011 - 2016 contiene errores y por lo tanto, no es 100% fiable.

Tabla 11. Estados de flujo de efectivo resumido (2011 – 2018)

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO								
	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Resultado del ejercicio antes de impuestos	1.093.878	1.376.085	1.296.119	1.075.730	1.262.850	1.313.737	2.250.175	3.129.480
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	2.679.825	2.664.835	3.534.011	2.844.037	2.266.946	3.375.929	1.955.328	2.188.583
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-1.255.333	-939.436	-4.012.351	-1.950.681	-1.775.467	-1.690.070	-1.284.273	-1.031.116
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	-1.656.347	-1.286.571	1.545.472	-368.701	1.309.602	923.984	2.373.249	1.929.804
Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes	-231.855	438.827	1.067.132	524.654	1.801.081	2.609.843	3.044.305	3.087.272
Efectivo al comienzo del ejercicio	2.545.163	2.106.335	1.039.204	1.974.443	1.767.993	1.623.956	2.055.093	1.756.194
Efectivo al final del ejercicio	2.313.308	2.545.163	2.106.335	2.499.097	1.974.443	1.767.993	1.623.956	2.055.093

Fuente: Elaboración propia

Partiendo del flujo efectivo de las actividades de explotación, se observa que la empresa es capaz de generar tesorería, durante todos los ejercicios económicos estudiados, con sus actividades ordinarias, lo que es bastante positivo y expresa el buen estado en el que se encuentra la empresa. Analizando con más detalle, la empresa parte de resultados positivos en todos los años, los cuales mejoran después de los correspondientes ajustes. De este modo, se obtiene, prácticamente en todos los ejercicios, un flujo superior a los 2.000.000€. Los mejores resultados obtenidos radica en los años 2013, 2015 y 2016, lo que se debe, en 2013, principalmente, porque ha habido una disminución importante de activos corrientes, es decir, la tesorería ha aumentado porque se han cobrado créditos pendientes. En cuanto a los ejercicios 2015 y 2016, ha habido importantes incrementos de pasivo corriente, los cuales no se han hecho efectivos y dado que se parte del resultado, esto implica mayores flujos de efectivo de las actividades de explotación.

Siguiendo con los flujos de efectivo de las actividades de inversión, como se observa, todos los años afectan negativamente a la tesorería de la empresa, esto es debido a que los pagos por inversiones son superiores a los cobros por desinversiones, sobretodo en el ejercicio 2016, en el cual, la empresa no desinvierte e invierte fuertemente en inmovilizado material. Esto va en línea con la ya comentada actitud inversora de la sociedad, especialmente en inmovilizado material.

En cuanto al flujo de efectivo de las actividades de financiación, como muestra el resumen expuesto, los ejercicios 2011, 2012, 2013, 2014 y 2016 afectan positivamente en la tesorería de la empresa, a pesar de que la amortización de deudas con entidades de crédito, en la mayoría de estos años, supera la emisión de deuda contraída. Este efecto positivo es debido, por tanto, a que la sociedad ha efectuado importantes cobros por instrumentos de patrimonio. En cuanto a los ejercicios 2015, 2017 y 2018, las actividades de financiación afectan

negativamente a la tesorería, debido a que los cobros por instrumentos de patrimonio se reducen y la amortización de deuda se eleva considerablemente.

En resumen, la tesorería sufre una caída después de 2011 y comienza a recuperarse lentamente. A partir de 2015, comienza a tener mejores valores que 2011 y la mantienen, desde entonces, por encima de los dos millones de euros.

2.5. Análisis estado de cambios en el patrimonio neto (ECPN)

Para complementar el análisis del balance de situación se procede a analizar el estado de cambios en el patrimonio neto, cuyo propósito es conocer las variaciones que se han producido dentro del patrimonio neto, por ello se adjunta **la tabla 12** con los movimientos producidos.

Tabla 12. Estado de cambios total patrimonio neto (2013 -18)

ESTADO TOTAL DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO	Capital Escriturado	Reservas	Resultado del ejercicio	Ajustes por cambios de valor	TOTAL
Saldo final año 2012	123.806,5	29.934.966,6	2.104.354,1	161.902,9	32.325.030,1
Saldo inicial año 2013	123.806,5	29.934.966,6	2.104.354,1	161.902,9	32.325.030,1
I. Total ingresos y gastos reconocidos			1.020.122,7		1.020.122,7
2. (-) Reducciones de capital	-0,5				-0,5
III. Otras variaciones del patrimonio neto		1.960.220,4	-2.104.354,1		-144.133,7
Saldo final año 2013	123.806,0	31.895.187,0	1.020.122,7	161.902,9	33.201.018,6
Saldo inicial año 2014	123.806,0	31.895.187,0	1.020.122,7	161.902,9	33.201.018,6
I. Total ingresos y gastos reconocidos			1.058.693,8		1.058.693,8
III. Otras variaciones del patrimonio neto		1.020.122,7	-1.020.122,7		0,0
Saldo final año 2014	123.806,0	32.915.309,7	1.058.693,8	161.902,9	34.259.712,4
Saldo inicial 2015	123.806,0	32.915.309,7	1.058.693,8	161.902,9	34.259.712,4
I. Total ingresos y gastos reconocidos			931.970,3		931.970,3
III. Otras variaciones del patrimonio neto		1.058.693,8	-1.058.693,8		0,0
Saldo final año 2015	123.806,0	33.974.003,5	931.970,3	161.902,9	35.191.682,7
Saldo inicial año 2016	123.806,0	33.974.003,5	931.970,3	161.902,9	35.191.682,7
I. Total ingresos y gastos reconocidos			1.127.286,3		1.127.286,3
III. Otras variaciones del patrimonio neto		431.890,4	-931.970,3	31.200,7	-468.879,2
Saldo final año 2016	123.806,0	34.405.893,8	1.127.286,3	193.103,6	35.850.089,8
Saldo inicio año 2017	123.806,0	34.405.893,8	1.127.286,3	193.103,6	35.850.089,8
I. Total ingresos y gastos reconocidos			1.154.789,1		1.154.789,1
III. Otras variaciones del patrimonio neto		1.021.604,8	-1.127.286,3	71.533,4	-34.148,1
Saldo final año 2017	123.806,0	35.427.498,7	1.154.789,1	264.637,0	36.970.730,8
Saldo inicio año 2018	123.806,0	35.427.498,7	1.154.789,1	264.637,0	36.970.730,8
I. Total ingresos y gastos reconocidos			1.102.927,1		1.102.927,1
III. Otras variaciones del patrimonio neto		1.154.789,1	-1.154.789,1	30.053,3	30.053,3
Saldo final año 2018	123.806,0	36.582.287,8	1.102.927,1	294.690,4	38.103.711,2

Fuente: Elaboración propia

Dado que la base de datos SABI no ha publicado estos datos para todos los ejercicios económicos que se estudian en este TFG, se ha acudido al registro mercantil online para obtener el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto de los últimos años publicados y los cuales aún están disponibles por ley, por lo tanto, el análisis parte de los saldos a finales del ejercicio 2012 hasta finales del ejercicio 2018.

Como ya se había comentado en la interpretación de los porcentajes horizontales, el patrimonio neto de la empresa aumenta año tras año, incrementándose en 2018 un 26,31% con respecto a 2011. Se observa que los incrementos se producen mayoritariamente en la partida de reservas, la empresa destina todo o una parte importante del resultado del ejercicio a este cometido, por lo tanto, la autofinanciación es parte de la cultura de la empresa. El otro cambio que se puede observar es que durante los ejercicios 2016, 2017, 2018 se han registrado variaciones positivas de valor de los activos financieros de la empresa, provocando un incremento de la partida de ajustes por cambio de valor.

2.6. Puntos fuertes, débiles, conclusiones y recomendaciones provisionales

Durante este apartado se pretende resumir los puntos fuertes y débiles detectados en el análisis cuantitativo, así como, las conclusiones obtenidas y las correspondientes recomendaciones.

La tabla 13 muestra los puntos fuertes y débiles interrelacionados entre sí.

Tabla 13. Puntos fuertes y débiles interrelacionados entre sí

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
<ul style="list-style-type: none"> Situación de liquidez aceptable 	<ul style="list-style-type: none"> Evolución negativa del Fondo de Maniobra
<ul style="list-style-type: none"> Buena situación de solvencia 	<ul style="list-style-type: none"> Demasiado esfuerzo para los accionistas (Patrimonio neto > 50% estructura financiera) Desequilibrio en los recursos ajenos. (Pasivo corriente > Pasivo no corriente)
<ul style="list-style-type: none"> Capacidad para recuperar, mantener y mejorar el volumen de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Incapacidad para trasladar al resultado parte del incremento de las ventas.
<ul style="list-style-type: none"> Rentabilidad económica y financiera positivas 	<ul style="list-style-type: none"> Evolución negativa de ambas rentabilidades.

Fuente: Elaboración propia

- 1) A pesar de que la empresa se mueve en un sector, en el cual un fondo de maniobra negativo es aceptable y que se ha demostrado que la empresa no tiene necesidades de capital corriente, pues financia el 100% de las mercaderías con el plazo de pago a proveedores, también es cierto que el fondo de maniobra de la empresa ha empeorado considerablemente en los últimos ejercicios económicos. Un mejor dato del fondo de maniobra proyectará una imagen de equilibrio financiero y de buena salud empresarial al exterior y además podría evitar, si surgen imprevistos, situaciones de cierta tensión para la empresa, en cuanto a la liquidez a corto plazo. Por ello, se recomienda:
 - Llevar a cabo un adecuado presupuesto de tesorería controlando los cobros y pagos previstos en el año, evitando así, imprevistos no deseados.
 - Mejorar el fondo de maniobra reduciendo su pasivo corriente, lo cual pueden conseguirlo renegociando su deuda con los proveedores y acreedores o mejorando su política comercial y de pagos. También podrían reducir su iniciativa inversora hasta equilibrar su inversión y financiación.

- 2) Por otro lado, la empresa muestra buenos niveles de solvencia pero quizás un poco a costa de los accionistas, por lo que se recomienda valorar aprovechar las oportunidades de crédito, permitiéndoles reducir la autofinanciación.
- 3) El resultado de explotación desciende en todos los ejercicios económicos, exceptuando el año 2017, y el margen sobre las ventas desciende año tras año. Ninguno de estos dos indicadores consiguen recuperarse pese al incremento que experimentan las ventas desde 2016, además las partidas de aprovisionamientos y los gastos de personal se han incrementado en mayor proporción que el incremento de las ventas. La empresa puede encontrarse ante un problema estructural que le impide incrementar su rentabilidad con las ventas. Ante esto, antes de tomar medidas y pasar a la acción se debe estudiar el motivo que ha ocasionado esta situación, por lo tanto, se recomienda:
 - Desde el punto de vista del departamento comercial y de marketing, se debe analizar su política de precios y márgenes y actuar en consecuencia; analizar si la competencia está consiguiendo mejores precios, renegociar con los proveedores, buscar proveedores y productos alternativos y con mejores márgenes comerciales, etc.
 - Prestar mayor atención a la rotación de existencias, pues puede ser elevada para tratarse de un supermercado. El departamento logístico debe valorar la eficiencia de su sistema de aprovisionamientos e intentar perfeccionarlo, intentando conseguir que no falten productos para no perder ventas, que no se tengan existencias en exceso y caduquen, es decir, una correcta combinación de los dos requisitos anteriores que además permitan beneficiarse de los rappels y descuentos por pronto pago.
 - Analizar con el departamento de RRHH el incremento experimentado por los gastos de personal, tal vez los trabajadores no están bien formados, se encuentran desmotivados o no disponen de los recursos y materiales adecuados para efectuar sus labores de forma más eficiente.

Por último, llegados a este punto se puede responder a las preguntas preliminares que justifican parte de la realización de este TFG. ¿La llegada de Mercadona ha afectado a la capacidad de Padilla Supermercados para mantener su volumen de negocios?, ¿ha conseguido recuperarse?, ¿qué estrategias de mercado han aplicado?

Como ya mencionado, Mercadona llega a Fuerteventura a finales de 2011 y termina de instalarse en 2014, con su cuarto supermercado. Por lo tanto, **primero, los diferentes análisis sugieren que la llegada de Mercadona ha influido en la capacidad de la empresa para mantener su volumen de negocios y generar riqueza y segundo, si bien han conseguido recuperar y mejorar su cifra de negocios, no han sido capaz de trasladarlas al resultado.**

En cuanto a las estrategias que ha seguido la empresa para recuperar su cifra de negocios, **cabe destacar la apertura de dos nuevos supermercados, el primero, en el año 2014 en la localidad de Las Playitas y el segundo, en 2016 en la localidad de Puerto del Rosario.** Por otro lado, el incremento del peso de la partida de aprovisionamientos sugiere que la empresa **ha podido llevar a cabo ofertas y campañas más agresivas para ser más competitivos.**

3. Análisis del sector

Como ya comentado, José Padilla Francés es una cadena de supermercados, por lo tanto, la podemos situar dentro del sector “comercio”. El comercio es uno de los sectores económicos más antiguos, el cual ha evolucionado considerablemente, especialmente desde los años 60. Factores y hechos como la globalización de la economía, la digitalización, la eliminación de las barreras proteccionistas y la consiguiente creación de zonas de libre comercio, como la Unión

Europea, han cambiado los hábitos de compra de los consumidores, sus preferencias y exigencias, los canales de distribución utilizados, etc., transformando así, el comercio tradicional y dando lugar a nuevas formas de comercio: franquicias, centros comerciales, grandes cadenas de distribución, ecommerce, etc.

Como deja de manifiesto el informe “El sector comercio en la economía española”, elaborado por el departamento de economía de CEOE, el comercio es uno de los principales sectores económicos de España, en primer lugar, supuso en 2018 el 13% del Producto Interior Bruto y en segundo lugar, en términos de empleo, da trabajo a más de 3 millones de personas, lo que supone el 17% de los afiliados a la Seguridad Social, resaltando que el 77% tienen contratos de trabajo indefinidos.

3.1. Aproximación al sector de la distribución alimentaria

El comercio minorista queda regulado por la Ley 1/2010, de 1 de marzo de Ordenación del Comercio Minorista, dicha ley define al comercio minorista como “actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”. En esta línea y utilizando la descripción de su código CNAE, se puede delimitar a la empresa como comercio minorista no especializado, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco, por lo tanto, se puede considerar como parte del sector de la distribución alimentaria.

La distribución alimentaria es también un sector de importancia para la economía española, según datos del informe de distribución alimentaria elaborado por CESCE, el volumen de negocio alcanzó en 2018 los 91.070 millones de € en España. Aunque se trata de un sector maduro, ha experimentado en los últimos años crecimientos paulatinos, debido, en gran parte, al buen ritmo de crecimiento que llevaba la economía española. Además, cabría destacar que se trata de un sector que en época de crisis no se contrae tanto como otros sectores económicos, pues es un mercado de productos de primera necesidad y aunque sea en menor medida, siempre hay que adquirirlos, de ahí que sea considerado por muchos como un dinamizador de la economía.

Evolución del sector:

Este sector ha sufrido una gran evolución, hasta los años sesenta existía el denominado comercio tradicional, el cual consistía, por un lado, en las zonas rurales las familias tendían al autoabastecimiento de productos alimenticios y el resto de la demanda era satisfecha con mercado ambulante o pequeños comercios tradicionales y por otro lado, en las ciudades contaban con los típicos establecimientos de percederos, pequeñas tiendas de ultramarinos y aparecen los primeros mercados de barrio.

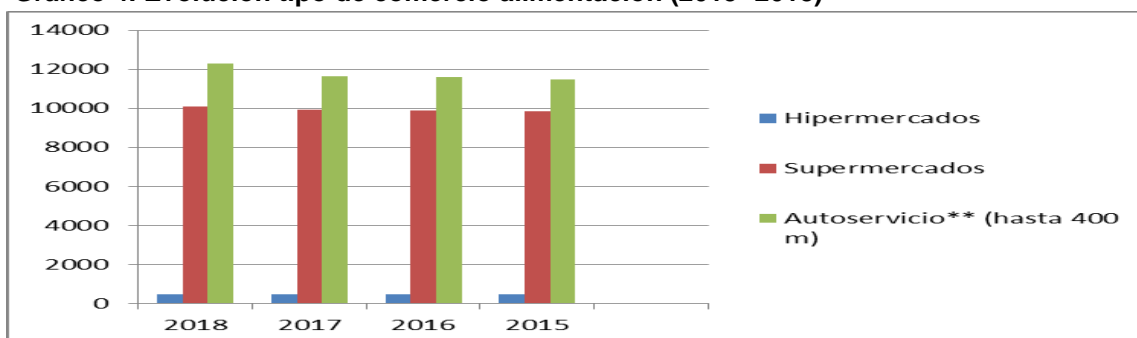
A partir de la década de los sesenta, el éxodo rural, el incremento de la renta y el desarrollo del sector turístico establecen los pilares del sector de la distribución alimentaria que conocemos hoy día. A partir de este momento, el sector creció a pasos agigantados, se producen asociaciones y cooperativas entre comerciantes para ser más competitivos, se desarrolla el concepto de autoservicio, la tecnología da un empujón al sector; mejorando la logística, la conservación de alimentos al desarrollar un sistema de fríos, el uso de cajas registradores, etc., dando lugar a los siguientes tipos de establecimientos de ventas:

- Autoservicio (hasta 400 metros): Este tipo de establecimientos suelen localizarse en zonas urbanas, son pequeños, ofrecen una cantidad limitada de productos y marcas y suelen ser menos competitivos en precios.
- Supermercados (más de 400 metros): Son puntos de ventas más grandes que los de autoservicios básicos, se caracterizan por su cercanía al consumidor final y además tienen un surtido bastante amplio.

- **Hipermercados:** son establecimientos de grandes dimensiones que ofertan toda clase de productos con precios competitivos, por lo general, suelen estar en zonas periféricas. En primer hipermercado llegó a España en 1973, a Barcelona, de manos de la empresa francesa Carrefour.

El gráfico 4 muestra el número de estos tipos de establecimientos en España y como han evolucionado en los últimos cuatro años. No se aprecian grandes cambios en su evolución, se observa que el número de autoservicios ha crecido paulatinamente hasta superar ligeramente, en 2018, los 12.000 puntos de ventas, los supermercados avanzan más lentamente hasta alcanzar los 10.000 establecimientos en 2018 y los hipermercados se mantienen prácticamente constantes con 487 establecimientos en 2018. Por lo tanto, esta evolución deja de manifiesto, por un lado, que se trata de un mercado competitivo con un número creciente de los puntos de ventas y por otro lado, el interés en el sector y la intención inversora de las empresas, que siguen aumentando sus puntos de ventas.

Gráfico 4. Evolución tipo de comercio alimentación (2015 -2018)



Fuente: Elaboración propia con datos de CESCE

A primera vista y atendiendo únicamente al número de establecimientos, resalta la importancia que tienen los autoservicios básicos, sin embargo, es necesario analizar la cuota de mercado por superficie. Por lo tanto, se adjunta el gráfico 5, el cual muestra la cuota de mercado que ha alcanzado cada tipo de establecimiento en España en el año 2018. Salta a la vista que los españoles han elegido el supermercado como preferencia para hacer sus compras, alcanzando una cuota de mercado de casi el 70%, le siguen los autoservicios, lo cuales obtuvieron una cuota de mercado del 17% y por último los hipermercados que, a pesar de no llegar a 500 puntos de ventas, obtuvieron una cuota de mercado del 13%.

Gráfico 5. Cuota de mercado por superficie 2018



Fuente: Elaboración propia con datos de CESCE

Ecommerce:

Las nuevas tecnologías y el mayor uso por parte de los consumidores de ordenadores, tablets y teléfonos móviles, ha dado lugar a nuevas formas de comercio, surge así el Ecommerce, el

cual se refiere a la compra venta de productos y servicios usando internet como medio en el que interactúan compradores y vendedores.

A pesar de que el ecommerce está creciendo en muchos sectores, parece que en el sector de la distribución alimentaria le cuesta, pues en 2018, según Kantar, solo supuso una cuota de mercado del 1,8%, muy por debajo de la cuota de mercado de otros países, como Reino Unido (5,6%) o Francia (7,2%). Según el informe de distribución alimentaria 2019 elaborado por CESCE, esto puede ser debido a la:

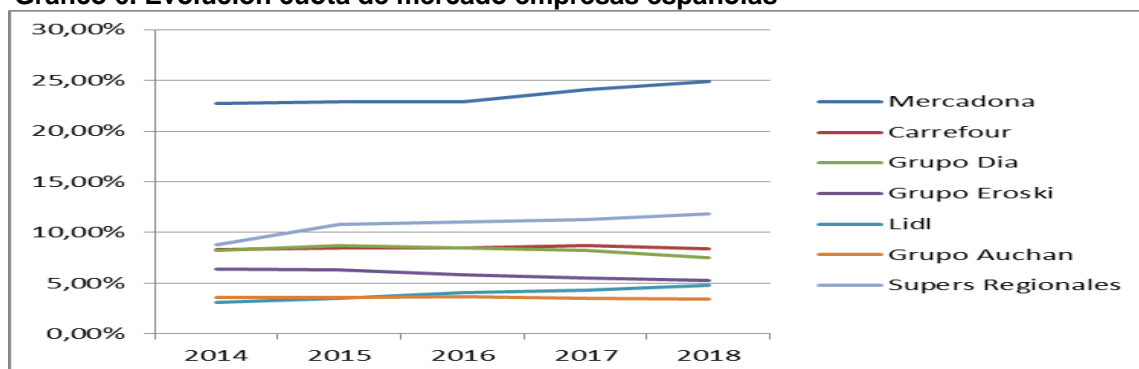
- Existencia en España de un gran número de supermercados de proximidad, lo que facilita al cliente comprar con mayor frecuencia con importes más reducidos.
- Comodidad de la oferta física frente a la virtual

Aunque su cuota de mercado es baja, se trata de un mercado relativamente nuevo y el cual se encuentra en crecimiento, sin embargo, no parece que vaya a sustituir al mercado tradicional. En 2018, las grandes cadenas distribuidoras tenían el 75% del mercado online, Mercadona, Carrefour, DIA, Al Campo y Eroski son las empresas líderes del sector, sin embargo, los supermercados regionales y las pequeñas cadenas locales comienzan a desarrollar y lanzar sus propios sistemas para conseguir su hueco en el mercado online. Además, conviene destacar también el surgimiento de supermercados 100% online como Ulabox o La Despensa, por lo tanto, a pesar de las escasas dimensiones, se trata de un mercado competitivo.

Situación actual del sector en España:

Actualmente en España, las siete empresas con mayor cuota de mercado del sector controlan el 70% del negocio. Se adjunta el gráfico 6, el cual muestra la evolución de los últimos cinco años de las cuotas de mercados de las principales empresas de distribución alimentaria del país.

Gráfico 6. Evolución cuota de mercado empresas españolas



Fuente: Elaboración propia con datos de Kantar worldpanel

Como queda reflejado, Mercadona es el líder indiscutible del sector, aumentando su facturación año tras año y alcanzando en 2018 una cuota de mercado del 25%, es decir, un cuarto de los gastos en alimentación y bebidas que tienen lugar en España van a parar a Mercadona. Le siguen los supermercados regionales, como muestra el informe "Balance de la distribución y gran consumo" elaborada por Kantar worldpanel, "su apuesta por los productos frescos y su posicionamiento como punto intermedio entre el comercio tradicional y la distribución moderna, les han permitido mejorar su cuota de mercado" y consiguen llegar al 12% en 2018.

Teniendo en cuenta que los supermercados regionales agrupan a diferentes empresas de distintas regiones, la segunda empresa líder del país sería el grupo Carrefour, el cual compite por mantener esta posición con el grupo DIA, sin embargo, ninguno de los dos consigue

grandes crecimientos de mercado, el primero debido a la caída de las visitas a los hipermercados y el segundo, es debido al incremento de su competencia más directa. El grupo Eroski ha ido perdiendo lentamente participación en el mercado hasta quedarse con un 5% de cuota en 2018, el grupo Auchan consigue mantener su cuota de mercado en torno al 3,6% y la alemana Lidl va ganando participación lentamente hasta rozar el 5% en 2018.

Para obtener una visión de la situación del sector por comunidades autónomas se añade **la imagen 2**, la cual muestra la cadena líder en cada una de las diecisiete comunidades autónomas. A pesar de ser líder en el mercado español, Mercadona solo lidera seis de las Comunidades Autónomas, si bien se trata de algunas de las comunidades más pobladas. En cuanto a la comunidad canaria, el líder del mercado es Dinosol con una cuota de mercado del 25,6%, seguido de Mercadona con 17,7% y la tercera posición la ocupa los supermercados de la marca Spar, entre los que está incluido José Padilla Francés, S.L., y con una cuota de mercado del 16,6%.

Imagen 2. Líderes mercado por Comunidades Autónomas



Fuente: Alimarket

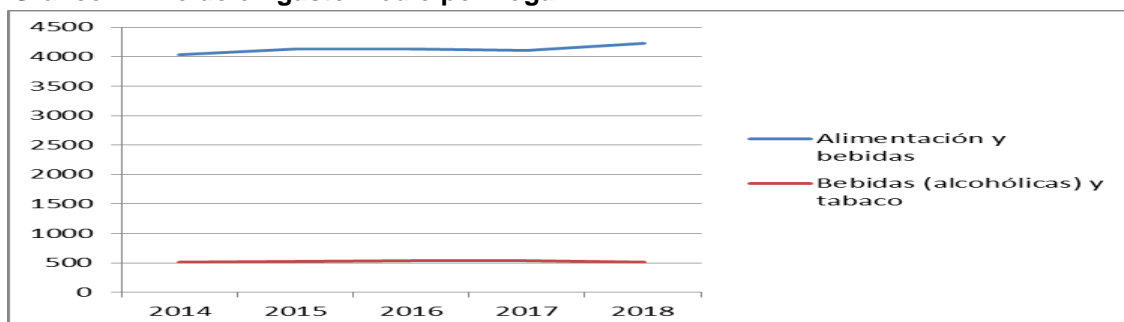
3.2. Análisis del consumidor

El perfil del consumidor español ha evolucionado a lo largo de los años, pues se ha visto afectado por diversos factores, como la crisis económica del 2008, los cambios en el estilo de vida, el mejor acceso a la información, las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud y otros organismos sobre las ventajas de llevar una dieta saludable, etc.

Gasto medio en la cesta de la compra:

El gráfico 7 muestra la evolución del gasto medio por hogar en alimentación, bebidas y tabaco, entre 2014 y 2018.

Gráfico 7. Evolución gasto medio por hogar



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del INE.

El gasto medio por hogar, es un dato que va ligado a la evolución de la economía, así en épocas de crecimientos el presupuesto destinado a la cesta de la compra será superior que en épocas de recesión económica. Como muestra el gráfico, el gasto medio por hogar en bebidas alcohólicas y tabaco permanece prácticamente constante en torno a los 500€, sin embargo, el gasto medio en alimentación y bebidas evoluciona positivamente, aunque de forma lenta, alcanzando los 4.223€ en 2018, esto deja de manifiesto que el sector sigue creciendo, aunque sea lentamente.

Características de los consumidores y productos

El consumidor actual exige a la distribución alimentaria que la alimentación y la oferta de productos se adapte a sus necesidades y estilos de vida, de esta manera tenemos consumidores:

- **Más preocupados por la salud.** Cada vez son más los españoles que ven en la alimentación una forma de prevenir enfermedades y de mantener un mejor estado de salud y por eso apuestan por comprar más frutas, verduras, pescados y legumbres. En 2018, el 34% de la cesta de la compra son productos frescos frente al 66% que son envasados.
- **Más preocupados por el Medio Ambiente.** Cada vez hay más españoles preocupados por la sostenibilidad, propiciando, en primer lugar, que haya más empresas que fomenten la sostenibilidad con acciones como; promover la eco-bolsa, reducir el plástico, reciclar el vidrio, etc., y en segundo lugar, que surjan líneas de productos eco-bio, es decir, productos que hayan sido fabricados de forma tradicional y sostenible, sin químicos ni modificaciones genéticas. Según el informe de la distribución alimentaria elaborado por CESCE, los productos eco-bio se incrementaron un 16% en 2018 con respecto a 2017 y llegan a seis de cada diez hogares españoles.
- **Con características de salud específicas;** una parte importante de la población tiene algún tipo de padecimiento, lo que ha provocado que surjan líneas de productos adaptados a estas características. Se puede destacar los productos sin gluten para los celíacos, los productos sin azúcar para los diabéticos, etc.
- **Que interponen el precio.** Después de la calidad (50%), el precio (42%) es el siguiente factor que influye en la elección del consumidor en cuanto a un determinado producto. Esta importancia que el consumidor da al precio del producto ha propiciado que el consumo de las marcas blancas o de distribuidor aumenten año tras año, hasta suponer en 2018, 36,20% de la cesta de la compra.

3.3. Análisis distribución alimentaria – modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se utiliza para medir el atractivo de una industria, dado que la distribución alimentaria es un sector con imperfecciones, esta técnica podría ser útil para detectar oportunidades y amenazas y en base a esto, desarrollar mejores estrategias.

Esta técnica se basa en el estudio conjunto de cinco elementos:

1) Rivalidad existente en el mercado

A lo largo de este proyecto se ha dejado entrever que estamos ante un mercado altamente competitivo, hay más de 22.000 establecimientos dedicados a la comercialización de productos alimenticios, los márgenes comerciales son reducidos y se trata de un sector maduro, que si bien ha ido creciendo en los últimos años, lo ha hecho a pasos muy lentos.

2) Posibilidad de entrada de nuevos competidores

Las características del mercado; altamente competitivo, guerras de precios, crecimiento lento, etc., imponen barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores, especialmente competidores pequeños, los cuales no cuentan con los recursos suficientes para competir, no obstante, el mercado aún podría resultar rentable para grandes empresas con estabilidad financiera.

3) La amenaza de productos sustitutivos

Si nos referimos a la distribución física de productos, no se contempla la posibilidad de que surjan productos sustitutivos. Se pueden utilizar diferentes medios para distribuir la mercancía desde el fabricante al punto de venta, pero siempre haría falta que existiera la distribución, pues no se puede producir directamente desde todos los puntos de venta, haría falta un cambio disruptivo en el sector, el cual no se contempla, al menos en el corto o medio plazo, lo que provoca que el sector sea más atractivo.

4) Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es bajo, especialmente en las grandes cadenas de distribución, pues el número de clientes es grande y la capacidad de compra de cada uno es baja, limitando su poder de negociación. Si nos referimos a establecimientos de autoservicio o supermercados pequeños de barrio, los clientes podrían tener mayor poder de negociación, pero igualmente sería reducido, lo que incrementa el grado de atractivo de la industria.

5) Poder de negociación de los proveedores

En cuanto al poder de negociación de los proveedores dentro de la distribución alimentaria, dependerá del tipo de producto y del proveedor en concreto. Hay empresas y marcas que tienen un gran reconocimiento en el mercado y por lo tanto, pueden prescindir vender en ciertos establecimientos, este reconocimiento les permitiría establecer sus propias condiciones. Este tipo de empresas suelen ser pocas, por lo general, los proveedores tienen poco poder de negociación en este sector, las grandes empresas distribuidoras, por su volumen de ventas y facilidad para llegar al cliente final, pueden negociar buenas condiciones, haciendo que la industria sea más atractiva para las grandes distribuidoras.

Del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el sector tiene cierto grado de atractivo, pero principalmente para grandes empresas con estabilidad financiera que puedan superar las barreras de entrada y competir con los grandes en el mercado.

4. Posicionamiento en el sector José Padilla Francés, S.L.

Para realizar el análisis comparativo, delimitaremos el mercado a la isla de Fuerteventura, que es donde opera José Padilla Francés, S.L., y compite con otras tres cadenas de distribución alimentaria; Mercadona, Dinosol y Lidl, estas serán las empresas sobre las que se hará el análisis comparativo, pues el resto de competidores son pequeños supermercados.

Los cálculos también se harán según la metodología de la asignatura análisis de los estados financieros, salvo el período medio de cobro de Mercadona, en el cual también se incluye la partida de deudores, pues tras la observación de su balance de situación, parece que esta es la partida que usa Mercadona para contabilizar las ventas que no son de contado. Independientemente, las conclusiones obtenidas, incluyendo o excluyendo la partida de deudores en el cálculo del período medio de cobro, son similares. Se adjunta [la tabla 14](#), la cual muestra la posición que ocupa cada una de estas empresas en el sector, el número de empleados y establecimientos que poseen, así como, el número de establecimientos que poseen en la isla de Fuerteventura.

Tabla 14. Posición sectorial, Nº trabajadores y establecimientos 2020

				
Posición Sectorial	1	10	4	55
Nº de empleados	89.500	7.000	11.076	550
Nº de establecimientos	1635	232	605	20
Nº de establecimientos en Fuerteventura	4	30	2	20

Fuente: Elaboración propia

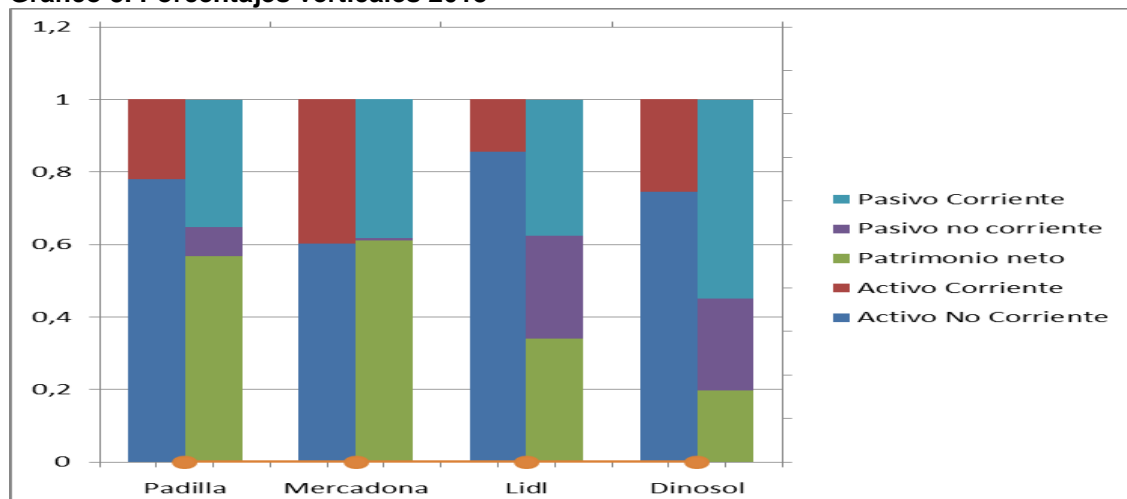
Salta a la vista que sus competidores son empresas más grandes y por lo tanto, más fuertes económica y financieramente, por consiguiente, el análisis se hará principalmente comparando indicadores porcentuales; verticales y horizontales, ratios, etc., pues en términos absolutos, el análisis comparativo sería más complicado y probablemente se obtendrían conclusiones de menor calidad.

4.1. Análisis patrimonial

A lo largo de este apartado se hará un análisis comparativo de la estructura económica y financiera de los principales competidores de Padilla Supermercados.

Para facilitar el seguimiento en este apartado se adjunta **el gráfico 8**, el cual muestra los porcentajes verticales de las principales partidas en el ejercicio 2018 para estas cuatro empresas. El detalle completo de los porcentajes verticales y horizontales se encuentra en los siguientes anexos: Mercadona; **Anexo 7, tablas 1 y 2**, Dinosol; **Anexo 8, tablas 1 y 2** y Lidl; **Anexo 9, tablas 1 y 2**

Gráfico 8. Porcentajes verticales 2018



Fuente: Elaboración propia

Análisis de la estructura económica:

Analizando verticalmente, se observa que en las cuatro empresas el activo no corriente tiene mayor peso que el activo corriente, hecho algo inusual, pues se trata de empresas comerciales, en las cuales, normalmente, el activo corriente tiene más peso. Padilla y Dinosol muestran una estructura bastante similar, en torno a un 75% de activo no corriente frente a un 25% de activo corriente, parece ser que Mercadona es la más equilibrada con una estructura del 60% - 40%, a diferencia de Lidl que muestra una estructura más típica de empresas industriales con más de un 85% de activo no corriente. En las cuatro empresas, el inmovilizado material tiene un peso elevado sobre el activo y horizontalmente se observa como han invertido fuertemente en esta partida, así como, en la partida de inversiones inmobiliarias, esto se refleja en el hecho de que todas han aumentado el número de establecimientos durante el período estudiado y dejan de manifiesto su intención expansiva de cara a los próximos años. En cuanto al activo corriente, en el ejercicio 2018, se observa que, en Padilla, Lidl y Dinosol destaca, en primer lugar, la partida de existencias, moviéndose entre un 9% y un 15% del activo, seguido de la tesorería que está entre un 3% y un 8%. Por otro lado, en Mercadona destaca en primer lugar la tesorería con un porcentaje que roza casi el 30% del activo y en segundo lugar, las existencias con un porcentaje del activo del 7%. Por lo tanto, Mercadona usa un sistema de logística y aprovisionamiento diferente a las tres primeras, manteniendo menores cantidades de existencias en el almacén y además apuesta por la seguridad, manteniendo mayores cantidades de efectivo, aunque pueda ser a costa de la rentabilidad. Horizontalmente, se observa que ambas partidas, tanto existencias como tesorería, en las cuatro empresas, se han incrementado con respecto a 2011, dato normal, pues las empresas han crecido durante ese período.

Análisis de la estructura financiera:

Analizando la estructura financiera, se observa que Mercadona y Padilla tienen una estructura similar y más equilibrada que el resto de las empresas, en la cual, el patrimonio neto mantiene un peso fuerte sobre el total, esta es una de las características de las empresas familiares, las cuales tienden a la autofinanciación. La segunda fuente de financiación a la que recurren con mayor frecuencia es la ajena a corto plazo, la cual representa un 35% - 38% de la estructura financiera en 2018 y que usan, en mayor medida, para financiar las existencias con los proveedores. Todo esto implica que la financiación ajena a largo plazo tiene muy poca relevancia sobre el total de los recursos financieros. Ambas empresas se encuentran sobrecapitalizadas y por lo tanto, pueden estar exigiendo demasiado a sus accionistas y perdiendo rentabilidad en sus inversiones.

En cuanto a Lidl, en 2018, su patrimonio neto estaba en torno al 38% de la estructura financiera, por lo tanto, no está tan capitalizada como las dos anteriores y además aprovecha las posibilidades de crédito, pues su pasivo no corriente en 2018 está en torno al 28%. Si bien no se encuentra en una situación peligrosa, sí que podría considerarse que está en una "situación de atención", pues la empresa se encuentra algo descapitalizada y la financiación a corto plazo supone tanto peso sobre la estructura financiera como el patrimonio neto. A lo largo de los ejercicios, se observa el esfuerzo de la empresa para equilibrar su estructura financiera, aumentando los fondos propios, especialmente dotando la partida de reservas.

Dinosol es la que presenta el mayor desequilibrio, pues en 2018 su pasivo corriente supone el 55% de la estructura financiera, el pasivo no corriente el 25% y el patrimonio neto solo un 20% del total. La empresa se encuentra en una situación más peligrosa que las otras tres empresas, pues el 80% de su estructura financiera son deudas y en mayor medida deudas a corto plazo. Horizontalmente a lo largo de los ejercicios analizados, también se observa como la empresa intenta equilibrar su financiación, reduciendo su deuda a corto plazo y sustituyéndola por recursos permanentes.

4.2. Análisis financiero

Análisis de la Liquidez:

Para facilitar el análisis de liquidez comparativo se añade **la tabla 15**, la cual muestra los fondos de maniobra y los ratios de liquidez del ejercicio 2018 para estas cuatro empresas, el detalle completo de los ratios, así como, los valores de los años entre 2011 – 2017, se encuentran en **las tablas 3 de los anexos 7, 8 y 9**.

Tabla 15. Fondos de maniobra y ratios de liquidez 2018

Fondo de Maniobra (miles €)				
Indicador / años	Padilla	Mercadona	Dinosol	Lidl
Fondo de Maniobra	-8.928	155.431	-159.887	-564.767
FM Necesario	-1.169	-301.432	-31.951	-10.940
Ratios de Liquidez				
Liquidez	0,23	0,84	0,18	0,13
Tesorería	0,10	0,77	0,14	0,09
Fondo de Maniobra	0,62	1,04	0,46	0,38
Regla de oro	0,83	1,03	0,60	0,73

Fuente: Elaboración propia

Como ya comentado, el sector en el que operan estas empresas permite funcionar con fondos de maniobra negativos y ratios de liquidez con valores por debajo de los considerados como óptimos. Empezando por el fondo de maniobra, tanto Padilla, como Lidl y Dinosol tienen, durante todos los años estudiados, un fondo de maniobra negativo, indicando que su activo corriente es inferior al pasivo corriente, a diferencia de Mercadona que siempre mantiene el fondo de maniobra en positivo. Para obtener una conclusión más fiable sobre la posibilidad de que presenten problemas de liquidez, se comparan los datos con los fondos de maniobra necesarios, los cuales muestran, durante los ejercicios analizados, que las cuatro empresas no tienen necesidades de capital corriente.

Para profundizar en la situación de liquidez del sector, se analiza la evolución de los principales ratios de liquidez, en primer lugar, se observa que Lidl y Dinosol tienen una situación de liquidez similar en el año 2018, con datos inferiores y por lo tanto, con peor situación de liquidez que Padilla Supermercados, al contrario de Mercadona, la que muestra datos superiores y una situación de liquidez menos arriesgada. En segundo lugar, tanto el ratio de liquidez como el de tesorería dejan de manifiesto que las empresas no muestran problemas de solvencia a corto plazo y además sugieren que Mercadona puede tener recursos corrientes ociosos que no están generando rentabilidad. En cuanto al ratio de fondo de maniobra y regla de oro, indican que Lidl, Dinosol y Padilla tienen un activo corriente inferior al pasivo corriente y por lo tanto, parte del activo no corriente está siendo financiado con recursos a corto plazo, situación típica en las empresas del sector, mientras que en el caso de Mercadona, estos ratios indican que el activo corriente es superior al pasivo corriente y de esta manera, el activo no corriente está siendo financiado con recursos permanentes.

Análisis de la Solvencia:

Para facilitar el seguimiento del análisis de solvencia comparativo, se adjunta **la tabla 16**, la cual muestra los ratios de endeudamiento del ejercicio 2018 para las cuatro empresas, el detalle completo se encuentra en **las tablas 3 de los anexos 7, 8, y 9**.

Tabla 16. Ratios de endeudamiento 2018

Ratios de endeudamiento				
Indicador / años	Padilla	Mercadona	Dinosol	Lidl
Endeudamiento	0,76	0,64	4,04	1,93
Recursos permanentes	0,65	0,62	0,45	0,62
Calidad de la deuda	4,44	52,45	2,18	1,33
Garantía	2,32	2,57	1,25	1,52
Firmeza	9,85	82,65	2,95	3,02
Estabilidad	1,37	0,98	3,76	2,51

Fuente: Elaboración propia

Analizando la situación de solvencia, salta a la vista que, salvo en ciertos aspectos, Padilla y Mercadona mantienen una solvencia similar, los ratios de endeudamiento muestran que se financian en gran medida con fondos propios, tienen preferencia por los recursos permanentes para financiarse y la garantía que ofrecen a sus acreedores es buena. La principal diferencia radica en que, Mercadona opta por financiarse aún menos que Padilla Supermercados con recursos ajenos a largo plazo, lo que ha generado un cierto desequilibrio en su pasivo. Como muestra el ratio de calidad de la deuda el pasivo corriente es muy superior al pasivo no corriente y como deja de manifiesto los ratios de firmeza y estabilidad, el activo no corriente estaría siendo financiado en su totalidad con recursos propios y por lo tanto, no está aprovechando las oportunidades de crédito con terceros, perdiendo así rentabilidad.

En el lado opuesto se encontraría Lidl y Dinosol, las cuales muestran una estructura financiera más inestable, están más descapitalizadas y además Dinosol se financia en mayor medida con recursos a corto plazo. Lidl, como muestran sus diferentes ratios de endeudamiento, mantiene una situación de solvencia menos arriesgada que la de Dinosol, la cual se encuentra en una situación algo más peligrosa; su ratio de endeudamiento muestra que está poco capitalizada y tiene una deuda alta, por lo tanto, es más dependiente de los bancos y pagará más intereses y comisiones que una empresa con menos deuda. Sin embargo, observando la evolución de los ratios de endeudamiento a lo largo de los ejercicios estudiados, se observa que ambas empresas han mejorado su situación de solvencia, reduciendo el ratio de endeudamiento, aumentando la capitalización y el uso de recursos permanentes, entre otros.

4.3. Análisis económico comparativo

Durante este apartado se analizará la evolución de las cuentas de pérdidas y ganancias de los principales competidores de Padilla Supermercados. La tabla 17 muestra los porcentajes verticales del ejercicio 2018 de los principales epígrafes de la cuenta de resultado, así como, el apalancamiento operativo de este mismo año. El detalle completo de los porcentajes verticales, horizontales y apalancamiento operativo se encuentra en las tablas 4, 5 y 8 de los anexos 7, 8 y 9.

Tabla 17. Porcentajes verticales pérdidas y ganancias 2018

Indicador / años	Padilla	Mercadona	Dinosol	Lidl
Aprovisionamientos	-87,30%	-75,16%	-83,21%	-72,55%
Gastos de personal	-11,71%	-12,86%	-12,43%	-8,65%
Resultado de explotación	1,41%	3,45%	3,01%	5,83%
Resultado financiero	-0,14%	-0,04%	-0,50%	-0,50%
Resultado antes de impuestos	1,27%	3,41%	2,52%	5,33%
Resultado ejercicio	1,28%	2,66%	2,30%	4,18%
Apalancamiento operativo	69,81%	29,88%	22,93%	15,06%

Fuente: Elaboración propia

Como es lógico, la partida de aprovisionamientos, en este tipo de empresas, es la que mayor peso tiene sobre la cifra de negocios y por lo tanto, la que más puede influir en la consecución de beneficios. A lo largo de los años analizados, se observa cierta estabilidad, en cuanto al peso de esta partida sobre la cifra de negocios en las diferentes empresas, indicando que la política de costes y márgenes de las empresas se mantiene estable. Salta a la vista que las empresas más grandes consiguen contener mejor los gastos de aprovisionamientos, pues el peso de esta partida sobre las ventas se mueve, en el caso de Lidl y Mercadona, entre 12 y 15 puntos porcentuales por debajo de José Padilla Francés, mientras que en Dinosol, se mueve solamente entre 3 y 4 puntos porcentuales por debajo. Probablemente, por el volumen de negocios y al ser empresas más grandes, obtienen mejores condiciones con sus proveedores y por consiguiente mejores márgenes sobre ventas. Los gastos de personal también representan un gasto importante de las actividades de explotación, en este sentido, es Lidl la que tiene esta partida más contenida, en torno al 8% o 9% de las ventas, porcentaje que se mantiene estable a lo largo de los años. Sin embargo, para las otras tres empresas supone un gasto mayor, moviéndose entre un 11% y un 13%. Mercadona es la que mayor gasto de personal tiene, no obstante, hay que tener en cuenta que es considerada como una de las empresas del sector que mejor retribuye a sus empleados.

En cuanto al resultado de las operaciones de explotación, se observa que Padilla Supermercados obtiene el peor dato, debido a la importancia que los diferentes gastos de explotación tienen sobre la cifra de negocios, siendo Lidl la que consigue el mejor resultado, pues contiene mejor los costes de aprovisionamiento y personal. Además, el apalancamiento operativo muestra como los competidores de José Padilla Francés, S.L., consiguen, en la mayoría de los años, trasladar a resultado parte del incremento de las ventas, sin embargo, Padilla Supermercados parece tener algún problema de tipo estructural que le impide crecer con las ventas. A pesar de que el valor obtenido en 2018 es positivo, se debe a que tanto el resultado de explotación como las ventas se han reducido, es decir, Padilla supermercados no ha obtenido un apalancamiento operativo positivo real en dicho año.

Por último, la evolución del beneficio neto, salvo Dinosol en los primeros años del estudio, muestra que las empresas son rentables y obtienen beneficios, siendo Lidl, en 2018, la que mejor beneficio, proporcionalmente, obtiene.

4.4. Análisis comparativo de rotación a través de ratios

A lo largo de este apartado se analizará la rotación a través de los ratios de las empresas seleccionadas para el análisis comparativo, por ello se adjunta **la tabla 18**, la cual muestra los principales indicadores obtenidos en el año 2018. El detalle completo de los mismos, durante todos los años analizados, se encuentra en **las tablas 6 de los anexos 7,8 y 9**.

Tabla 18. Periodo medio de maduración y caja 2018

Indicadores	Padilla	Mercadona	Dinosol	Lidl
Plazo medio de existencias	44,32	15,85	35,38	31,28
Plazo medio de cobro	4,78	1,90	0,61	0,34
Plazo medio de pago	67,18	47,40	75,15	35,97
Período Medio de Maduración	49,10	17,74	35,98	31,62
Período medio de caja	-18,08	-29,66	-39,16	-4,36

Fuente: Elaboración propia

Por regla general, en este tipo de empresas, las existencias suelen rotar rápidamente, el plazo medio de cobro a clientes es próximo a cero y el plazo medio de pago a proveedores tiende a ser largo, como resultado se obtiene un periodo medio de caja negativo, indicando que las empresas financian el aprovisionamiento de mercaderías con el crédito de los proveedores.

Empezando por el plazo medio de existencias, se observa que es Padilla Supermercados la que mantiene más tiempo en el almacén la mercancía y Mercadona la que menos, de hecho cuanto más grande es la empresa mayor es la rotación de existencias, lo que conlleva una serie de ventajas; se ofrecen productos más frescos, menores costes de inventario, menor depreciación de los productos, etc.

En cuanto al plazo medio de cobro, en todas las empresas es próximo a cero, en el caso de Padilla, como ya explicado, está en torno a cinco días, pues uno de sus establecimientos es un centro mayorista y ofrece crédito a sus clientes.

En lo referente al plazo medio de pago, salta a la vista que es Lidl la que más pronto paga a sus proveedores, en el caso de 2018, doce días antes que Mercadona, treinta y dos días antes que Padilla Supermercados y 40 días antes que Dinosol. Probablemente, esta política de pagos le proporciona a Lidl una serie de ventajas, como descuentos por pronto pago, una de las razones por las que tal vez tenga un mayor margen sobre ventas y contenga mejor los gastos por aprovisionamientos.

Como resultado, Mercadona es la que recupera lo invertido más pronto, con un periodo medio de maduración en torno a los 17 días y José Padilla Francés, S.L., la que más tarde, pero dado que los plazos de pago a proveedores son más amplios, las cuatro empresas tienen un periodo de caja negativo, es decir, financian las compras de mercancía con el plazo de pago a proveedores, lo que propicia no encontrarse con problemas de liquidez a corto plazo.

4.5. Análisis comparativo de rentabilidad

Para llevar a cabo el análisis comparativo de las rentabilidades se añade **la tabla 19**, la cual resume los principales indicadores de las rentabilidades obtenidos en el ejercicio 2018, el detalle completo, así como, la evolución que ha experimentado en los años objeto de estudio, se adjuntan en **las tablas 7 de los anexos 7,8 y 9**.

Tabla 19. Principales indicadores rentabilidad económica y financiera 2018

Rentabilidad Económica y Financiera				
Datos / Empresas	Padilla	Mercadona	Dinosol	Lidl
1. Margen / Ingresos	1,41%	3,45%	3,01%	5,83%
2. Rotación de ventas = Ingresos / Activo	1,29	2,44	1,86	1,47
3. Rentabilidad Económica = 1*2	1,81%	8,40%	5,61%	8,59%
4. Activo / Patrimonio Neto	1,76	1,64	5,04	2,93
5. BAI / BAI1	0,90	0,99	0,83	0,91
6. Apalancamiento Financiero = 5 * 4	1,58	1,62	4,21	2,68
7. Efecto Fiscal = BN/BAI	1,01	0,78	0,92	0,79
8. Rentabilidad Financiera = 3*6*7	2,89%	10,61%	21,62%	18,09%

Fuente: Elaboración propia

Empezando por la rentabilidad económica, se observa que las cuatro empresas tienen rentabilidad positiva, es decir, generan valor con sus inversiones, pero a diferente nivel. Las empresas más grandes son más rentables que las más pequeñas, siendo Lidl la que tiene mejor rentabilidad económica en los últimos ejercicios, a pesar de que la rotación de sus ventas sobre el activo es más baja que la de Mercadona y Dinosol, esta mejor rentabilidad es debido a que el margen de Lidl sobre las ventas es más alto que en el resto de las empresas.

En cuanto a la rentabilidad financiera, las cuatro empresas consiguen un mejor dato, en comparación con la rentabilidad económica. Se observa, en primer lugar, que la presión fiscal siempre es mayor en las empresas más grandes, Mercadona y Lidl, además, es probable que el régimen fiscal canario favorezca a Padilla Supermercados y a Dinosol y en segundo lugar, en las cuatro empresas, el apalancamiento financiero favorece un mejor dato en la rentabilidad de los accionistas. El dato más bajo, en los últimos años, lo obtiene José Padilla Francés, S.L., y el mejor dato Dinosol, a pesar de que tanto Lidl como Mercadona tienen mejor rentabilidad económica. El principal responsable de que Dinosol tuviera la mejor rentabilidad en 2018 y de que Lidl se distancie aún más de Mercadona, es el efecto positivo del apalancamiento financiero, que es más elevado en estas dos empresas, debido a que la relación Activo / Patrimonio neto es mayor, pues estas dos empresas aprovechan más el crédito con terceros.

5. Análisis DAFO

DAFO es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Un DAFO es una herramienta que nos permite resumir, en un único documento, las principales conclusiones obtenidas del análisis interno, tanto cualitativo como cuantitativo y del análisis externo del sector de la empresa, ayudando a detectar las ventajas competitivas de la empresa frente a sus competidores y a desarrollar y establecer las estrategias más convenientes para la empresa competir en el mercado y conseguir sus objetivos.

La **tabla 20**, muestra el análisis DAFO para José Padilla Francés, en base al análisis previo realizado, tanto interno como externo.

Tabla 20. Análisis DAFO José Padilla Francés, S.L.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Mejor conocimiento del mercado, de la cultura y costumbres mayoreras y por lo tanto, mejor conocimiento del cliente.• Reconocimiento y buena valoración por parte de la población local.• Posibilidad de reparto a domicilio en casi todas las localidades de la isla.• Liquidez y solvencia aceptables.• La fiscalidad canaria es de las más "suaves" de España.• Red social y política buena.• Años de experiencia en el sector.• Posesión de terrenos sin uso establecido.• Puntos de ventas muy bien localizados, en zonas turísticas y de afluencia.• Número elevado de visitantes a la isla (en 2019 más de 2.300.000 turistas).	<ul style="list-style-type: none">• Problema estructural que le impide crecer en ventas.• Margen de ventas muy reducido.• Mercado en el que opera más pequeño que el de sus competidores, limitando su expansión.• Contrato comercial con Spar que impide explotar la marca en otra de las Islas Canarias.• Menor capacidad económico financiera que su competencia.• Menos recursos• Mayor dificultad para competir en precios con sus competidores• La insularidad puede dificultar la expansión fuera de Canarias

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • El mercado crece año tras año, aunque sea lentamente. • Coste de entrada en el sector elevado, especialmente para pequeños inversores. • Mercado de productos de primera necesidad, el cual no se contrae tanto en épocas de recesión. • Surgimiento de nuevos modelos de negocios más sostenibles que permiten ganar nuevos clientes, reducir costes y ganar eficiencia. • Posibilidad de aplicar una estrategia de integración vertical hacia atrás, convirtiéndose en su propio proveedor de frutas y verduras y aprovechando que el Gobierno de Canarias presta ayudas importantes al sector primario, como el POSEI. • Proximidad al continente africano. Fuerteventura es la isla que más cerca está de África, a 97 km. • Otros sectores poco explotados en la isla: agricultura, ganadería e industria. • Nuevas tecnologías para ganar en eficacia y eficiencia; sistemas de autocobro, buscadores de productos y precios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de expansión de sus competidores actuales, reflejadas en el incremento de las inversiones realizadas (Lidl inauguró un supermercado en la isla en Marzo de 2020). • Amenaza de entrada de nuevos competidores, grandes cadenas como Carrefour o Al campo pueden interesarse por Fuerteventura. • Mercado altamente competitivo. • Inestabilidad política y posibles cambios en la normativa laboral. • Estancamiento del turismo. La quiebra de Thomas Cook y otras compañías aéreas sugieren un posible cambio de ciclo que podría reducir el número de turistas a Canarias. • Paralización del sector turístico por la pandemia mundial del Covid 19.

Fuente: Elaboración propia

6. Implicaciones éticas y/o sociales

Las sociedades cada vez están más concienciadas con cuestiones éticas y sociales, cada vez más se valora el respeto y fomento de los derechos humanos, la existencia de condiciones laborales justas y equitativas, que se fomente la integración de los colectivos más desfavorecidos, además cada vez somos más conscientes del impacto tan negativo que tiene la actividad económica con la sostenibilidad y el medio ambiente, todo ello contribuye a que las sociedades modernas necesiten y busquen aquellas empresas que tengan por objetivos, no sólo el beneficio empresarial, sino también el social, es decir, aquellas empresas que aporten y apuesten por la sociedad en general.

Si bien es cierto que ya se ha iniciado la carrera por una economía que tenga en cuenta las implicaciones éticas y sociales, también es cierto que aún queda mucho recorrido y margen de mejora.

Centrándonos en Padilla supermercados, esta también se ha sumado a la carrera, de hecho, en 2015 ha recibido la medalla de plata y en 2019 la de oro, otorgadas por el Cabildo de Fuerteventura, por su compromiso con el beneficio colectivo, con acciones como las siguientes:

- Fomenta el sector primario mayorero. La agricultura siempre fue un sector importante en Fuerteventura, sin embargo, ha perdido mucha relevancia en las últimas décadas. Padilla Supermercados apuesta por el agricultor mayorero (8 millones de euros de su cifra de negocios), favoreciendo la supervivencia del sector y reduciendo la dependencia isleña al sector turístico.
- Colabora con organizaciones sin ánimo de lucro como Cáritas Fuerteventura y Cáritas parroquial con campañas destinadas a los más necesitados, como su campaña “carro solidario”
- Patrocinan eventos culturales, sociales, empresariales y deportivos, destaca su compromiso con la lucha canaria.
- Apuestan por el cuidado del medio ambiente. Promueven el uso de la eco-bolsa, han implantado medidas de ahorro energéticas, son centros de recogida de pilas usadas y en todos sus centros realizan una separación selectiva de residuos generados del cartón y plástico, los cuales trasladan con sus propios medios al punto medioambiental insular.

7. Diagnóstico de la empresa

Durante este apartado se resumirá la situación económica y financiera de la empresa y su posicionamiento en el sector, en la actualidad y cómo ha evolucionado en los años objeto de estudio, haciendo énfasis en los aspectos más destacados.

Situación patrimonial y financiera de la empresa:

En cuanto a la estructura económica, la empresa mantiene, un activo no corriente con un peso que supera las tres cuartas partes del total. En 2018, tiene un peso sobre el activo del 78,11%, destacando las partidas de inmovilizado material (58,84%), inversiones inmobiliarias (9,56%) e inversiones en empresas del grupo y asociadas (8,26%), lo que refleja una fuerte actitud inversora por parte de la empresa. El activo corriente tiene menor peso sobre el activo, en 2018, está en torno al 22% y está representado principalmente por las partidas de existencias (13,87%) y en menor medida por las partidas de deudores comerciales (3,75%) y el efectivo y otros líquidos equivalentes (3,45%). En segundo lugar, en cuanto a la estructura financiera, esta viene marcada por la importancia que tiene el patrimonio neto como fuente de financiación, incrementándose año tras año y superando el 50% de los recursos financieros en 2018, siendo la partida de otras reservas, la que con diferencia, mayor representación tiene (54,31%). También destaca la partida de deudas con entidades bancarias a largo plazo, pero por haberse reducido hasta más de la mitad desde 2011.

En lo referente a la situación de liquidez, la empresa tiene en todos los años analizados un fondo de maniobra negativo y unos ratios de liquidez por debajo de los considerados generalmente como óptimos, no obstante, la empresa actúa en un sector, en el cual estos valores pueden funcionar. El cálculo del fondo de maniobra necesario deja de manifiesto que durante los ejercicios estudiados, la empresa no tiene necesidades de capital corriente, esto es debido a que la empresa tiene un periodo medio de caja negativo, el cual es consecuencia de un periodo medio de cobro próximo a cero, un periodo de pago a proveedores largo, en torno a los 60 días y un periodo medio de aprovisionamiento inferior al de pago, por lo tanto, la empresa financia la compra de existencias con el crédito a proveedores, de esta manera será difícil que presente problemas de liquidez a corto plazo.

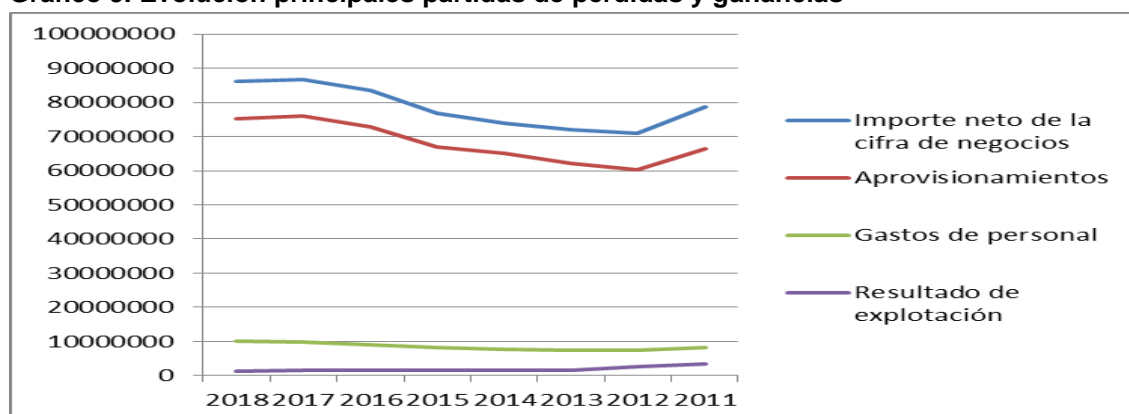
El análisis de los ratios de endeudamiento a lo largo de los años estudiados, dejan de manifiesto que la situación de solvencia de la empresa es buena, la garantía que ofrece a sus acreedores es adecuada y tiende a financiarse con recursos permanentes, sin embargo, cabría resaltar un par de consideraciones:

- El ratio de endeudamiento indica que la empresa tiende a financiarse, en mayor medida, con recursos propios y por lo tanto, aunque la solvencia es buena, puede estar exigiendo demasiado a sus accionistas.
- El ratio de calidad de la deuda indica que la segunda fuente de financiación a la que recurre la empresa es la ajena a corto plazo. Por último, los ratios de firmeza y estabilidad reflejan que el pasivo no corriente financia muy poca parte del activo no corriente, por lo que parte de este está siendo financiado con recursos a corto plazo, pues la empresa aprovecha muy poco las oportunidades de crédito con terceros.

Situación económica:

Para resumir la situación económica de la sociedad se añade **el gráfico 9**, el cual muestra cómo ha evolucionado la cifra de negocios y las partidas de aprovisionamientos, gastos de personal y resultado de explotación de José Padilla Francés durante el periodo 2011 – 2018.

Gráfico 9. Evolución principales partidas de pérdidas y ganancias



Fuente: Elaboración propia

Como muestra el gráfico anterior, a partir de 2011, coincidiendo con la llegada de Mercadona a Fuerteventura, la cifra de negocios de la empresa se ve afectada negativamente, reduciéndose casi un 10% en 2012, a partir de entonces comienza a recuperarse paulatinamente, mejorando los valores iniciales. Como es lógico y se observa en el gráfico, las principales partidas de gastos tienen una tendencia similar a la cifra de negocios, sufren una caída después de 2011 y comienzan a recuperarse a partir de 2012. El gráfico muestra claramente que, debido a los elevados gastos por aprovisionamientos, el margen con el que cuenta la empresa es reducido, lo que también se refleja analizando el resultado de explotación, el cual además muestra también una caída a partir de 2011, sin embargo, no es capaz de recuperarse al incrementar las ventas, lo que sugiere que la empresa puede contar con algún problema en su estructura que le impide obtener un apalancamiento operativo positivo.

Al analizar la rentabilidad económica, se refleja el mismo hecho, los decrementos experimentados por el resultado de explotación disminuyen la rentabilidad económica que pasa de 5,69% en 2011 a 1,81% en 2018. Como consecuencia de una menor rentabilidad económica, la rentabilidad financiera también disminuye, pasando de 9,82% en 2011 a 2,89% en 2018. El mejor dato en la rentabilidad de los accionistas, con respecto a la rentabilidad económica, se debe al efecto positivo del apalancamiento financiero. A pesar de los datos obtenidos, la empresa aún es rentable, es decir, obtiene rentabilidad con sus inversiones.

Posicionamiento de la empresa en el sector:

El posicionamiento de la empresa en el sector se hace comparándola con sus principales competidores, las otras tres cadenas de supermercados que operan en la isla; Mercadona,

Dinosol y Lidl. Son empresas más grandes y por lo tanto, económica y financieramente más fuertes que Padilla Supermercados y operan, en el caso de Dinosol a nivel Canarias y Lidl y Mercadona a nivel nacional.

Empezando por la situación patrimonial, en la estructura económica, en las cuatro empresas, el activo no corriente tiene mayor peso que el activo corriente, lo que rompe, al menos en este TFG, con la regla general de que las empresas comerciales requieren más activo corriente. En todas destacan las partidas de inmovilizado material e inversiones inmobiliarias, lo que sugiere la fuerte actitud inversora de las empresas y por ende una posible intención expansiva. En cuanto a la estructura financiera, hay disparidad entre las empresas, Mercadona y Padilla mantienen una cierta similitud, ambas están sobrecapitalizadas y optan muy poco por la financiación ajena a largo plazo. Por consiguiente, el pasivo corriente es la segunda fuente de financiación utilizada en estas empresas, cuyo porcentaje sobre la estructura financiera oscila entre el 35% - 38%. En el lado opuesto se encuentran Lidl y Dinosol, con estructuras financieras menos capitalizadas y con mayor uso de recursos financieros a largo plazo.

Analizando la situación de liquidez en el sector, se puede dividir a las empresas en dos grupos, por un lado, Padilla Supermercados, Dinosol y Lidl y por otro lado, Mercadona. Las tres primeras mantienen, durante los ejercicios estudiados, un fondo de maniobra negativo y además, mantienen unos ratios de liquidez también por debajo de los valores considerados como óptimos, sin embargo, estos valores pueden ser aceptables en el sector de la distribución alimentaria. Por ello, se calcula el fondo de maniobra necesario, el cual es negativo en estas tres empresas, como consecuencia de un periodo medio de caja también negativo, lo que indica, por lo tanto, que no hay necesidades de capital corriente. En el caso de Mercadona, el fondo de maniobra es positivo, pues su activo corriente es mayor al pasivo corriente, los valores de sus ratios de liquidez son más elevados que los de las empresas del sector y tampoco tiene necesidades de capital corriente, en este caso, los datos sugieren, no solo que no hay problemas de liquidez a corto plazo, sino también, que Mercadona tiene recursos ociosos y está perdiendo rentabilidad.

En cuanto a la solventía del sector, se puede dividir a las empresas también en dos grupos, en primer lugar, Mercadona y Padilla Supermercados, cuyos ratios muestran que se financian en su mayoría con recursos permanentes, más concretamente con recursos propios. Su segunda fuente preferente de financiación son los recursos a cortos plazo y usan muy poco el crédito con terceros, además ofrecen buena garantía a los acreedores, por lo tanto, en general, su solventía es buena. En el lado opuesto, estarían Lidl y Dinosol, las cuales exigen menos a sus accionistas y aprovechan las oportunidades de crédito con terceros. Estas dos empresas han ido corrigiendo sus desequilibrios financieros a lo largo de los ejercicios estudiados, capitalizando la empresa y reduciendo la financiación a corto plazo, por lo tanto, en la actualidad su situación de solventía, especialmente la de Dinosol, es más arriesgada.

Analizando la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas del sector, todas muestran una cifra de negocios que se ha incrementado en los últimos años, lo que va en consonancia con el crecimiento del mercado y el buen ritmo que llevaba la economía española. La partida de aprovisionamientos es la que mayor influencia tiene sobre la cifra de negocios, moviéndose entre un 72% y 87%, otra partida de gasto importante sería la de personal que se mueve entre un 8% y un 13%, ambas limitando el resultado de explotación, el cual es muy reducido y se mueve entre un 1% y un 6%, siendo más elevado en las empresas más grandes.

En cuanto a la rentabilidad económica, todas las empresas analizadas sacan rentabilidad con sus inversiones, la cual es mayor en las empresas más grandes, pues superan el 8% en 2018, dado que consiguen contener mejor los gastos de explotación y como consecuencia obtienen un mejor resultado de explotación. En lo referente a la rentabilidad de los accionistas, también es buena y mejor que la económica, especialmente en las empresas más endeudadas, debido al efecto positivo del apalancamiento financiero, siendo Dinosol, la que mejor rentabilidad financiera obtuvo en 2018, rondando el 21%

8. Perspectivas futuras y recomendaciones

En cuanto a las perspectivas futuras de la empresa, durante este proyecto se ha estudiado el periodo entre 2011 – 2018, a pesar de que a la fecha de realización de este TFG las cuentas anuales de 2019 no se han publicado, se estima que la situación de 2019 va en línea con lo analizado en los últimos años, es decir, la empresa ha mantenido o mejorado ligeramente su cifra de negocios, resultado de explotación y resultado neto, pues la economía española ha crecido a buen ritmo en 2019 y como consecuencia de ello, probablemente el mercado habrá crecido, las familias habrán destinado más presupuesto a la cesta de la compra y además las visitas de turistas se han mantenido con respecto a 2018 en Fuerteventura.

Sin embargo, la situación cambia a partir de 2020, durante la realización de este proyecto ha tenido lugar la crisis sanitaria más importante de los últimos tiempos “COVID 19”, la cual ha provocado la paralización de la economía; las empresas de hostelería y restauración han tenido que cerrar durante varios meses, el turismo se ha detenido en su totalidad y se estima que será de los últimos sectores en recuperarse, la educación ha sufrido grandes adaptaciones, el transporte aéreo y marítimo se ha limitado, todo esto ha provocado una gran incertidumbre a nivel mundial en cuanto a cuáles serán las consecuencias económicas. A pesar de que los expertos, organismos económicos, agencias de calificación, bancos, el Gobierno español difieren en cuanto a la caída y recuperación de la economía, la mayoría coinciden en que la crisis será peor que la experimentada en 2008, entre otras cosas, porque la situación en la que se encuentra el país, en cuanto a su nivel de deuda externa, es peor que en la que se encontraba en la crisis anterior. A pesar de que la distribución alimentaria, por razones lógicas, es un sector que no se contrae tanto como otros sectores ante una recesión económica, es lógico pensar que esta reducción del mercado afectará negativamente a la empresa, la cifra de negocios y el resultado de explotación durante 2020 experimentarán una caída, cuya intensidad dependerá de la duración de la crisis sanitaria.

El elevado grado de incertidumbre plantea múltiples escenarios posibles para la empresa, sector y región en la que opera, en este TFG se puede destacar dos:

- **Escenario optimista:** el Gobierno de España prevé que el PIB en 2020 se desplome hasta el - 9,2% y la tasa de paro ascienda hasta el 19% y estiman para 2021 un crecimiento del PIB hasta alcanzar el 6,8% y una ligera caída de la tasa de paro hasta el 17,2%. El Gobierno prevé que la actividad turística pueda comenzar a iniciarse desde finales de junio de 2020, lo que contribuiría a que, paulatinamente, la empresa recupere sus valores pre-Covid19. En este escenario, en el cual la crisis sanitaria no es tan larga y se mantiene controlada y dada la buena solvencia y capacidad de endeudamiento de la empresa, se considera que la empresa podría recuperarse en un período relativamente corto.
- **Escenario pesimista:** este escenario parte de la idea de que el turismo no puede iniciarse a finales de junio o vuelva a paralizarse, por la situación exterior o por posibles rebrotes de la enfermedad y tenga que estar paralizado, como muchos prevén, al menos, hasta finales de año. Esto podría provocar, según indica el Banco de España, que el PIB del país se desplome hasta un - 13,6% y que la deuda externa ascienda hasta el 120% del PIB. Dado que la empresa es altamente dependiente, directa o indirectamente, de la actividad turística y a pesar de que la empresa tiene buena solvencia y puede endeudarse para cubrir las pérdidas ocasionadas por la paralización del turismo, una extensión demasiado larga de la crisis sanitaria puede poner en peligro la supervivencia de la empresa. Por ello, la empresa debería contar con un plan de actuación ante este escenario, en el que se contemple medidas para reducir pérdidas y para atender sus necesidades de financiación.

Para formular las recomendaciones se utiliza el análisis CAME, el cual parte de la matriz DAFO y pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener fortalezas y explotar

oportunidades. Se plantean, partiendo del escenario optimista expuesto, las siguientes estrategias como líneas de actuación para José Padilla Francés, S.L.:

- **Estrategia ofensiva (Fortalezas y Oportunidades):** dada la competitividad existente en el sector, se recomienda que continúe con su estrategia de expansión en un doble sentido, en primer lugar, en la isla de Fuerteventura. Hay localidades como Lajares, Antigua, La Oliva y municipios como Betancuria en los que aún no tiene presencia y en los cuales podría instalarse, consiguiendo, por un lado, ganar cuota de mercado al ofrecer al cliente cercanía y por otro, adelantarse a la competencia. En segundo lugar, teniendo en cuenta la cercanía con África (97km) y una probable conexión marítima entre Fuerteventura y el puerto de Tarfaya, se recomienda estudiar la posibilidad de hacer negocios y expandirse al continente africano.
- **Estrategia de reorientación (Debilidades y Oportunidades):** entre las debilidades de la empresa se encuentra un problema estructural que le impide crecer en ventas y dificultad para competir en precios, por lo que se recomienda aplicar dos estrategias. En primer lugar, una integración vertical hacia atrás, convirtiéndose en su propio proveedor de frutas y verduras, aprovechando ayudas y subvenciones como el POSEI otorgadas por el Gobierno de Canarias y promoviendo sectores clásicos y actualmente poco explotados en Fuerteventura. De esta manera, podrá competir mejor en precios y calidad y a su vez podrá conseguir también mejores márgenes en productos frescos. En segundo lugar, se recomienda aplicar un modelo de negocio más sostenible, lo que le podría permitir reducir, entre otros, costes de energía y mano de obra, permitiéndoles mejorar el margen sobre ventas y además podrían ganar ese grupo creciente de clientes que apuestan por empresas que apoyan la sostenibilidad.
- **Estrategia de supervivencia (Debilidades y Amenazas):** la economía de la isla es altamente dependiente del sector turístico, la crisis del COVID 19, así como, la quiebra de importantes compañías aéreas ponen en peligro a las empresas de hostelería y restauración, lo que tendría un efecto arrastre a otros sectores, entre ellos, a la distribución alimentaria que vería su mercado muy reducido. Por ello, se recomienda a la empresa involucrarse con la recuperación turística, apoyando y proponiendo ideas al patronato de turismo de la isla, asociaciones turísticas y otras empresas que trabajan conjuntamente para establecer nuevas medidas que garanticen la seguridad de los visitantes y del sector, conseguir plazas de vuelo y vender Fuerteventura como un producto seguro y libre de COVID 19.
- **Estrategia defensiva (Amenazas y Fortalezas):** para proteger su situación actual y evitar perder cuota de mercado, se recomienda, primero, hacer usos de su buen conocimiento del mercado y de Fuerteventura y su buena red social y política para, aprovechando las limitaciones y normativa de terrenos en Fuerteventura, localizar aquellos terrenos destinados a uso comercial y que podrían afectar a sus puntos de venta "clave" y adquirirlos para así adelantarse a la competencia, pues una de sus amenazas es que grandes cadenas se instalen en Fuerteventura y segundo, sacar rentabilidad, no sólo a los terrenos nuevos, sino también, a los que ya dispone sin uso establecido, mediante alquileres, venta a terceros para un uso distinto de la distribución alimentaria, usarlos para diversificar su negocio y entrar en nuevos mercados, etc.

En el caso de que la empresa se encuentre en el peor de los escenarios, se recomienda aplicar la estrategia de supervivencia planteada anteriormente, en la que se pretende trabajar para recuperar el sector turístico y la siguiente estrategia defensiva:

- **Estrategia defensiva (Amenazas y Fortalezas):** hasta que el turismo vuelva a sus datos normales, se recomienda realizar una reestructuración para reducir gastos, cerrando aquellos puntos de ventas que están suponiendo pérdidas, llevar a cabo una redistribución del personal o acogerse a alguna de las medidas ofrecidas por el

Gobierno como los ERTE y aprovechar la buena solvencia para financiarse durante el periodo de la crisis.

Una vez la empresa consiga mantener estable sus resultados y la crisis sanitaria pase a estar controlada, se recomienda una combinación de las estrategias planteadas en el escenario optimista para contribuir a que la empresa mejore sus resultados y a que consiga sus objetivos.

Conclusiones

El objetivo del presente TFG, fijado a priori, consiste en dar respuesta a la siguiente pregunta, **¿Puede una empresa de ámbito local como José Padilla Francés, S.L. competir con una de las grandes a nivel nacional como es el caso de Mercadona o Dinosol a nivel regional?**

Después de llevar a cabo el análisis de las cuentas anuales de la empresa José Padilla Francés, S.L., así como, las de sus principales competidores; Mercadona, Dinosol y Lidl y después de posicionar a la empresa dentro del sector en el que opera, se puede determinar, en primer lugar, que **la llegada de Mercadona a Fuerteventura ha afectado a la capacidad de Padilla Supermercados para generar beneficios**, ha provocado un descenso en su cifra de negocios y como consecuencia de esto, el resultado de explotación también se ha visto mermado. En segundo lugar, se puede afirmar que **Padilla supermercados ha conseguido recuperar y mejorar su cifra de negocios**, sin embargo, no ha sido capaz de trasladar esas mejoras al resultado obtenido con sus actividades de explotación. En tercer lugar y en cuanto a las posibles estrategias que la empresa ha llevado a cabo para recuperar su cifra de negocios, se pueden determinar, al menos, las siguientes:

- **Apertura de nuevos supermercados en la isla**, instalándose en nuevas localidades, ampliando así el mercado e incrementado los clientes.
- El incremento del peso de la partida de aprovisionamientos sobre la cifra de negocios, sugiere que la empresa se ha visto obligado a **reducir sus márgenes unitarios, lanzando ofertas o bajando precios**.

En cuarto lugar y a pesar de que la empresa no ha sido capaz de mejorar su resultado de explotación después de la llegada de Mercadona, sigue siendo una empresa rentable, la cual obtiene rentabilidad de sus inversiones, de hecho, desde 2013 ha conseguido mantener su beneficio neto, en torno al millón de euros. Dicho esto, para dar respuesta a la pregunta planteada a priori, hay que replantearla desde dos puntos de vistas diferentes. Por un lado, **¿podría Padilla Supermercados competir a nivel nacional con Mercadona o a nivel regional con Dinosol?** A partir del análisis realizado se llega a la conclusión de que Mercadona y Dinosol son empresas con una estructura económica y financiera más fuertes. Es decir, Padilla Supermercados cuenta con menos recursos, menos capacidad de negociación con sus proveedores de mercancías, menos conocimientos del mercado español y canario, limitaciones que le impiden la explotación de la marca en solitario en otra de las Islas Canarias, la insularidad y limitaciones geográficas para expandirse a la península Ibérica, todo ello hace que sea **muy complicado para José Padilla Francés, S.L., competir a esos niveles** con Mercadona y Dinosol. Por otro lado, **¿podría Padilla Supermercados competir a nivel insular con Mercadona o Dinosol?** En 2019, José Padilla Francés, S.L. alcanzó una cuota de mercado a nivel insular del 22%, es decir, casi un cuarto de cada euro gastado en alimentación y bebidas en Fuerteventura van a parar a Padilla Supermercados, además no tiene excesivas deudas, tiene una liquidez aceptable, es una empresa madura, sigue siendo rentable, aunque en menor medida desde la llegada de Mercadona, tiene importantes fortalezas para competir, nuevas oportunidades que explotar, por lo tanto, a partir de los diferentes análisis realizados, se puede concluir que, Padilla Supermercados, siendo una empresa local, **si puede competir con la líder del mercado español Mercadona y la líder del mercado canario Dinosol en la isla de Fuerteventura.**

Valoración y autoevaluación

La realización de este TFG me ha servido para indagar en un área que siempre me ha interesado, pero que por diversas razones no había podido conocer y trabajar en tanto detalle. En cuanto a la realización del proyecto en sí, considero que ha sido un trabajo laborioso, el cual requiere de una gran dedicación, buscando información, organizándola y procesándola, pero a su vez, considero que ha sido un trabajo muy gratificante.

Durante la realización de este proyecto, me he encontrado con algunos inconvenientes, principalmente dos; el EFE de Padilla Supermercados, tanto el obtenido en el SABI como el del Registro Mercantil, presenta errores fácilmente detectables, pero de difícil corrección por la escasez de información, lo que ha dificultado el análisis del mismo. En segundo lugar, al principio de este TGF, la Cámara de Comercio de Fuerteventura se comprometió a facilitarme información del sector a nivel local; número de supermercados en la isla, volumen de negocios, cuotas de mercado insulares, etc., la cual me hubiera permitido delimitar el sector a la isla de Fuerteventura y mejorar la calidad del análisis sectorial, sin embargo, debido al estado de alarma provocado por el COVID19, no pudieron recopilar toda la información.

Este TFG puede ser útil y servir a la empresa Padilla Supermercados como un comparativo con su actual análisis económico - financiero o en el caso de que carezca de uno, como una base para trabajar de cara al futuro y como una herramienta para formular su plan estratégico.

A nivel personal, considero que la realización de este proyecto ha contribuido a que desarrolle y adquiera nuevas competencias, entre las cuales podría destacar: planificar, gestionar y evaluar proyectos empresariales, buscar, identificar, organizar y utilizar adecuadamente la información, realizar análisis críticos y síntesis, generar conocimiento económico relevante a partir de datos, aplicando los instrumentos técnicos pertinentes, valorar críticamente situaciones empresariales concretas y establecer posibles evoluciones de empresas, etc.

Quisiera agradecer a mi tutora, Francis Manrique, por el apoyo, aclaraciones y sugerencias dadas durante el desarrollo de este proyecto, así como, a la UOC y a los compañeros de cursos anteriores por publicar sus trabajos para que sirvan como guía a futuros estudiantes y por último, dedicarle este proyecto y agradecer también a mis padres, familiares y amistades por la paciencia, apoyo y puntos de vistas en todas mis iniciativas.

Referencias bibliográficas

- [1] **Amat O**, (2008). *Análisis de Balances*. Barcelona: Profit Editorial.
<https://www.casadellibro.com/ebook-analisis-de-balances-ne-ebook/9788492956968/1963754>>
- [2] **Blog Bankia**, (julio, 2016). *La historia del supermercado que conquistó Fuerteventura*. En Blog Bankia. Recuperado de: <https://www.blogbankia.es/es/blog/la-historia-del-supermercado-que-conquistó-fuerteventura.html>
- [3] **Campa, F. y Porras, M.J.** (2015). *Análisis de los Estados Financieros*. Barcelona: UOC.
- [4] **Colegio de Registradores**, (2020). Registro Mercantil Online [Base de datos] *Cuentas anuales José Padilla Francés, 2014, 2015, 2016 y 2018*. Recuperado de: <https://www.registradores.org/>
- [5] **Confederación española de organizaciones empresariales**, (2019). *El sector comercio en la economía española*. Madrid: CEOE. Recuperado de: https://contenidos.ceoe.es/CEOE/var/pool/pdf/publications_docs-file-699-el-sector-comercio-en-la-economia-espanola-noviembre-2019.pdf

- [6] **Cruz Roche, I.** (2016). *Comercio de alimentación: 20 años de evolución y perspectivas de futuro*. (Madrid). Recuperado de: http://www.mercadosmunicipales.es/Articulos/docs/Comercio_de_alimentacion_veinte_anos_de_evolucion.pdf
- [7] **Cuesta Valiño, P.** (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial de productos de gran consumo que operan en España*. (Tesis doctoral. Madrid). Recuperado de: <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/>
- [8] **Europa Press.** (2017). *El perfil del nuevo consumidor en alimentación*. En Europa Press, Madrid. Recuperado de: <https://www.europapress.es/economia/noticia-perfil-nuevo-consumidor-alimentacion-20170314143140.html>
- [9] **Fernández, S.** (enero, 2020). *Canarias tiene aún margen para crecer en hipermercados y súper*. En Canarias 7. Recuperado de: <https://www.canarias7.es/economia/canarias-tiene-aun-margen-para-crecer-en-hipermercados-y-super-KH8559963>
- [10] **Food retail.** (2019). *El consumidor español elige el súper y prefiere productos frescos*. En Food Retail. Recuperado de: https://www.foodretail.es/retailers/consumidor-espanol-supermercado-productos-frescos-encuesta-habitos-consumo_0_1384961508.html
- [11] **García F,** (noviembre, 2015). *Grupo DIA y Lidl, los que más crecen en 2015*. En Kantar Worldpanel. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2015/noviembre-2015-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-esp%C3%B1a/>
- [12] **García F,** (diciembre, 2016). *Mercadona, la que más crece*. En Kantar Worldpanel. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2016/diciembre-2016-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-esp%C3%B1a/>
- [13] **García F,** (febrero, 2019). *Mercadona refuerza su posición como líder*. En Kantar Worldpanel. Recuperado de: <https://es.kantar.com/empresas/consumo/2019/febrero-2019-cuota-de-mercado-de-supermercados-en-esp%C3%B1a/>
- [14] **Gran Enciclopedia Virtual Islas Canarias (GEVIC),** (2020), *Aspectos diferenciales economía canaria – Reservas de inversiones canarias*. Recuperado de: https://www.gevic.net/info/contenidos/mostrar_contenidos.php?idcomarca=1&idcon=592&idcap=152&idcat=21
- [15] **Grupo Euromadi,** (agosto, 2015), *Agrucan continúa su desarrollo detallista*. Recuperado de: <https://www.euromadi.es/actualidad/agrucan-continua-su-desarrollo-detallista/>
- [16] **Grupo Euromadi,** (mayo, 2016). *Presentación de asociados, Agrucan, S.L.* Recuperado de: <https://www.euromadi.es/asociados/agrucan-s-l/>
- [17] **Grupo Euromadi,** (mayo, 2016). *Presentación de asociados, José Padilla Francés, S.L.* Recuperado de: <https://www.euromadi.es/asociados/jose-padilla-frances-s-l/>
- [18] **Informa, S.A,** (2020). *SABI: Sistemas de Análisis balances Ibéricos [Base de datos] Cuentas anuales José Padilla Francés, S.L.* Recuperado de: <https://sabi.bvdinfo.com/>
- [19] **Informa, S.A,** (2020). *SABI: Sistemas de Análisis balances Ibéricos [Base de datos] Cuentas anuales Mercadona y Dinosol.* Recuperado de: <https://sabi.bvdinfo.com/>

- [20] **Jimeno, J.** (enero, 2016). *Análisis CAME (corregir, afrontar, mantener y explotar) ¿qué es y cómo usarlo?* Recuperado de <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>
- [21] **Jorrín, J.G. El confidencial**, (mayo, 2020). *El Gobierno prevé un desplome del PIB del 9,2% en 2020 y una escalada del paro al 19%*. Recuperado de https://www.elconfidencial.com/economia/2020-05-01/gobierno-rebaja-prevision-crecimiento-coronavirus_2575488/
- [22] **José Padilla Francés, S.L.**, (2020), *Presentación Padilla Supermercados 2020*. Fuerteventura: Marketing Padilla Supermercados. Disponible en: <https://drive.google.com/open?id=19sM8MXdSlzIJy23UHcSluRTa0eAfiDN>
- [23] **Mírame TV** (junio, 2019). *Padilla Supermercados – Spar abrirá dos nuevos supermercados en Costa Cama y El Cotillo*. En Mírame TV. Recuperado de: <https://miramertv.com/es/noticias/2198-padilla-supermercados-spar-abrira-dos-nuevos-supermercados-en-costa-calma-y-el-cotillo>
- [24] **Niño Pérez, I.** (2018). *Estudio prospectivo del sector comercio minorista en España*. (SEPE, Madrid). Recuperado de: http://www.sepe.es/contenidos/observatorio/mercado_trabajo/3071-2.pdf
- [25] **Noticias de Fuerteventura**, (marzo, 2014), *El cuarto Mercadona de la isla llega a Esquinzo*. En noticias de Fuerteventura. Recuperado de: <http://www.noticiasdefuerteventura.com/index.php/sociedad/sociedad/2-uncategorised/2970-el-cuarto-mercadona-de-la-isla-llega-a-esquinzo>
- [26] **Sanz, A.** (junio, 2018). *Mercadona sólo “gobierna” en seis comunidades por el éxito de los regionales*. En Voz Populi. Recuperado de: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/Mercadona-gobierna-comunidades-exito-regionales_11_1143295661.html
- [27] **Unidad de riesgos de CESCE**, (2017). *Informe sectorial distribución alimentaria*. Madrid: CESCE. Recuperado de: <http://www.saladeprensacesce.com/informe-sectorial-2017/pdf/distribucion-alimentaria.pdf>
- [28] **Unidad de riesgos de CESCE**, (2018). *Informe sectorial distribución alimentaria*. Madrid: CESCE. Recuperado de: https://issuu.com/cesce.es/docs/04_-_distribuci_n_alimentaria
- [29] **Unidad de riesgos de CESCE**, (2019). *Informe sectorial distribución alimentaria*. Madrid: CESCE. Recuperado de: https://issuu.com/cesce.es/docs/informe_sectorial_cesce_2019_distri
- [30] **Yirepa. Finanzas básicas**, (2020). *Apalancamiento operativo*. Recuperado de: <https://www.yirepa.es/apalancamiento%20operativo.html>
- [31] **Yirepa. Finanzas básicas**, (2020). *El fondo de maniobra necesario*. Recuperado de: <https://www.yirepa.es/FM%20NECESARIO.html>