

# Anexo: Análisis de los estados financieros de Danone SA, en el período 2008-2015.

## Crisis económica y recuperación

Josep Santamarina Fernández

(jsantamarina@uoc.edu)

Enero 2018

**Trabajo Final de Grado**

**Ámbito de especialización: Análisis económico-financiero**

**Consultor: Francisco José Uroz Felices**

**Curso 2017–2018, 1r semestre**

## **Índice**

ANEXO 1. Planificación.....	5
ANEXO 2. Balances de situación consolidados.....	6
ANEXO 3. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas.....	12
ANEXO 4. Rentabilidad.....	18
ANEXO 5. Estado de cambios en el patrimonio neto.....	20
ANEXO 6. Estado de flujos de efectivo.....	21
ANEXO 7. Análisis del entorno general (económico y social).....	22
ANEXO 8. Análisis del entorno específico.....	25
ANEXO 9. Análisis de la evolución de los principales indicadores del sector.....	34
ANEXO 10. Análisis DAFO.....	38
ANEXO 11. Evolución Danone 2008 - 2015.....	45
ANEXO 12. Implicaciones éticas y sociales.....	47

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Planificación temporal para la elaboración del TFG .....	5
Gráfico 2. Masas patrimoniales del balance de situación consolidado a 31 de diciembre .....	6
Gráfico 3. Evolución del déficit público en porcentaje del PIB .....	22
Gráfico 4. Evolución de la deuda pública en porcentaje del PIB .....	23
Gráfico 5. Evolución de la deuda privada en porcentaje del PIB .....	23
Gráfico 6. Encuesta de población activa. Tasa de paro .....	24
Gráfico 7. Evolución mensual precio de la leche cruda (€/100Kg) .....	26
Gráfico 8. Evolución consumo yogures vs. población .....	26
Gráfico 9. Evolución consumo leche fermentada (2008-2016) en mil Kg .....	28
Gráfico 10. Evolución consumo postres lácteos (2008-2016) en mil Kg .....	28
Gráfico 11. Consumo de leches fermentadas y postres lácteos en 2016 en mil Kg .....	29
Gráfico 12. Comercio exterior de yogur y derivados lácteos (miles de euros) .....	29
Gráfico 13. Principales hechos en el sector de refrigerados lácteos frescos (2008-2013) .....	33
Gráfico 14. Principales hechos en el sector de refrigerados lácteos frescos (2014-2015) .....	33
Gráfico 15. Evolución del resultado financiero / Cifra neta de negocios .....	34
Gráfico 16. Evolución del período de cobro (2008, 2013 y 2015). En días .....	35
Gráfico 17. Evolución del período de crédito (2008, 2013 y 2015). En días .....	35
Gráfico 18. Relaciones DAFO con el método TRIZ .....	42
Gráfico 19. DAFO según el modelo TRIZ .....	43
Gráfico 20. Evolución de la cifra de negocios y resultado del ejercicio de Danone .....	46

## Índice de tablas

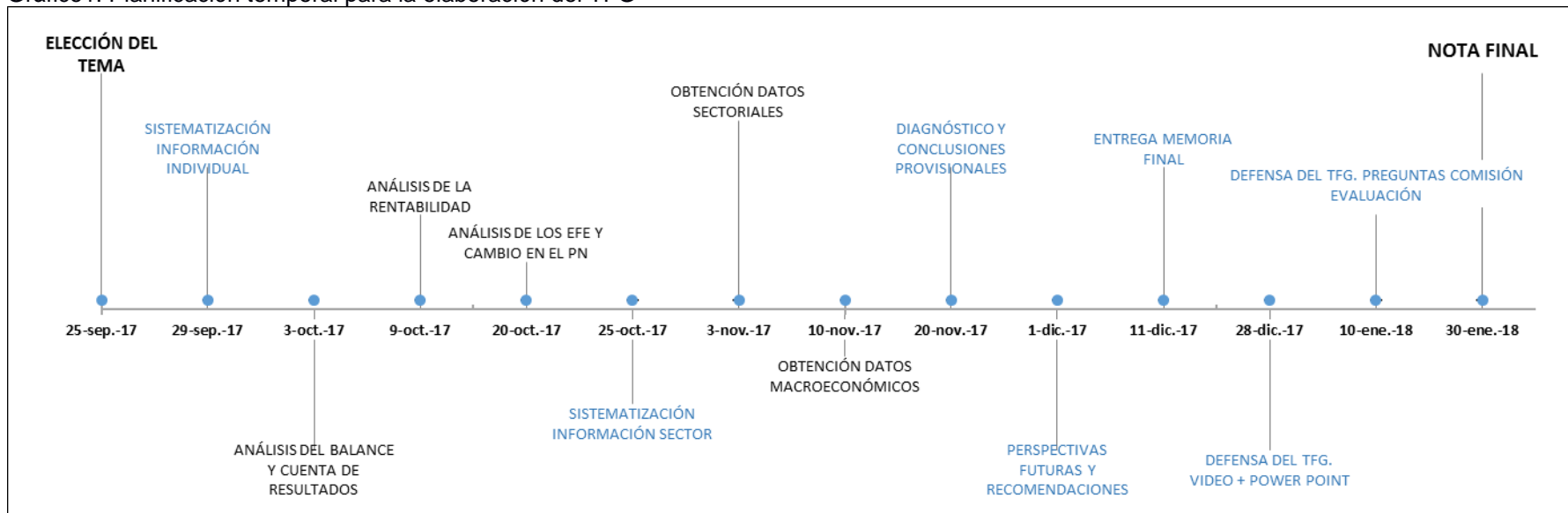
Tabla 1. Balance de situación consolidado de Danone SA. En miles de euros (mil EUR) 2008-2015 ..	7
Tabla 2. Ratios predictivos del éxito o fracaso de una empresa .....	11
Tabla 3. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas (2008-2015) .....	12
Tabla 4. Cálculo de los ratios de rotación de Danone (2008-2015). Importe en mil EUR .....	15
Tabla 5. Cálculo del apalancamiento operativo (2008-2015) .....	16
Tabla 6. Cuenta de resultados analítica Danone (2008-2015). Importe en mil Eur y en porcentaje ....	17
Tabla 7. Cálculo de la rentabilidad Danone (2008-2015). Importe en mil EUR .....	19
Tabla 8. Estado de ingresos y gastos reconocidos de Danone SA (2008.2015) .....	20
Tabla 9. Estado de flujos de efectivo de Danone SA (2008-2015). Importe en mil EUR .....	21
Tabla 10. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes a precios corrientes. Unidades; miles de millones de euros .....	22
Tabla 11. Variación interanual del Producto Interior Bruto a precios de mercado y sus componentes a precios corrientes. ....	22
Tabla 12. Las 25 Empresas más importantes del sector de yogures y postres lácteos en el 2015 .....	27
Tabla 13. Las 5 Empresas más importantes de leches fermentadas en 2015 .....	27
Tabla 14. Las 5 Empresas más importantes de postres lácteos en el 2015 .....	27
Tabla 15. Cálculo del índice de Herfindahl-Hirschman para el sector de yogures en 2015 .....	30
Tabla 16. Cálculo del índice de Herfindahl-Hirschman para el sector de postres en 2015 .....	31
Tabla 17. Variación 2008 vs.2015 de variables de las CCAA de Danone y Schreiber .....	36
Tabla 18. Epígrafes de las CCAA de empresas competidoras de Danone .....	36
Tabla 19. Ratios de empresas competidoras de Danone .....	37
Tabla 20. Definiciones de los ratios económico-financieros de SABI .....	38
Tabla 21. Precios del yogur natural azucarado. En €/Kg .....	41
Tabla 22. Matriz DAFO del sector de leches fermentadas y postres lácteos en base a la situación económico-financiera y su entorno .....	44

## **Índice de imágenes**

Imagen 1. Valores de Danone.....	47
Imagen 2. Competencias de Danone.....	48
Imagen 3. Lema corporativo.....	48
Imagen 4. Productos Danone.....	49

## ANEXO 1. Planificación

Gráfico1. Planificación temporal para la elaboración del TFG



Fuente: Autor a partir de las fechas previstas de entrega de cada actividad evaluable

## ANEXO 2. Balances de situación consolidados

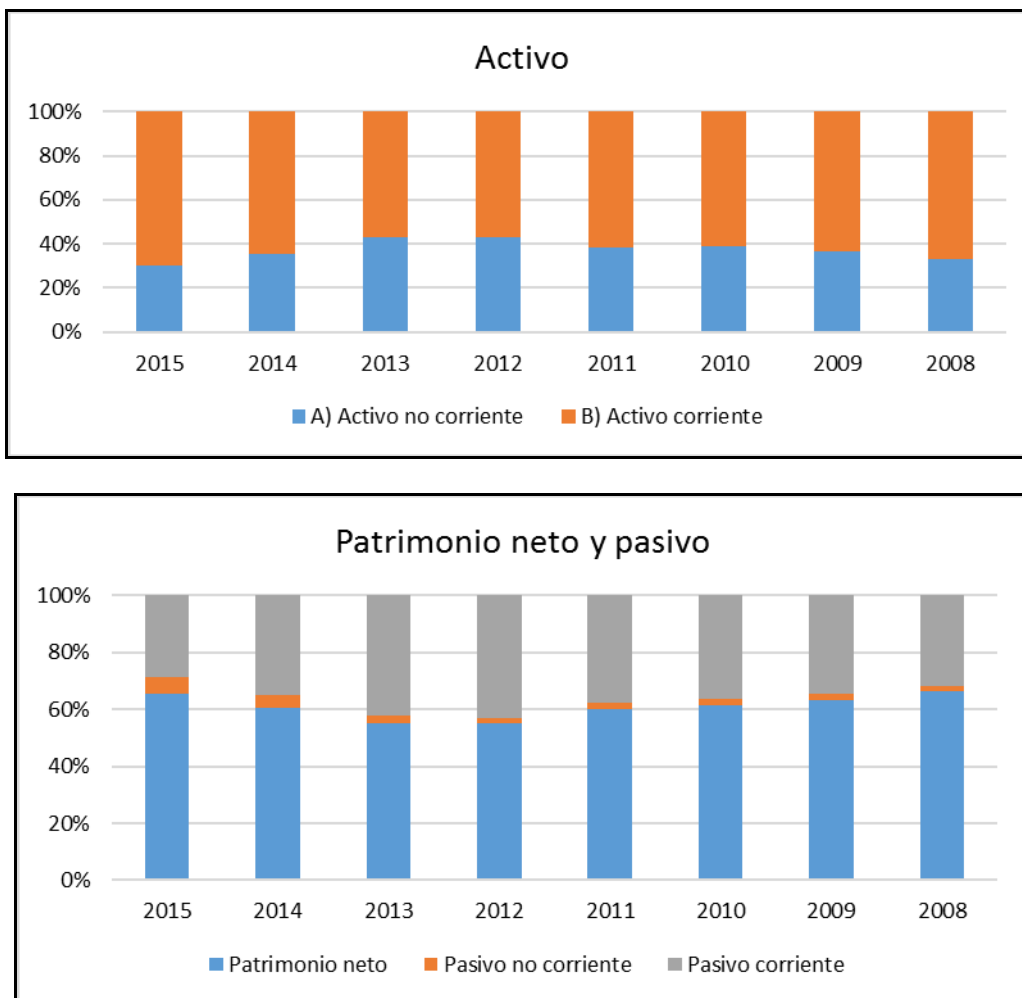
### Análisis vertical

Este análisis nos permite ver la evolución del peso relativo de las partidas de la cuenta de resultados en relación al importe total del activo, para ello se utilizará el primer epígrafe *Total activo* como base 100 para cada uno de los años objeto de este proyecto. Para realizar el cálculo presente en la tabla 1 de la memoria del TFG se tomarán los valores promedio entre dos años consecutivos, en cambio, en la tabla 1 del anexo (páginas 7 y 8) se presenta tal y como aparece en la base de datos de SABI.

### Análisis horizontal

En este caso, el análisis se utiliza para ver la evolución a lo largo del tiempo. Se utilizará el año 2008 como año base, de esta forma se convertirán a base 100 todos los epígrafes del año 2008 de forma que los resultados indicaran la evolución (crecimiento/reducción) en función del primer año. Para realizar el cálculo presente en la tabla 2 de la memoria se tomarán los valores promedio entre dos años consecutivos de la tabla 1 del anexo.

Gráfico 2. Masas patrimoniales del balance de situación consolidado a 31 de diciembre



Fuente: Autor a partir del balance de situación consolidado obtenido de la base de datos SABI

Tabla1. Balance de situación consolidado de Danone SA. En miles de euros (mil EUR) 2008-2015

Cuentas Consolidadas	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR
<b>Activo</b>								
<b>A) Activo no corriente</b>	<b>194.848</b>	<b>202.495</b>	<b>227.020</b>	<b>231.040</b>	<b>234.883</b>	<b>236.983</b>	<b>251.876</b>	<b>270.319</b>
I Inmovilizado intangible	1.569	2.117	2.592	3.134	2.625	2.083	2.189	4.567
II Inmovilizado material	117.945	127.864	141.091	157.274	160.152	159.199	170.498	185.252
1. Terrenos y construcciones	45.027	47.219	54.617	58.713	65.621	67.178	69.373	72.942
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado	64.371	71.414	74.654	88.629	83.293	81.899	93.043	98.095
3. Inmovilizado en curso y anticipos	8.547	9.231	11.820	9.932	11.238	10.122	8.082	14.215
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y	19.519	17.191	16.696	19.272	20.737	23.373	23.978	31.104
V Inversiones financieras a largo plazo	40.294	40.397	40.408	40.502	40.555	40.562	41.926	37.565
VI Activos por impuesto diferido	15.521	14.926	26.233	10.858	10.814	11.766	13.285	11.831
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>B) Activo corriente</b>	<b>500.565</b>	<b>429.322</b>	<b>346.994</b>	<b>264.460</b>	<b>356.272</b>	<b>409.387</b>	<b>359.761</b>	<b>549.133</b>
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	9.740	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	24.150	26.213	30.506	28.804	29.569	26.756	27.190	29.060
III Deudores comerciales y otras cuentas a	80.431	42.959	53.250	45.306	92.032	101.229	100.656	82.571
1. Clientes por ventas y prestaciones de	62.133	23.079	34.529	22.634	72.131	81.746	81.746	60.965
a) Clientes por ventas y prestaciones de	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de	62.133	23.079	34.529	22.634	72.131	81.746	n.d.	n.d.
3. Deudores varios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	18.910	20.836
4. Personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Activos por impuesto corriente	3.703	1.678	3.551	5.606	1.241	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	170.000	160.000	n.d.	49	49	32	137	306
VI Periodificaciones a corto plazo		217	172	26		4		290
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	225.984	199.933	253.326	190.275	234.622	281.366	231.778	436.906
1. Tesorería	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Total activo (A + B)</b>	<b>695.413</b>	<b>631.817</b>	<b>574.014</b>	<b>495.500</b>	<b>591.155</b>	<b>646.370</b>	<b>611.637</b>	<b>819.452</b>

Fuente: Autor a partir del balance de situación consolidado obtenido de la base de datos SABI

Tabla1. Balance de situación consolidado de Danone SA. En miles de euros (mil EUR) 2008-2015

	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR
<b>A) Patrimonio neto</b>	<b>465.863</b>	<b>402.111</b>	<b>325.708</b>	<b>265.284</b>	<b>335.233</b>	<b>409.398</b>	<b>360.567</b>	<b>545.394</b>
A-1) Fondos propios	462.265	398.557	322.052	261.422	329.545	401.679	353.008	534.077
I Capital	99.309	99.309	99.309	99.309	99.309	99.309	99.309	99.309
1. Capital escriturado	99.309	99.309	99.309	99.309	99.309	99.309	n.d.	n.d.
III Reservas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	107.711	111.825
1. Legal y estatutarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	107.711	111.825
3. Reserva de revalorización	n.d.	n.d.	191.311	n.d.	n.d.	n.d.	18.047	27.663
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio)	-58.293	-58.293	-58.293	-58.293	-58.293	-58.293	-10.279	-10.279
VII Resultado del ejercicio	111.121	75.782	60.462	153.456	217.883	245.606	256.770	292.615
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-131.626	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados	1.715	1.839	2.113	2.067	2.142	2.426	2.615	2.686
<b>B) Pasivo no corriente</b>	<b>37.682</b>	<b>39.533</b>	<b>17.092</b>	<b>11.173</b>	<b>7.950</b>	<b>15.763</b>	<b>16.684</b>	<b>14.705</b>
I Provisiones a largo plazo	34.825	37.038	14.128	7.942	4.522	12.329	12.949	10.511
II Deudas a largo plazo	462	n.d.	n.d.	214	306	320	442	674
5. Otros pasivos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	442	674
III Deudas con empresas del grupo y	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	2.395	2.495	2.964	3.017	3.122	3.114	3.293	3.520
<b>C) Pasivo corriente</b>	<b>191.868</b>	<b>190.173</b>	<b>231.214</b>	<b>219.043</b>	<b>247.972</b>	<b>221.209</b>	<b>234.386</b>	<b>259.353</b>
III Deudas a corto plazo	810	1.479	5.768	8.495	33.120	n.d.	3.939	n.d.
5. Otros pasivos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	3.939	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a	171.898	188.188	223.681	210.455	214.678	221.116	230.334	258.747
1. Proveedores	124.822	145.412	148.790	167.116	169.584	174.178	183.614	203.399
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	124.822	145.412	148.790	167.116	169.584	174.178	n.d.	n.d.
2. Proveedores, empresas del grupo y	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	8.230
3. Acreedores varios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	40.728	34.927
VI Periodificaciones a corto plazo	19.160	506	533	93	174	93	113	606
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	695.413	631.817	574.014	495.500	591.155	646.370	611.637	819.452

Fuente: Autor a partir del balance de situación consolidado obtenido de la base de datos SABI



## Ratios de liquidez

Los ratios de liquidez son útiles para diagnosticar si la empresa es capaz de hacer frente a sus pagos a corto plazo. A continuación se establecen los cálculos de los utilizados en este TFG.

### Ratio de liquidez

Significado: Mide la capacidad de la empresa para poder hacer frente a las deudas a corto plazo. También recibe el nombre de prueba ácida.

Valores: El valor deseable es próximo a la unidad. Cuando más elevado sea el ratio más grande es la liquidez de la empresa. Un valor por debajo de 0.8 puede indicar que existe cierto peligro, ya que no disponemos de los recursos suficientes para afrontar los pagos.

Método de cálculo y unidad de medida:  $(\text{Activo corriente (AC)} - \text{Existencias} - \text{Activo no corriente (ANC) disponible para la venta}) / \text{Pasivo corriente (PC)}$ , (-)

### Ratio de tesorería

Significado: Establece la relación entre los medios líquidos (dinero en caja, bancos, etc.) y el pasivo a corto plazo.

Valores: Es difícil establecer un valor ideal, cuanto más elevado sea mayor liquidez, no obstante un valor aceptable para el ratio de tesorería podría ser entre 0,2 y 0,3.

Método de cálculo y unidad de medida:  $(\text{efectivo y otros líquidos equivalentes}) / \text{PC}$ , (-)

### Ratio de fondo de maniobra

Significado: Capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas sin alterar la estructura financiera ni el proceso productivo.

Valores: Se acepta que cuando mayor sea su valor, la empresa tendrá más facilidades para cumplir con sus obligaciones de pago. Para no tener problemas de liquidez, su valor ha de ser próximo a 2.

Método de cálculo y unidad de medida:  $\text{AC} / \text{PC}$ , (-)

### Regla de oro

Significado: Relación entre los recursos permanentes de la empresa y su activo no corriente.

Valores: Ha de tener un valor por encima de la unidad que indicará que el activo no corriente se está financiando en su totalidad con los recursos permanentes, además que el fondo de maniobra es positivo.

Método de cálculo y unidad de medida:  $(\text{Patrimonio neto (PN)} + \text{Pasivo no corriente (PNC)}) / \text{ANC}$ , (-)

## **Ratios de endeudamiento**

Estos ratios se utilizan para realizar un diagnóstico de la cantidad y calidad de la deuda, así como, para comprobar hasta qué punto el beneficio puede soportar la carga financiera del endeudamiento.

### **Ratio de endeudamiento**

Significado: Compara la deuda con los recursos propios y nos da una idea sobre cómo ha utilizado la empresa los recursos externos para financiar su inversión.

Valores: Es deseable que se encuentre alrededor de 1 ya que indicaría un equilibrio entre la presencia de los recursos propios y externos.

Método de cálculo y unidad de medida:  $(PC + PNC) / PN$ , (-)

### **Ratio de recursos permanentes**

Significado: Indica el porcentaje de recursos permanentes (pasivo no corriente) sobre el total de las fuentes de financiación.

Valores: Cuanto mayor sea su importe mejor ya que indicará que la empresa utiliza recursos propios y financiación externa a largo plazo.

Método de cálculo y unidad de medida:  $(PN + PNC) / (PN + PC + PNC)$ , (-)

### **Ratio de calidad de la deuda**

Significado: Relación entre el pasivo de la empresa.

Valores: Cuanto más pequeño sea su valor mejor situación tendrá la empresa. Una deuda a corto plazo que sea elevada en comparación con la deuda a largo plazo refleja una situación financiera complicada para la empresa ya que en un plazo corto de tiempo tendrá que devolver parte de las deudas.

Método de cálculo y unidad de medida:  $PC / PNC$ , (-)

### **Ratio de garantía**

Significado: Relación entre el activo y el pasivo de la empresa de forma que ofrece un valor sobre la credibilidad financiera que ofrece la empresa a sus acreedores.

Valores: Los valores óptimos se suelen situar entre 1,5 y 3.

Método de cálculo y unidad de medida: Activo / Pasivo, (-)

### **Ratio de firmeza o consistencia**

Significado: Grado de seguridad que ofrece la empresa a sus acreedores a largo plazo.

Valores: Su valor óptimo sería 2, que indicaría que la mitad del activo no corriente estaría financiado con recursos ajenos a largo plazo y la otra mitad con patrimonio neto.

Método de cálculo y unidad de medida: Activo no corriente / Pasivo no corriente, (-)

## Ratio de estabilidad

Significado: Indica aquella parte del activo no corriente que está financiada por el patrimonio neto.

Valores: No es posible establecer un valor óptimo ya que dependerá del sector y habría que compararlo con el resto de empresas. En general una empresa debe evitar que el activo no corriente sea superior al patrimonio neto.

Método de cálculo y unidad de medida: Activo no corriente / Patrimonio neto, (-)

## Fondo de maniobra

Significado: Capacidad de la empresa para atender los compromisos de pago a corto plazo.

Valores: Depende del sector pero tendría que ser positivo ya que de esta forma el activo corriente sería suficiente para liquidar todo el pasivo corriente y la empresa todavía tendría un excedente dinerario.

Método de cálculo y unidad de medida: Activo corriente - Pasivo corriente, (unidades monetarias)

## Enfoque unidimensional y multidimensional

Para completar el análisis del balance de situación se puede utilizar un enfoque unidimensional y multidimensional aplicando una serie de ratios predictivos en el primer caso, y un conjunto de ellos en el segundo (tabla 2 de este anexo). Se utilizarán las fórmulas propuestas por O. Amat (AMAT, 2008) y nos permitirá conocer si la empresa está saneada o tiene problemas de endeudamiento o solvencia. La fórmula Z presente al final de la tabla 2 está adaptada a las empresas españolas.

Tabla 2. Ratios predictivos del éxito o fracaso de una empresa.

Ratios	Empresas saneadas	Empresas con problemas
<b>AC/PC</b>	Mayor o igual a 1,47	Menor a 1,47
<b>FP/Activo total</b>	Mayor o igual a 0,4	Menor a 0,4
<b>BN/Activo total</b>	Mayor o igual a 0,03	Menor a 0,03
<b>BN/ventas</b>	Mayor o igual a 0,02	Menor a 0,02
<b>BN/FP</b>	Mayor o igual a 0,06	Menor a 0,06
<b>Fórmula Z</b>	$-4,2 + 1,35 \text{ AC/PC} + 6,5 \text{ FP/Ac. Tot} + 7 \text{ BN/Ac. Tot} + 5 \text{ BN/FP}$	

Fuente: AMAT 2008

### ANEXO 3. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas

En la tabla 3 se encuentra la cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas de Danone durante el período recesión y recuperación

Tabla 3. Cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas (2008-2015)

A) Operaciones continuadas	2015 mil EUR	2014 mil EUR	2013 mil EUR	2012 mil EUR	2011 mil EUR	2010 mil EUR	2019 mil EUR	2008 mil EUR
1. Importe neto de la cifra de negocios	984.952	1.005.938	1.031.028	1.141.293	1.262.332	1.263.225	1.389.404	1.465.528
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	984.952	1.005.938	1.031.028	1.141.293	1.262.332	1.263.225	1.389.404	1.465.528
<b>2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación</b>	<b>-2.146</b>	<b>-1.534</b>	<b>1.411</b>	<b>-1.260</b>	<b>1.664</b>	<b>-1.731</b>	<b>-601</b>	<b>-1.011</b>
<b>3. Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>
<b>4. Aprovisionamientos</b>	<b>-390.777</b>	<b>-444.398</b>	<b>-432.855</b>	<b>-434.319</b>	<b>-455.597</b>	<b>-423.380</b>	<b>-444.431</b>	<b>-513.863</b>
a) Consumo de mercaderías	-84.685	-73.469	-22.458	-29.940	-37.642	-37.571	-45.175	-33.358
c) Trabajos realizados por otras empresas	-305.682	-370.522	-410.468	-403.631	-417.807	-386.309	-398.795	-478.027
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	-410	-407	71	-748	-148	500	-461	-2.478
<b>5. Otros ingresos de explotación</b>	<b>20.623</b>	<b>29.640</b>	<b>24.276</b>	<b>29.704</b>	<b>39.341</b>	<b>41.751</b>	<b>30.244</b>	<b>27.133</b>
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	20.431	28.441	22.522	28.206	37.764	41.550	29.949	26.796
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	192	1.199	1.754	1.498	1.577	201	295	337
<b>6. Gastos de personal</b>	<b>-107.544</b>	<b>-109.953</b>	<b>-187.045</b>	<b>-138.673</b>	<b>-143.922</b>	<b>-135.937</b>	<b>-158.592</b>	<b>-147.584</b>
a) Sueldos, salarios y asimilados	-84.293	-84.974	-160.467	-111.790	-116.881	-106.990	-126.634	-117.625
b) Cargas sociales	-23.251	-24.979	-26.578	-26.883	-27.041	-28.947	-31.958	-29.959
<b>7. Otros gastos de explotación</b>	<b>-343.274</b>	<b>-367.856</b>	<b>-345.989</b>	<b>-389.349</b>	<b>-420.811</b>	<b>-424.381</b>	<b>-469.348</b>	<b>-488.951</b>
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-297	-142	-396	-1.036	-1.514	-1.337	-2.608	-816
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-466.740	-488.135
<b>8. Amortización del inmovilizado</b>	<b>-18.798</b>	<b>-19.084</b>	<b>-22.277</b>	<b>-23.104</b>	<b>-23.745</b>	<b>-26.992</b>	<b>-30.472</b>	<b>-31.920</b>
<b>9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>187</b>	<b>227</b>	<b>305</b>	<b>322</b>	<b>361</b>	<b>1.622</b>	<b>374</b>	<b>408</b>
<b>10. Excesos de provisiones</b>	<b>2.029</b>	<b>2.881</b>	<b>177</b>	<b>71</b>	<b>101</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>	<b>n.d.</b>
<b>11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>-6.755</b>	<b>2.949</b>	<b>-3.692</b>	<b>6.081</b>	<b>11.684</b>	<b>-2.564</b>	<b>756</b>	<b>47.210</b>
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las sociedades holding	-5.966	4.719	-3.181	164	236	-1.986	-469	112
<b>A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)</b>	<b>138.497</b>	<b>98.810</b>	<b>65.339</b>	<b>190.766</b>	<b>271.408</b>	<b>291.613</b>	<b>317.334</b>	<b>356.950</b>

	2015 mil EUR	2014 mil EUR	2013 mil EUR	2012 mil EUR	2011 mil EUR	2010 mil EUR	2019 mil EUR	2008 mil EUR
<b>14. Ingresos financieros</b>	8.932	8.680	8.442	8.340	9.387	16.170	20.243	21.464
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	8.671	8.391	8.422	8.034	7.636	15.467	n.d.	21.464
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	261	289	20	306	1.751	703	20.243	n.d.
<b>15. Gastos financieros</b>	-495	-476	-444	-270	-1.304	-2.571	-2.800	-2.731
<b>16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros</b>	672	996	2.419	2.731	5.222	n.d.	n.d.	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	672	996	2.419	2.731	5.222	n.d.	n.d.	n.d.
<b>17. Diferencias de cambio</b>	35	78	109	-7	230	163	339	-13
<b>18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	9.144	9.278	10.526	10.794	13.535	13.762	17.782	18.720
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	152.397	111.205	78.562	206.908	291.877	314.203	340.136	387.949
<b>20. Impuestos sobre beneficios</b>	-40.797	-34.939	-17.806	-52.919	-72.570	-65.812	-79.805	-90.993
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	111.600	76.266	60.756	153.989	219.307	248.391	260.331	296.956
<b>B) Operaciones interrumpidas</b>								
<b>21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos</b>	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	111.600	76.266	60.756	153.989	219.307	248.391	260.331	296.956

Fuente: Autor a partir de la base de datos SABI (CCAACC)

## Análisis vertical

Este análisis nos permite ver la evolución del peso relativo de las partidas de la cuenta de resultados en relación al importe de la cifra de negocios, para ello se utilizará el primer epígrafe de la cuenta de resultados como base 100 para cada uno de los años objeto de este proyecto. Se utiliza para analizar la actividad de la empresa.

## Análisis horizontal

En este caso, el análisis se utiliza para ver la evolución a lo largo del tiempo y su eficiencia. Se utilizará el año 2008 como año base, de esta forma se convertirán a base 100 todos los epígrafes del año 2008 de forma que los resultados indicaran la evolución (crecimiento/reducción) en función del primer año.

## Análisis de la rotación

Para efectuar el análisis de la rotación se utilizan los ratios de capital corriente y para obtenerlos es necesario utilizar el balance de situación consolidado y la cuenta de pérdidas y ganancias.

### Período de aprovisionamiento

Significado: Período medio desde que se reciben las materias primas (MP) en la empresa hasta que estas se incorporan al proceso productivo.

Valores: No es posible establecer un valor óptimo ya que dependerá del sector.

Método de cálculo y unidad de medida:  $365 \times (\text{saldo medio de existencias de MP} / \text{consumo de MP del ejercicio}), (\text{días})$

El saldo medio de existencias se calcula a partir del balance de situación consolidado de dos ejercicios consecutivos, excepto, en el año 2008 ya que no tenemos datos del 2007. Por otro lado, el consumo de MP se calcula según la siguiente fórmula: Consumo MP = saldo inicial MP + Compras de MP – Saldo final de MP. Al no disponer de las cuentas analíticas de la empresa, no se puede conocer el valor de las compras de materia prima de forma que se supondrá el valor que aparece en la cuenta de resultados de “compra de materias primas y consumibles”

No se puede calcular el ciclo de caja o maduración ya que para ello se necesitaría conocer el período de fabricación y el de venta de productos acabados. Estos dos parámetros no se pueden obtener ya que en el balance consolidado presente en la base de datos SABI no aparece el valor de los productos en curso y productos acabados.

### **Período medio de cobro a clientes**

Significado: Plazo desde que se venden los productos acabados hasta que la venta se cobra. Para su cálculo se tiene en cuenta el efecto del IVA y este se supone que es de un 8%. Los cálculos se harán eliminado su efecto.

Valores: No es posible establecer un valor óptimo ya que dependerá del sector pero cuanto menor sea mejor.

Método de cálculo y unidad de medida:  $365 \times (\text{saldo medio de clientes}/1+\text{IVA}) / \text{importe neto de la cifra de negocios}$ , (días)

### **Período medio de pago a proveedores**

Significado: Plazo desde que se compran las materias primas hasta que éstas se pagan Para su cálculo se tiene en cuenta el efecto del IVA y este se supone que es de un 4%. Los cálculos se harán eliminado su efecto.

Valores: No es posible establecer un valor óptimo ya que dependerá del sector pero cuanto mayor sea mejor.

Método de cálculo y unidad de medida:  $365 \times (\text{saldo medio de proveedores}/1+\text{IVA}) / \text{compra de materias primas}$ , (días)

Tabla 4. Cálculo de los ratios de rotación de Danone (2008-2015). Importe en mil EUR

	31/12/2015 mil EUR	31/12/2014 mil EUR	31/12/2013 mil EUR	31/12/2012 mil EUR	31/12/2011 mil EUR	31/12/2010 mil EUR	31/12/2009 mil EUR	31/12/2008 mil EUR
Existencias	24.150	26.213	30.506	28.804	29.569	26.756	27.190	29.060
<b>Saldo medio Existencias</b>	<b>25.182</b>	<b>28.360</b>	<b>29.655</b>	<b>29.187</b>	<b>28.163</b>	<b>26.973</b>	<b>28.125</b>	<b>29.060</b>
Clientes	62.133	23.079	34.529	22.634	72.131	81.746	81.746	60.965
<b>Clientes sin IVA (8%)</b>	<b>57.531</b>	<b>21.369</b>	<b>31.971</b>	<b>20.957</b>	<b>66.788</b>	<b>75.691</b>	<b>75.691</b>	<b>56.449</b>
Proveedores	124.822	145.412	148.790	167.116	169.584	174.178	183.614	203.399
<b>Proveedores sin IVA (4%)</b>	<b>120.021</b>	<b>139.819</b>	<b>143.067</b>	<b>160.688</b>	<b>163.062</b>	<b>167.479</b>	<b>176.552</b>	<b>195.576</b>
Ingresos por ventas	984.952	1.005.938	1.031.028	1.141.293	1.262.332	1.263.225	1.389.404	1.465.528
Compra de mercancías	390.777	444.398	432.855	434.319	455.597	423.380	444.431	513.863
Consumo MP ejercicio	392.840	448.691	431.153	435.084	452.784	423.814	446.301	484.803
Período de aprovisionamiento (días)	23,4	23,1	25,1	24,5	22,7	23,2	23,0	21,9
Plazo de pago a proveedores	121,4	116,2	128,1	136,0	132,4	148,3	152,8	138,9
Plazo de cobro a clientes	14,6	9,7	9,4	14,0	20,6	21,9	17,4	14,1

Fuente: Autor a partir de la base de datos SABI (balances de situación y cuenta de pérdidas y ganancias)

## Apalancamiento operativo

**Significado:** Capacidad que tiene la empresa de aumentar sus ventas a un ritmo superior a sus costes. Intenta determinar el porcentaje del incremento de las ventas que se ha trasladado al resultado

**Valores:** Cuanto más elevado sea el porcentaje mayor absorción de costos fijos efectuará la empresa consiguiendo crecer a un ritmo superior al de los costes.

**Método de cálculo y unidad de medida:**  $(\text{Resultado explotación}_n - \text{Resultado explotación}_{n-1}) / (\text{Ventas}_n - \text{Ventas}_{n-1})$ , (%)

Tabla 5. Cálculo del apalancamiento operativo de Danone (2008-2015).

	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Resultado de explotación	138.497	98.810	65.339	190.766	271.408	291.613	317.334	356.950
Importe neto cifra de negocios	984.952	1.005.938	1.031.028	1.141.293	1.262.332	1.263.225	1.389.404	1.465.528
Apalancamiento operat. (%)	-189,1%	-133,4%	113,8%	66,6%	2262,6%	20,4%	52,0%	-40,1%

Fuente: Autor a partir de la base de datos SABI (cuenta de pérdidas y ganancias consolidadas)

## Cuenta de resultados analítica

La relación entre los costes fijos y variables nace de la relación dinámica de variación de volumen, ¿Si modificamos al cantidad de un objeto, cambia la cantidad de este coste? Esta variación nos permitirá decir si un coste es fijo o variable. El coste fijo es aquel que no varía en función del volumen de actividad, en cambio, un coste variable es aquel que varía en función del nivel de actividad, a medida que aumenta el nivel de actividad, aumenta el coste, un ejemplo podría ser la materia prima utilizada. Un ejemplo de coste fijo sería el sueldo de un responsable de fabricación ya que éste no varía en función de las unidades producidas.

El modelo Direct Cost sirve para tomar decisiones a corto plazo ya que se fundamenta en el comportamiento de los costes delante de cambios de volumen de actividad, para llevar a cabo este modelo se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- La cuenta de resultados analítica sólo tiene en cuenta los ingresos y gastos de explotación.
- Los gastos de explotación se contabilizan aquellos que tienen lugar de forma habitual
- El apartado "otros gastos de explotación" se tiene en cuenta en el resultado analítico ya que hace referencia a la gestión de la empresa
- Ventas = importe de la cifra de negocios
- Coste de las ventas: El Apartado aprovisionamiento de la cuenta de pérdidas y ganancias hace referencia al consumo de materiales y no a las compras
- Los gastos de personal se consideran un coste fijo
- Amortización: Pérdida de valor o depreciación de carácter irreversible que experimenta un activo, es un coste fijo
- Otros ingresos – otros gastos de explotación. En este apartado podemos tener costes fijos y variables, como pueden ser las fuentes de energía utilizadas. Al no poder conocer la parte de cada una de ellas se considera un coste fijo.



Tabla 6. Cuenta de resultados analítica Danone (2008-2015). Importe en mil Eur y en porcentaje

Importes (mil Eur)	2015		2014		2013		2012		2011		2010		2009		2008	
<b>Ventas</b>	<b>984.952</b>	<b>100 %</b>	<b>1.005.938</b>	<b>100 %</b>	<b>1.031.028</b>	<b>100 %</b>	<b>1.141.293</b>	<b>100 %</b>	<b>1.262.332</b>	<b>100 %</b>	<b>1.263.225</b>	<b>100 %</b>	<b>1.389.404</b>	<b>100 %</b>	<b>1.465.528</b>	<b>100 %</b>
<b>Coste de las ventas</b>	-390.777	40 %	-444.398	44 %	-432.855	42 %	-434.319	38 %	-455.597	36 %	-423.380	34 %	-444.431	32 %	-513.863	35 %
<b>Margen cobertura</b>	<b>594.175</b>	<b>60 %</b>	<b>561.540</b>	<b>56 %</b>	<b>598.173</b>	<b>58 %</b>	<b>706.974</b>	<b>62 %</b>	<b>806.735</b>	<b>64 %</b>	<b>839.845</b>	<b>66 %</b>	<b>944.973</b>	<b>68 %</b>	<b>951.665</b>	<b>65 %</b>
<b>Costes fijos</b>	-448.993	46 %	-467.253	46 %	-531.035	52 %	-521.422	46 %	-549.137	44 %	-545.559	43 %	-628.168	45 %	-641.322	44 %
Gastos personal	-107.544		-109.953		-187.045		-138.673		-143.922		-135.937		-158.592		-147.584	
Otros ingres. - gastos explot	-322.651		-338.216		-321.713		-359.645		-381.470		-382.630		-439.104		-461.818	
Amortización inmovilizado	-18.798		-19.084		-22.277		-23.104		-23.745		-26.992		-30.472		-31.920	
<b>Resultado</b>	<b>145.182</b>	<b>15 %</b>	<b>94.287</b>	<b>9 %</b>	<b>67.138</b>	<b>7 %</b>	<b>185.552</b>	<b>16 %</b>	<b>257.598</b>	<b>20 %</b>	<b>294.286</b>	<b>23 %</b>	<b>316.805</b>	<b>23 %</b>	<b>310.343</b>	<b>21 %</b>

Importes (mil Eur)	2015		2014		2013		2012		2011		2010		2009		2008	
<b>Costes variables</b>	<b>390.777</b>	<b>47 %</b>	<b>444.398</b>	<b>49 %</b>	<b>432.855</b>	<b>45 %</b>	<b>434.319</b>	<b>45 %</b>	<b>455.597</b>	<b>45 %</b>	<b>423.380</b>	<b>44 %</b>	<b>444.431</b>	<b>41 %</b>	<b>513.863</b>	<b>44 %</b>
<b>Costes fijos</b>	<b>448.993</b>	<b>53 %</b>	<b>467.253</b>	<b>51 %</b>	<b>531.035</b>	<b>55 %</b>	<b>521.422</b>	<b>55 %</b>	<b>549.137</b>	<b>55 %</b>	<b>545.559</b>	<b>56 %</b>	<b>628.168</b>	<b>59 %</b>	<b>641.322</b>	<b>56 %</b>
Personal	107.544	24 %	109.953	24 %	187.045	35 %	138.673	27 %	143.922	26 %	135.937	25 %	158.592	25 %	147.584	23 %
Otros	322.651	72 %	338.216	72 %	321.713	61 %	359.645	69 %	381.470	69 %	382.630	70 %	439.104	70 %	461.818	72 %
Amortización	18.798	4 %	19.084	4 %	22.277	4 %	23.104	4 %	23.745	4 %	26.992	5 %	30.472	5 %	31.920	5 %
<b>Costes Totales</b>	<b>839.770</b>		<b>911.651</b>		<b>963.890</b>		<b>955.741</b>		<b>1.004.734</b>		<b>968.939</b>		<b>1.072.599</b>		<b>1.155.185</b>	

Fuente: Autor a partir de los datos de la cuenta de resultados obtenidos de la base de datos SABI

## ANEXO 4. Rentabilidad

La rentabilidad compara los beneficios con la inversión que se precisa para obtenerlos. Su cálculo se realiza a partir de los datos del balance de situación (tabla 1) y de las cuentas de resultados (tabla 7) utilizando la definición de las fórmulas que podemos encontrar en Amat (2008) o en el material de la UOC (CAMPA Y PORRAS, 2015)

### Rentabilidad económica (RE)

Significado: Mide la eficiencia de la empresa en su ciclo económico.

Valores: Cuanto más elevada mejor ya que indicará que se obtiene mayor productividad del activo. A través del resultado obtenido se puede conocer si es necesario utilizar más o menos activos para conseguir el margen sobre ventas.

Método de cálculo y unidad de medida: BAI/Activo Total, (%)

La rentabilidad económica se puede expresar a través de otra ecuación que se puede utilizar para ver su evolución.

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$$

Rentabilidad económica = Margen sobre ventas x rotación del activo

### Rentabilidad financiera (RF)

Significado: Mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.

Valores: Cuanto más elevada mejor. Como mínimo ha de ser positiva y por encima de las expectativas de los accionistas (coste de oportunidad)

Método de cálculo y unidad de medida: BN/FP, (%)

Además de la fórmula de cálculo anterior, la rentabilidad financiera se puede obtener de diversas formas, entre ellas podemos destacar las siguientes que nos dan una mayor información al descomponer la rentabilidad en varios factores.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{BN}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos propios}}$$

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{Activo}}{\text{Fondos propios}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{BN}}{\text{BAI}}$$

En la base de datos del SABI podemos encontrar los valores de la rentabilidad económica o financiera, en este caso, los valores obtenidos en este trabajo defieren de éstos ya que se utilizan fórmulas diferentes.

	RE	RF
<b>SABI</b>	BAI / Activo Total	BAI / Fondos propios
<b>CAMPA Y PORRAS (2015) / AMAT (2008)</b>	BAll / Activo Total	BN / Fondos propios

Tabla 7. Cálculo de la rentabilidad Danone (2008-2015). Importe en mil EUR

Danone	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
BAll	138.497	98.810	65.339	190.766	271.408	291.613	317.334	356.950
BAI	152.397	111.205	78.562	206.908	291.877	314.203	340.136	387.949
Beneficio neto	111.600	76.266	60.756	153.989	219.307	248.391	260.331	296.956
Importe neto cifra de negocios	984.952	1.005.938	1.031.028	1.141.293	1.262.332	1.263.225	1.389.404	1.465.528
Activo total	663.615	602.916	534.757	543.328	618.763	629.004	715.545	818.186
Patrimonio neto	433.987	363.910	295.496	300.259	372.316	384.983	452.981	543.351
Margen sobre ventas (%)	14,06	9,82	6,34	16,71	21,50	23,08	22,84	24,36
Rotación del activo	1,48	1,67	1,93	2,10	2,04	2,01	1,94	1,79
Rentabilidad económica (%)	20,87	16,39	12,22	35,11	43,86	46,36	44,35	43,63
RE (%) = BAll/Activo	20,87	16,39	12,22	35,11	43,86	46,36	44,35	43,63
Activo / Patrimonio neto	1,53	1,66	1,81	1,81	1,66	1,63	1,58	1,51
BAI / BAll	1,10	1,13	1,20	1,08	1,08	1,08	1,07	1,09
Apalancamiento financiero	1,68	1,86	2,18	1,96	1,79	1,76	1,69	1,64
Efecto fiscal	0,73	0,69	0,77	0,74	0,75	0,79	0,77	0,77
Rentabilidad financiera (%)	25,72	20,96	20,56	51,29	58,90	64,52	57,47	54,65
RF (%) = BN/PN	25,72	20,96	20,56	51,29	58,90	64,52	57,47	54,65

Fuente: Autor a partir de los datos de la cuenta de resultados y balance de situación consolidados obtenidos de la base de datos SABI

## ANEXO 5. Estado de cambios en el patrimonio neto

Tabla 8. Estado de ingresos y gastos reconocidos de Danone SA (2008.2015).

Estado de ingresos y gastos reconocidos	31/12/2015 mil EUR	31/12/2014 mil EUR	31/12/2013 mil EUR	31/12/2012 mil EUR	31/12/2011 mil EUR	31/12/2010 mil EUR	31/12/2009 mil EUR	31/12/2008 mil EUR
<b>A) Resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias</b>	<b>111.600</b>	<b>76.266</b>	<b>60.756</b>	<b>153.989</b>	<b>219.307</b>	<b>248.391</b>	<b>256.770</b>	<b>292.615</b>
<b>Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio</b>								
I Por valoración de instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Por coberturas de flujos de efectivo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Subvenciones, donaciones y legados recibidos	14	60	283	171	n.d.	1.351	273	42
IV Por ganancias y pérdidas actuariales y otros ajustes	51	554	84	109	5.512	-399	-1.064	420
V Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Diferencias de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Efecto impositivo	-20	-184	-110	-84	-1.654	-286	237	-138
<b>B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto (I + II + III + IV + V + VI + VII)</b>	<b>45</b>	<b>430</b>	<b>257</b>	<b>196</b>	<b>3.858</b>	<b>666</b>	<b>-554</b>	<b>324</b>
<b>Transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias</b>								
VIII Por valoración de instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IX Por coberturas de flujos de efectivo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
X Subvenciones, donaciones y legados recibidos	-187	-390	-305	-232	-361	-1.622	-374	-408
XI Por activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
XII Diferencias de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
XIII Efecto impositivo	56	116	92	88	78	487	112	124
<b>C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (VIII + IX + X + XI + XII + XIII)</b>	<b>-131</b>	<b>-274</b>	<b>-213</b>	<b>-204</b>	<b>-283</b>	<b>-1.135</b>	<b>-262</b>	<b>-284</b>
<b>Total de ingresos y gastos reconocidos (A + B + C)</b>	<b>111.514</b>	<b>76.422</b>	<b>60.800</b>	<b>153.981</b>	<b>222.882</b>	<b>247.922</b>	<b>255.954</b>	<b>292.655</b>

Fuente: Autor a partir de los datos del estado de cambios de patrimonio neto obtenidos de la base de datos SABI

## ANEXO 6. Estado de flujos de efectivo

Tabla 9. Estado de flujos de efectivo de Danone SA (2008-2015). Importe en mil EUR

Estado de flujos de efectivo		31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
		mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR	mil EUR
<b>A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>									
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos		151.918	110.721	78.268	206.375	290.453	311.418	336.574	387.949
2. Ajustes del resultado		12.790	26.626	17.234	9.602	-7.761	8.309	14.514	-48.072
a) Amortización del inmovilizado (+)		18.798	19.084	22.277	23.104	23.745	26.992	30.472	31.920
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)		7.003	-4.170	3.506	1.620	1.426	2.823	3.538	-333
c) Variación de provisiones (+/-)		n.d.	23.202	3.416	3.416	-6.241	-619	1.300	541
d) Imputación de subvenciones (-)		-379	-1.426	-2.059	-1.820	-1.938	-1.823	-669	-382
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)		789	1.770	511	-5.917	-11.448	578	-1.225	-48.820
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)		-4.277	-2.633	n.d.	n.d.	n.d.	-6.043	n.d.	n.d.
g) Ingresos financieros (-)		-8.932	-8.680	-8.442	-8.340	-9.387	-16.170	-21.702	-33.742
h) Gastos financieros (+)		495	475	444	270	1.304	2.571	2.800	2.731
i) Diferencias de cambio (+/-)		-35	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	13
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)		-672	-996	-2.419	-2.731	-5.222	n.d.	n.d.	n.d.
k) Otros ingresos y gastos (-/+)		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Cambios en el capital corriente		-27.233	12.689	5.871	37.082	3.055	-10.057	-41.188	23.412
a) Existencias (+/-)		1.653	3.886	-1.631	17	-2.942	-37	1.409	2.189
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)		-37.769	10.020	-8.243	44.479	8.975	-812	-21.162	18.429
c) Otros activos corrientes (+/-)		-9.315	-46	-97	-110	71	81	793	818
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)		n.d.	1.037	15.710	-7.451	-6.992	-8.446	-22.513	1.241
e) Otros pasivos corrientes (+/-)		17.953	-3.497	3	3	-3	-1	n.d.	735
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)		245	1.289	129	144	3.946	-842	285	n.d.
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación		-32.182	-53.445	-19.713	-37.645	-62.633	79.594	-84.598	-65.806
a) Pagos de intereses (-)		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-1.304	n.d.	n.d.	-2.731
b) Cobros de dividendos (+)		8.670	8.381	8.381	8.034	7.514	7.173	n.d.	20.392
c) Cobros de intereses (+)		n.d.	n.d.	n.d.	36	1.873	6.423	121	13.150
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)		-41.299	-60.697	-30.402	-47.100	-72.297	65.043	-87.386	-96.617
e) Otros pagos (cobros) (-/+)		447	-1.129	2.308	1.385	1.581	955	2.667	n.d.
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)		105.293	96.591	81.660	215.414	223.114	259.181	225.302	297.483
<b>B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>									
6. Pagos por inversiones (-)		-36.884	-175.968	-19.736	-47.851	-57.786	-18.506	-17.606	-18.950
a) Empresas del grupo y asociadas		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Inmovilizado intangible		-382	-761	-625	-1.795	-1.308	-938	-535	-1.579
c) Inmovilizado material		-20.211	-15.207	-19.111	-24.162	-44.834	-17.539	-17.037	-17.371
e) Otros activos financieros		-16.291	-160.000	n.d.	n.d.	-21	-29	-34	n.d.
7. Cobros por desinversiones (+)		4.411	25.924	848	11.335	32.544	7.634	19.705	60.517
a) Empresas del grupo y asociadas		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Inmovilizado intangible		31	170	n.d.	1	n.d.	n.d.	15	n.d.
c) Inmovilizado material		n.d.	13.370	754	11.281	32.516	198	5.550	60.517
d) Inversiones inmobiliarias		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros activos financieros		4.380	2.644	94	53	28	7.436	14.140	n.d.
f) Activos no corrientes mantenidos para venta		n.d.	9.740	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
g) Unidad de negocio		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
h) Otros activos		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)		-32.473	-150.044	-18.888	-36.516	-25.242	-10.872	2.099	41.567
<b>C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación</b>									
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio		14	60	279	171	n.d.	-46.703	366	n.d.
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-48.014	n.d.	n.d.
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)		14	60	279	171	n.d.	1.311	366	n.d.
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero		462	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-3.939	3.939	-532
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio		-47.245	n.d.	n.d.	-223.416	-244.616	-148.079	-436.834	-295.669
a) Dividendos (-)		-47.245	n.d.	n.d.	-223.416	-244.616	-148.079	-436.834	-295.669
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)		-46.769	60	279	-223.245	-244.616	-198.721	-432.529	-296.201
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)		26.051	-53.393	63.051	-44.347	-46.744	49.588	-205.128	42.849
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio		199.933	253.326	190.275	234.622	281.366	231.778	436.906	394.057
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio		225.984	199.933	253.326	190.275	234.622	281.366	231.778	436.906

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

## ANEXO 7. Análisis del entorno general (económico y social)

En la siguiente tabla se puede encontrar la variación del PIB según los diferentes conceptos que lo integran.

Tabla 10. Producto interior bruto a precios de mercado y sus componentes a precios corrientes. Unidades: miles de millones de euros.

<b>Demanda</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Consumo hogares + ISFLSH	634	605	619	619	611	598	609	625
Consumo final de las AAPP	210	221	222	220	205	202	202	208
Formación bruta de capital	330	265	255	235	208	192	201	216
EXP- IMP	-57	-12	-14	-3	15	33	25	26
<b>PIB a precios de mercado</b>	<b>1.116</b>	<b>1.079</b>	<b>1.081</b>	<b>1.070</b>	<b>1.040</b>	<b>1.026</b>	<b>1.037</b>	<b>1.076</b>

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos el Instituto Nacional de Estadística

A partir de la tabla anterior se pueden encontrar las variaciones interanuales que se utilizarán para comparar los datos y realizar un análisis más preciso.

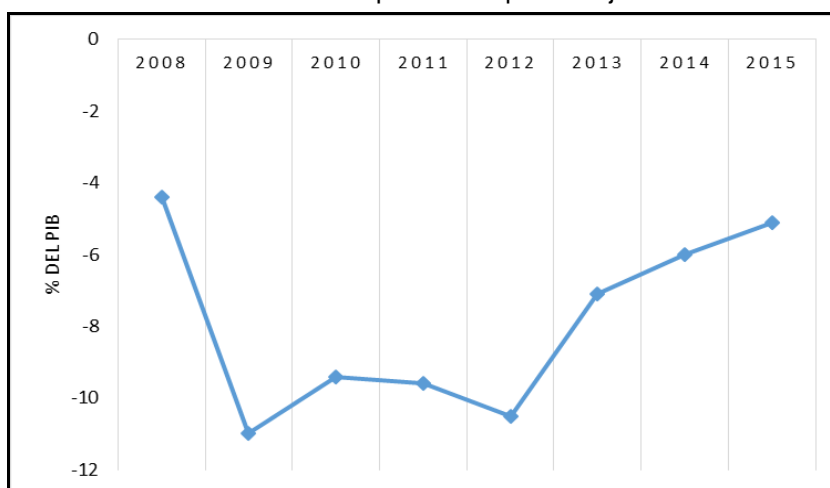
Tabla 11. Variación interanual del PIB a precios de mercado y sus componentes a precios corrientes.

<b>Variaciones interanuales</b>	<b>Var 09-08</b>	<b>Var 10-09</b>	<b>Var 11-10</b>	<b>Var 12-11</b>	<b>Var 13-12</b>	<b>Var 14-13</b>	<b>Var 15-14</b>
Consumo hogares + ISFLSH	-28	13	0	-8	-13	10	16
Consumo final de las AAPP	12	1	-2	-14	-3	0	7
Formación bruta de capital	-65	-11	-20	-27	-16	9	15
EXP-IMP	45	-2	11	18	18	-8	1
<b>PIB</b>	<b>-37</b>	<b>2</b>	<b>-11</b>	<b>-31</b>	<b>-14</b>	<b>11</b>	<b>39</b>

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos el Instituto Nacional de Estadística

Uno de los efectos de la crisis económica ha sido el aumento del déficit público de las Administraciones (gráfico 3) y el aumento del endeudamiento público (gráfico 4) y privado (gráfico 5).

Gráfico 3. Evolución del déficit público en porcentaje del PIB



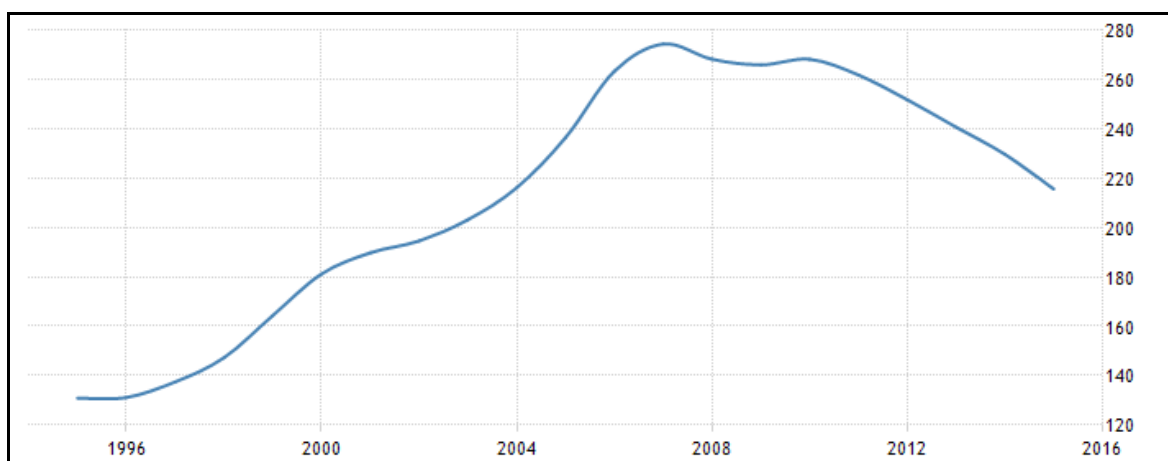
Fuente: Autor a partir de los datos del [INE](#)

Gráfico 4. Evolución de la deuda pública en porcentaje del PIB



Fuente: Sérvulo (2016, El País)

Gráfico 5. Evolución de la deuda privada en porcentaje del PIB



Fuente: [Megabolsa](#)

En el gráfico 3, se puede destacar que en todo el período estudiado el déficit público tiene valores negativos, especialmente en los años, 2009 y 2012, siendo a partir de ese año cuando empieza a disminuir. En el año 2016 el déficit público de España es el mayor de la Eurozona con un 4,5% del PIB, a pesar de la etapa de recuperación económica que se está viviendo.

En el gráfico 4, se puede observar que a partir del año 1998 se produce un descenso de la deuda pública según el porcentaje del PIB hasta llegar a la crisis económica del 2008, donde se producen diversos factores: los ingresos bajan, el gasto público aumenta, se produce el rescate bancario, se toman medidas específicas de pago a proveedores, el plan E, etc. Este conjunto de medidas dan lugar a un aumento del déficit, dando lugar al incremento significativo de la deuda pública hasta llegar al 100% del PIB, e incluso superándolo durante el 3T del 2015.

Uno de los problemas de la elevada deuda pública son los intereses que se generan y que se tienen que pagar cada año, por ejemplo, en el año 2016, 9,5€ de cada 100€ de los presupuestos generales del Estado se destinaban a pagar los intereses de la deuda. Se considera que bajos niveles de endeudamiento público son una buena póliza de seguros en el caso de una crisis financiera ya que dan más libertad para compensar la caída de la demanda. En el caso de España, un exceso de apalancamiento privado y el exceso de endeudamiento público, originado por una crisis bancaria impulsada por el colapso de la burbuja inmobiliaria dio lugar a una crisis de deuda soberana en el año 2010.

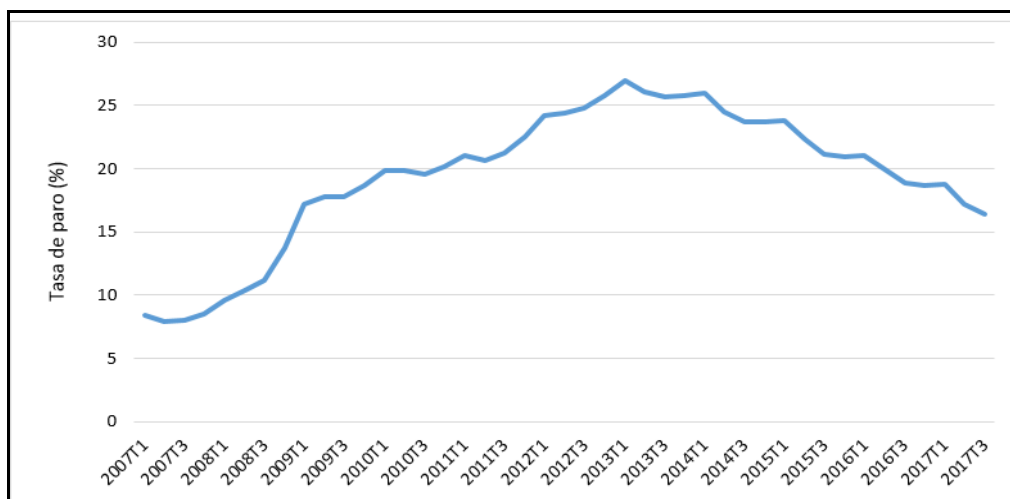
Para conseguir reducir la deuda pública se tendría que continuar creciendo y disminuyendo el gasto público. El nivel de endeudamiento es sostenible siempre y cuando el sector público consiga un superávit presupuestario primario suficiente para pagar la deuda.

El gráfico 5 muestra la deuda privada en España, en el período de crisis económica alcanzó su máximo en el año 2010, en este año las empresas eran responsables de un porcentaje alrededor del 132% del PIB y las familias de un 84%, a partir de este año, se produce una disminución llegando a finales del 2016, a un porcentaje del 101% para la empresas y un 65% para las familias.

La tendencia de la deuda pública y privada, en los últimos años de la crisis y en la recuperación tienen signos contrarios, mientras que la primera aumenta, la segunda va disminuyendo.

A continuación se presenta un gráfico con la evolución de la tasa de paro, otro de los factores determinantes de la crisis económica.

Gráfico 6. Encuesta de población activa. Tasa de paro (%)



Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la página web del [Instituto Nacional de Estadística](http://inec.es)



## ANEXO 8. Análisis del entorno específico

El sector lácteo es el segundo en importancia después del sector cárnico y ha sufrido importantes variaciones a lo largo de los años, por ejemplo, el consumo de leche se expandió rápidamente durante la segunda mitad del siglo XX, con su punto álgido a mediados de los años 80. Actualmente nos encontramos con valores de consumo de leche similares a los años 60 o 70 del siglo XX (Collantes, 2012)

Entre los factores determinantes sobre el sector de las leches fermentadas y postre lácteos frescos podemos destacar:

### Multa de la Comisión Nacional de Mercados y la Competencia (CNMC)

En marzo del 2015 la CNMC impuso multas por importe de 88,2 millones de euros a nueve empresas y dos asociaciones que operaban en el mercado de aprovisionamiento de leche cruda de vaca por haber participado en "conductas anticompetitivas que infringen la legislación de competencia" por pactar los precios entre el 2000 y 2013. Entre las empresas afectadas, Danone fue la que tuvo la multa más elevada con 23,2 millones de euros.

### Cuota láctea

En los años 80, la Unión Europea puso en marcha la cuota láctea que establecía unas cuotas de producción de leche de vaca a cada país para evitar la saturación del mercado. El 1 de abril de 2015 se produjo la eliminación de la cuota láctea europea, dando lugar a la liberación del mercado. Los resultados han sido, un aumento de la producción, en España un 6%, la bajada del precio de la leche, cercano al 20% de media, la disminución de la capacidad de negociación de los ganaderos y el cierre de más de 600 explotaciones ganaderas. La liberalización, junto al descenso en el consumo de leche, no ha supuesto una oportunidad para los ganaderos, no obstante desde finales del 2016 el precio de la leche vuelve a subir (gráfico 7) y se encuentra en valores ligeramente por encima del precio pagado antes de la liberalización del mercado.

### Acuerdos lácteos

El 23 de septiembre de 2015, distintos agentes que intervienen en la cadena de valor del sector lácteo (distribuidores, industria y productores), a través del acuerdo firmado con el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA) mostraron su compromiso de trabajar por la estabilidad, la creación de valor a lo largo de la cadena y por lograr precios sostenibles en cada tramo de la misma, por lo que se comprometieron, dentro sus respectivos ámbitos de actuación a realizar diversas actuaciones, entre las que podemos destacar, la transparencia en la cadena de distribución (se podrá conocer el precio que se paga al ganadero), además de ayudas de 80 millones de euros para los ganaderos.

### Productos lácteos sostenibles

A principios del 2013, 15 industrias lácteas, 9 empresas de la distribución y el MAGRAMA firmaron el Convenio de colaboración para la implantación y desarrollo del programa de productos lácteos sostenibles. Entre los acuerdos destaca la identificación del origen español de la leche, en los envases en los que figure el logotipo PLS (Producto lácteo sostenible).

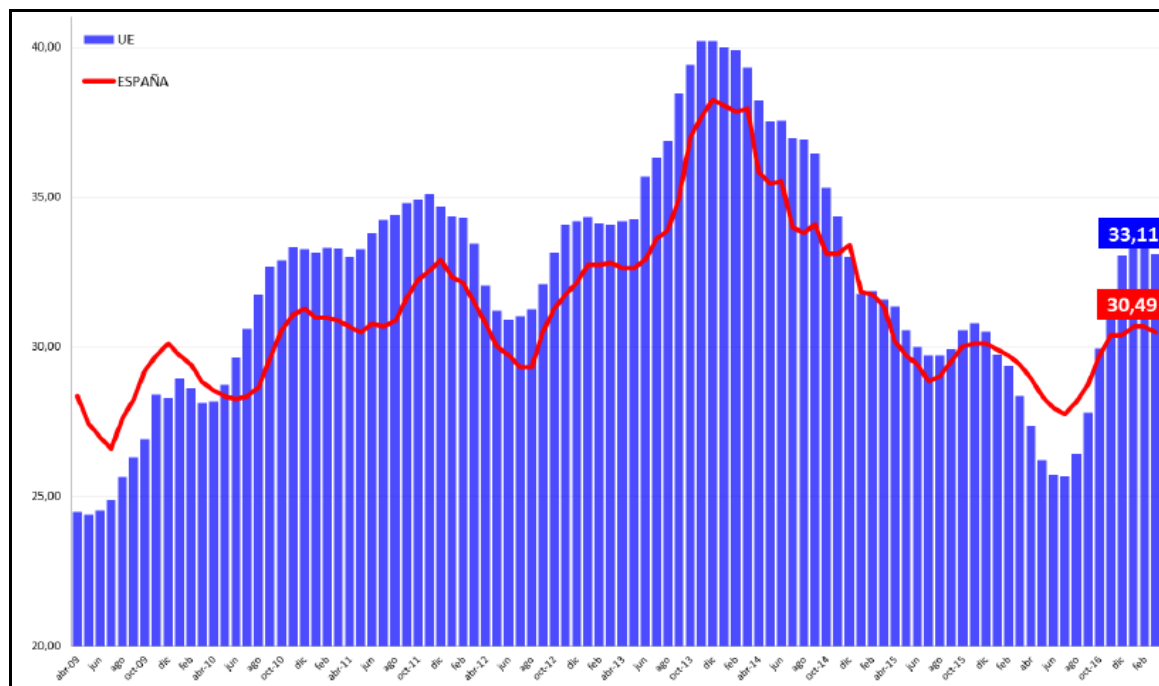
### Otros

A nivel legislativo hay que destacar el RD 271/2014, de 11 de abril, por el que se aprueba la Norma de Calidad para el yogur o yoghurt, en el que se definen los tipos de yogures y se elimina la fecha de caducidad por una fecha de consumo preferente.

La liberalización del sector lácteo a principios del año 2015 con la supresión de las cuotas lácteas ha provocado una disminución del precio de la leche que se mantuvo hasta agosto del año 2016 cuando comienza un ascenso, no obstante todavía está muy lejos de los máximos alcanzados durante finales

del 2013, también se puede destacar que actualmente el precio de la leche en España es menor al de la media de la UE.

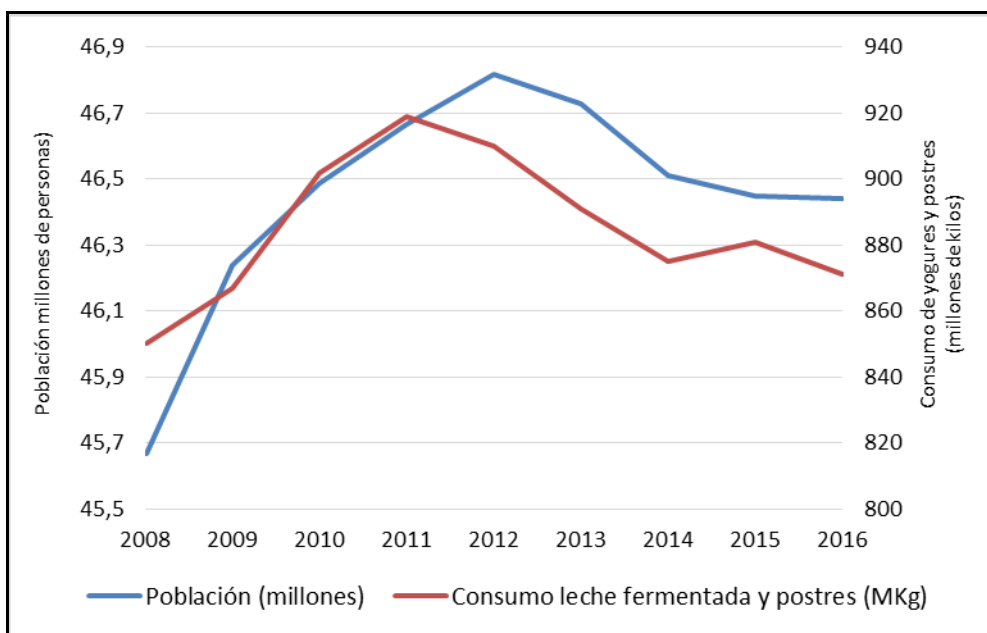
Gráfico 7. Evolución mensual precio de la leche cruda (€/100Kg)



Fuente: [MAPAMA](#)

El consumo de leches fermentadas y postres lácteos está sufriendo disminución en su consumo, en el siguiente gráfico también se puede ver que existe una cierta relación con el nivel de la población.

Gráfico 8. Evolución consumo yogures vs. población



Fuente: Autor a partir de los datos del INE y del MAPAMA.

En la tabla 12 se presentan las 25 empresas más importantes del sector de los yogures y postres lácteos en el año 2015

Tabla 12. Las 25 Empresas más importantes del sector de yogures y postres lácteos en el 2015

ACOLAT-Clesa	FrieslandCampina	Lácteos Goshua
Calidad Pascual	Garin Cobian	Lácteos Yaranza
Capsa	Grupo de alimentación Andros	Llet nostra alimentària
Casa Grande de Xanceda	Grupo Kalise Menorquina	Postres Lácteos Romar
Celgán SA-JSP	Kaiku	Postres y Dulces Reina
Danone	La Fageda	Pur Natur
Delicatessen la Ermita	Lactalis Nestlé Guadalajara	Quesos artesanos de Letur
El Pastoret de la Segarra	Lácteos Doncel	Schreiber Foods
		Triballat

Fuente: Autor a partir de los datos del informe 2015 Alimarket (Rodríguez, 2016)

Si dividimos el sector entre leches fermentadas y postres lácteos, podemos establecer el siguiente TOP5.

Tabla 13. Las 5 Empresas más importantes de leches fermentadas en 2015

Empresa	Facturación (M€)	Volumen (t)
Danone	763	306.000
Schreiber Foods España	240	210.000
LNPLR	141	102.000
Grupo Andrés	65	40.000
CAPSA	42	16.700

Fuente: Autor a partir de los datos del informe 2016 Alimarket (Rodríguez, 2016)

Tabla 14. Las 5 Empresas más importantes de postres lácteos en el 2015

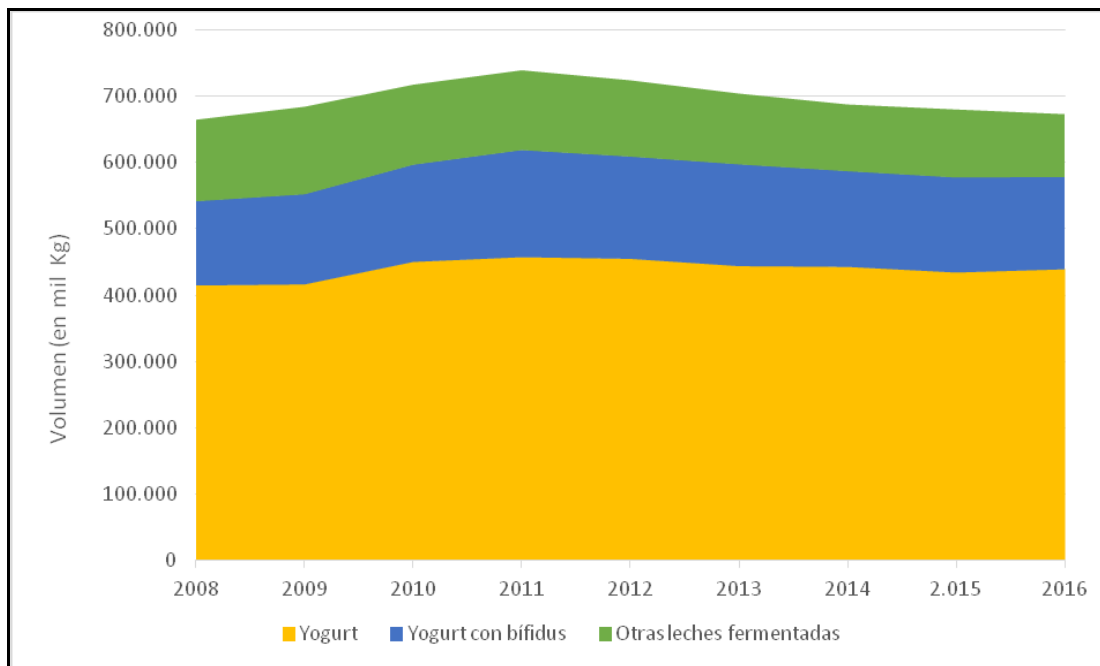
Empresa	Facturación (M€)	Volumen (t)
Postres y dulces Reina	117	73.600
Danone	85	38.200
LNPLR	78	25.000
Schreiber Foods España	73	52.000
Postres lácteos Romar	32	19.100

Fuente: Autor a partir de los datos del informe 2016 Alimarket (Rodríguez, 2016)

De forma general, en el año 2016 continúa esa misma tendencia con Danone siendo la primera empresa de refrigerados lácteos frescos con un 45% de la facturación y las 5 primeras empresas que coinciden con las posiciones del gráfico 4 del TFG y poseen un 85% del mercado.

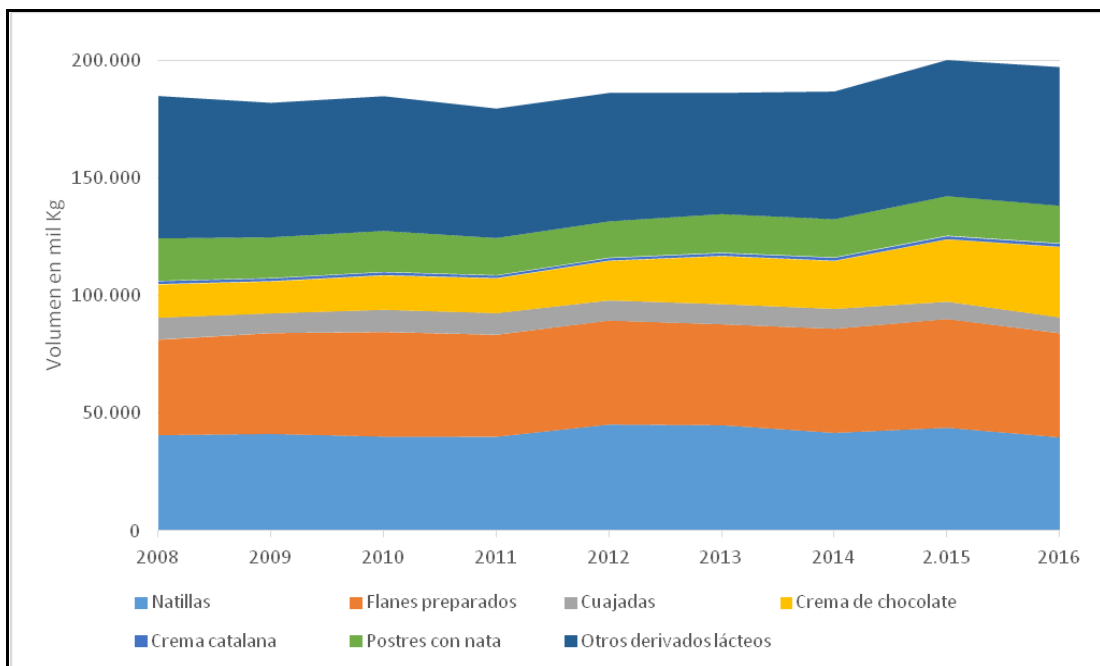
En los siguientes gráficos se podrá observar la evolución del consumo de leches fermentadas y postres lácteos, en el período de este TFG 2008-2015 y con los datos más recientes pertenecientes al 2016. También se representarán gráficos que muestren el tipo de productos que se consumen en mayor medida, así como, las importaciones y exportaciones.

Gráfico 9. Evolución consumo leche fermentada (2008-2016) en mil Kg



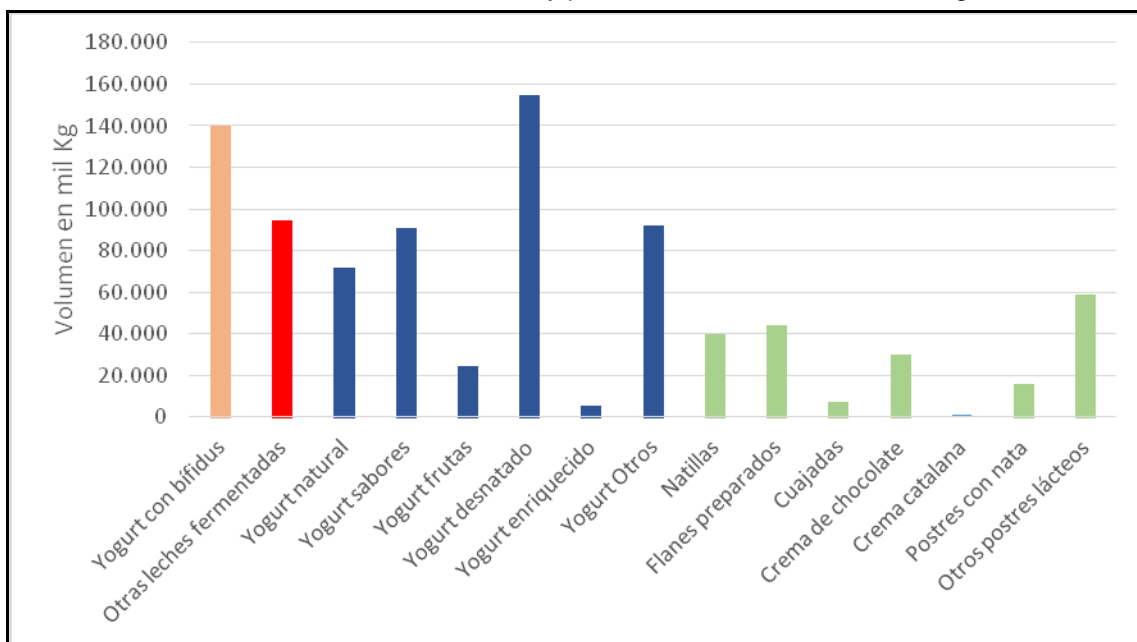
Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la Base de datos consumo en hogares. MAPAMA (2017a)

Gráfico 10. Evolución consumo postres lácteos (2008-2016) en mil Kg



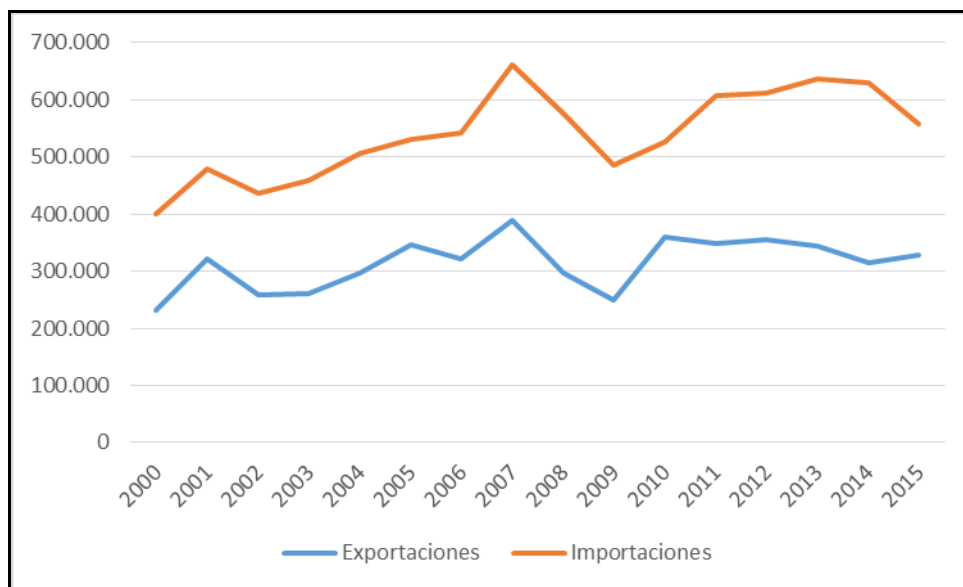
Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la Base de datos consumo en hogares. MAPAMA (2017a)

Gráfico 11. Consumo de leches fermentadas y postres lácteos en 2016 en mil Kg



Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la Base de datos consumo en hogares. MAPAMA (2017a)

Gráfico 12. Comercio exterior de yogur y derivados lácteos (miles de euros)



Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la [IDEPA](#)

El año 2015 último de este TFG, es un año con gran importancia en el sector ya que la compañía americana Schreiber pasó a asumir las dos plantas toledanas de Senoble (2ª empresa del sector) y heredó el contrato de interproveedor de Mercadona, además, también adquirió en las Islas Canarias Iltesa (Industrias lácteas de Canarias).

Mercadona, en su afán por diversificar sus interproveedores de yogures y postres lácteos, apuesta por la empresa Postres lácteos Romar en lugar de Postres y dulces Reina, por lo que ésta tiene que diversificar su producción y por este motivo en el 2015 entra en el mercado de los yogures. Reina

entra en el subsector de las leches fermentadas (yogures) a través de productos de calidad con un precio razonable. A medida que pasa el tiempo el grupo murciano gana presencia implantándose en prácticamente todas las cadenas de distribución y en el 2016 se sitúa entre los 15 primeros fabricantes de este producto por volumen y en el 2017 puede estar entre los 10 primeros. Es importante destacar que Reina en el año 2011 fabricaba para Mercadona el 65% de sus ventas y en el 2015 sólo el 20%

Como se ha comentado anteriormente, Reina realiza una diversificación de su actividad después de realizar una inversión de 2,5 millones de euros en la fábrica de Montero Alimentación en Málaga y 10 millones en su fábrica de Caravaca de la Cruz en Murcia.

Por otro lado, Postres lácteos Romar nuevo interproveedor de Mercadona a partir del 2015 es la gran beneficiada en el sector aumentando su volumen respecto el 2014 en un 35,5% y en valor un 24,6%.

## Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI)

**Significado:** Mide la concentración existente en un determinado mercado, estableciendo el número de empresas que operan y el control sobre éste.

**Valores:** Cuanto mayor sea el índice, mayor nivel de concentración y mayor poder de mercado de las empresas operantes. Si su valor es muy pequeño, nos encontramos con mercados poco concentrados, con un mayor número de empresas y menor nivel de influencia.

Podemos establecer la siguiente clasificación:

- Menor de 100: Mercado muy competitivo.
- Entre 100 y 1.500: Mercado no concentrado
- Entre 1.500 y 2.500: Mercado concentrado.
- Más de 2.500: Mercado altamente concentrado
- 10.000: Monopolio

**Método de cálculo y unidad de medida:** A partir de las cuotas de mercado, (-)

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

N = número de empresas en el mercado

S<sub>i</sub> =Cuota de mercado de la i-ésima empresa

Tabla 15. Cálculo del índice de Herfindahl-Hirschman para el sector de yogures en 2015

	Volumen (miles de t)	Cuota de mercado (%)	HHI
<b>Danone</b>	306,0	40%	1616,7
<b>Schreiber foods</b>	210,0	28%	761,4
<b>LNPLR</b>	102,0	13%	179,6
<b>Reina</b>	0,8	0%	0,0
<b>Grupo Andros</b>	40,0	5%	27,6
<b>CAPSA</b>	16,7	2%	4,8
<b>KAIKU</b>	15,8	2%	4,3
<b>P.L. Romar</b>	0,9	0%	0,0
<b>CLESA</b>	23,0	3%	9,1
<b>KALISE</b>	6,3	1%	0,7

<b>CELGÁN</b>	13,1	2%	2,9
<b>Calidad Pascual</b>	6,1	1%	0,6
<b>La Fageda</b>	5,1	1%	0,4
<b>Triballat</b>	3,5	0%	0,2
<b>Lácteos Goshua</b>	2,0	0%	0,1
<b>El Pastoret</b>	2,6	0%	0,1
<b>Lácteos Yaranza</b>	0,8	0%	0,0
<b>Delicatessen la Ermita</b>	0,4	0%	0,0
<b>Quesos Letur</b>	0,9	0%	0,0
<b>Casa grande de Xanceda</b>	0,6	0%	0,0
<b>TGT</b>	3,0	0%	0,2
<b>Pur Natur</b>	0,3	0%	0,0
<b>Llet nostra alimentària</b>	0,2	0%	0,0
<b>Friesland Campina</b>	0,6	0%	0,0
<b>Garin Cobian</b>	0,2	0%	0,0
<b>Ehrmann Lácteos</b>	0,3	0%	0,0
	761		2609

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de Rodríguez, 2016

A través del índice de Herfindahl se puede conocer la concentración de un determinado sector, en el caso de los yogures se obtiene un valor 2.609 indicando un mercado altamente concentrado.

En la tabla 16 se pueden encontrar los valores para el caso de los postres lácteos.

Tabla 16. Cálculo del índice de Herfindahl-Hirschman para el sector de postres en 2015

	<b>Volumen (miles de t)</b>	<b>Cuota de mercado (%)</b>	<b>HHI</b>
<b>Danone</b>	38,2	16%	244,9
<b>Schreiber foods</b>	52,0	21%	453,7
<b>LNPLR</b>	25,0	10%	104,9
<b>Reina</b>	73,6	30%	908,9
<b>Grupo Andros</b>	12,0	5%	24,2
<b>CAPSA</b>	3,2	1%	1,7
<b>KAIKU</b>	2,7	1%	1,2
<b>P.L. Romar</b>	19,1	8%	61,2
<b>CLESA</b>	3,0	1%	1,5
<b>KALISE</b>	1,5	1%	0,4
<b>CELGÁN</b>	1,6	1%	0,4
<b>Calidad Pascual</b>	3,2	1%	1,7
<b>La Fageda</b>	2,5	1%	1,1
<b>Triballat</b>	0,9	0%	0,1
<b>Lácteos Goshua</b>	1,9	1%	0,6
<b>El Pastoret</b>	0,3	0%	0,0
<b>Delicatessen la Ermita</b>	0,1	0%	0,0

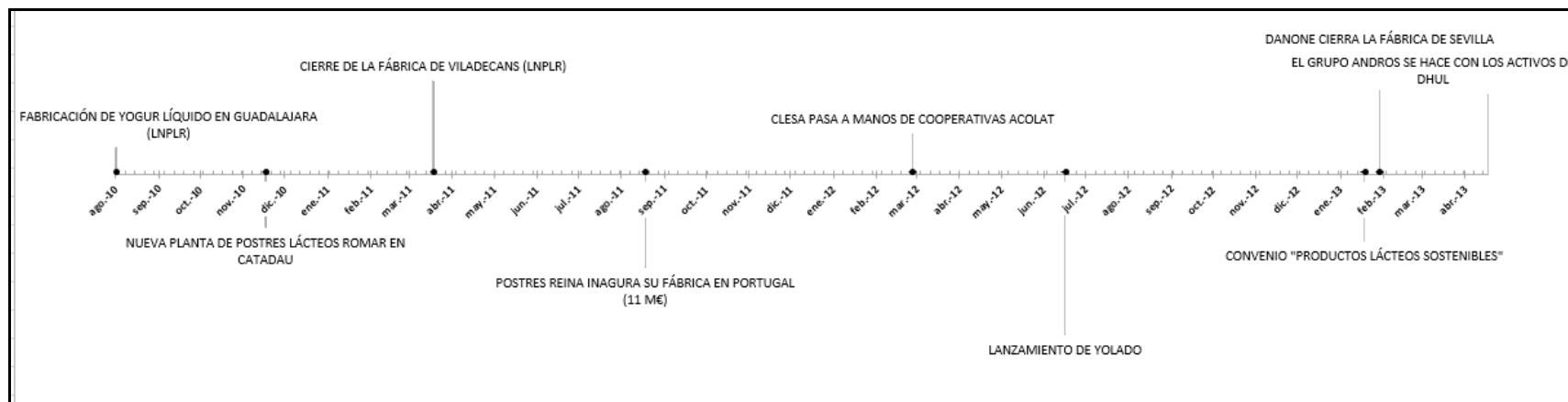
<b>Ehrmann Lácteos</b>	2,1	1%	0,7
<b>Llet nostra alimentària</b>	0,2	0%	0,0
<b>Doncel</b>	0,5	0%	0,0
<b>Garin Cobian</b>	0,5	0%	0,0
	244		1807

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de Rodríguez, 2016

Utilizando el índice de Herfindahl-Hirschman para el sector de los postres lácteos se obtiene un valor de 1.807 que equivale a tener un mercado concentrado, donde unas pocas empresas grandes mantienen una alta concentración de la cuota de mercado.

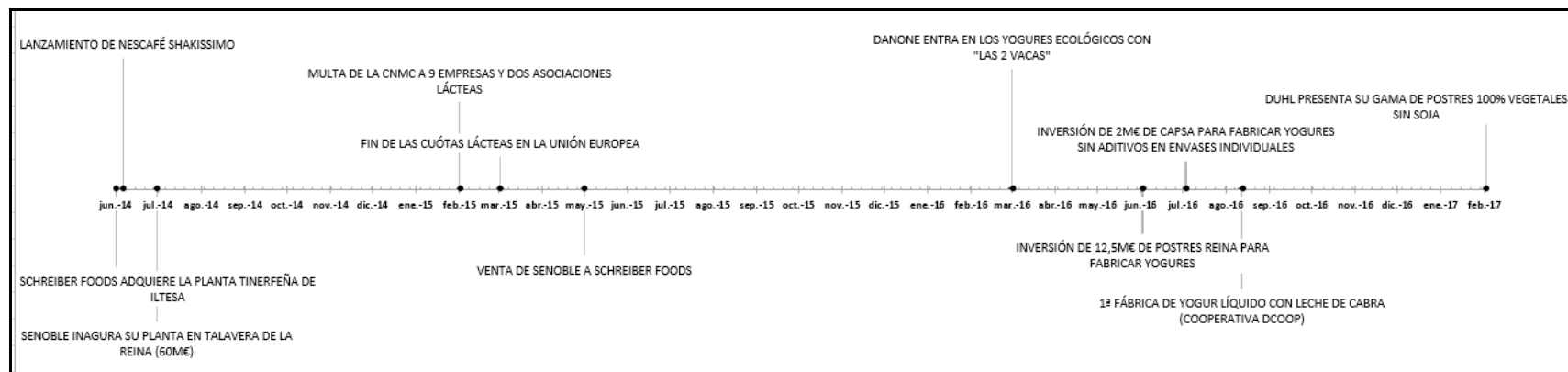


Gráfico 13. Principales hechos en el sector de refrigerados lácteos frescos (2008-2013)



Fuente: Autor a partir de los datos de la bibliografía de este TFG

Gráfico 14. Principales hechos en el sector de refrigerados lácteos frescos (2014-2015)



Fuente: Autor a partir de los datos de la bibliografía de este TFG

## ANEXO 9. Análisis de la evolución de los principales indicadores del sector

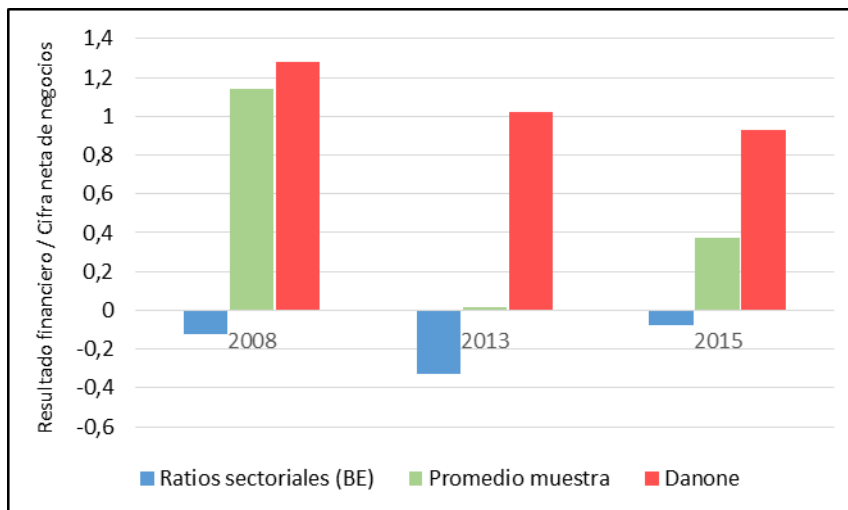
Los ratios presentes en SABI respecto a Danone no coinciden con los datos obtenidos en el apartado 2 de este TFG (Análisis de los estados financieros consolidados de Danone SA) debido a la diferente forma de calcularlos, por este motivo, y para mantener una coherencia en la comparación de datos, en este apartado se utilizarán siempre los datos obtenidos de SABI para las 5 empresas. En las tablas 18, 19 y 20 del anexo 9, se puede encontrar la información relativa al cálculo de los índices, así como, su definición.

Para el análisis comparativo hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- En mayo 2015 Schreiber Foods compra Senoble, la segunda empresa en importancia del sector durante todos los años analizados. En SABI se pueden encontrar los datos de Schreiber en todo el período estudiado, no obstante en el año 2015 la fecha de elaboración de las cuentas anuales es 30/06/2015, cuando el resto de los años es a 31 de diciembre.
- En el caso de Postres y dulces Reina, no están disponibles en SABI las cuentas anuales consolidadas del año 2008.
- Grupo Andros. El Grupo Andros tiene dos fábricas en España, una en Arenas de Iguña (Cantabria) y otra en Granada. En SABI no están disponibles las cuentas consolidadas, la planta presente en Cantabria posee una cifra de negocios mayor que 50 millones de euros, en cambio, Andros Granada no llega a esta cifra. Teniendo en cuenta este criterio, sólo se utilizará para la comparación sectorial la empresa de Cantabria. El grupo Andros compró los activos de Dhul en el 2013, por este motivo en SABI no aparecen las cuentas anteriores a esta fecha.

A continuación se amplía la información que se puede encontrar en la memoria a través de una serie de indicadores económico-financieros. El primero de ellos hace referencia a los gastos e ingresos financieros. Como se puede observar en el gráfico 15, los ratios sectoriales en los tres ejercicios analizados son negativos, indicando que el resultado financiero del sector es negativo, en contraposición al promedio de las empresas analizadas es que es positivo.

Gráfico 15. Evolución del resultado financiero / Cifra neta de negocios

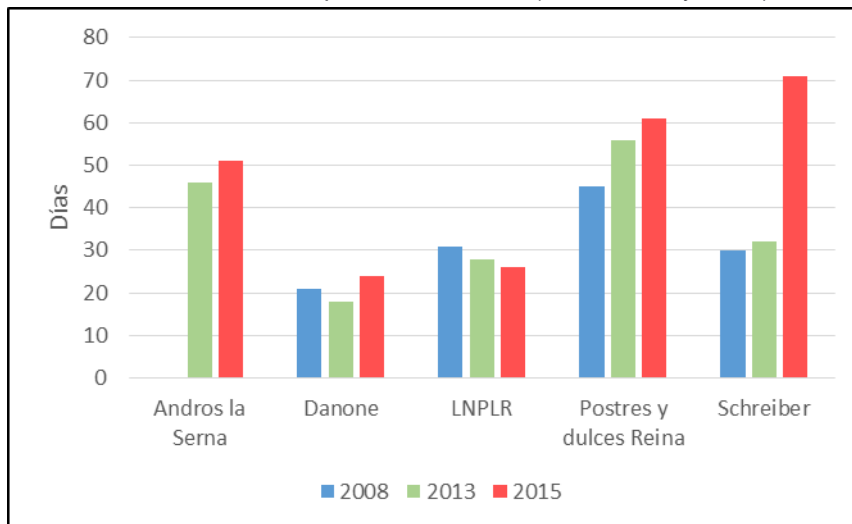


Fuente: Autor a partir las cuentas anuales de SABI y ratios sectoriales de sociedades no financieras (BE)

Danone tiene un ratio con una tendencia descendente en los años analizados, pero es mejor que el de sus competidores, especialmente si se compara con el valor obtenido del sector ya que éste es negativo, siendo el de Danone positivo en todos los ejercicios estudiados.

Respecto al **período de cobro** se observa una tendencia al alza, tanto en las empresas analizadas como en Danone, la excepción es LNPLR. En el caso de Danone no hay muchos cambios en los tres años analizados, tardando de promedio 21 días en cobrar de los clientes, además hay que destacar que Danone se sitúa por debajo del resto de empresas, situación que le favorece.

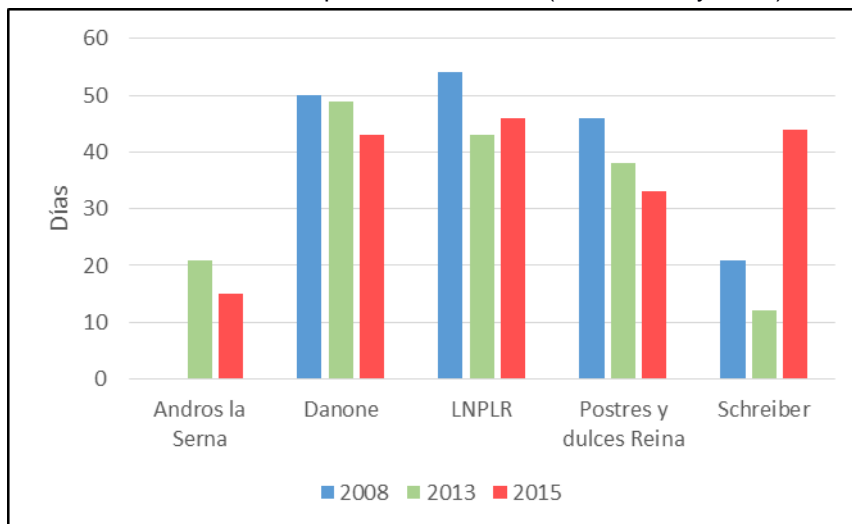
Gráfico 16. Evolución del período de cobro (2008, 2013 y 2015). En días



Fuente: Autor a partir las cuentas anuales de SABI

Respecto al **período de crédito** presente en el gráfico 17, se observa una tendencia a la baja, tanto en Danone como en la mayoría de empresas analizadas, factor que no es positivo para éstas ya que tardan menos días en pagar a sus proveedores.

Gráfico 17. Evolución del período de crédito (2008, 2013 y 2015). En días



Fuente: Autor a partir las cuentas anuales de SABI

Para completar el análisis se comparan la variación de los ingresos de explotación, el resultado de explotación y el resultado ordinario antes de impuestos de Danone y Schreiber, su principal competidor, entre los años de 2008 y 2015 (siendo esta la tercera comparación efectuada de los ratios económico financieros).

Tabla 17. Variación 2008 vs. 2015 de variables de las CCAA de Danone y Schreiber

Variable (mil Eur)	Danone	Schreiber
Ingresos de explotación	-30,3%	-17,0%
Resultado de explotación	-63,7%	-51,6%
Resultado antes de impuestos	-65,2%	-46,8%

Fuente: Autor a partir de los datos de las CCAA presentes en SABI

La tendencia es la misma en las dos empresas no obstante en el caso de Danone en todas las variables analizadas se produce una mayor variación.

Tabla 18. Epígrafes de las CCAA de empresas competidoras de Danone

<b>Danone (mil EUR) (CCAA consolidadas)</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Gastos personal	147.584	187.045	107.544
Cifra neta de negocios	1.465.528	1.031.028	984.952
Resultado antes de impuestos	387.949	78.562	152.397
Resultado financiero	18.720	10.526	9.144
Activo circulante	549.133	346.994	500.565
Total Activo	819.452	574.014	695.413
Fondos propios	534.077	322.052	462.265
PN + Pasivo	819.452	574.014	695.413

<b>Schreiber (mil EUR) (CCAA no consolidadas)</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Gastos personal	13.118	17.487	12.183
Cifra neta de negocios	211.058	445.770	175.247
Resultado antes de impuestos	26.517	37.746	14.188
Resultado financiero	273	-2.760	1.478
Activo circulante	46.545	68.838	64.992
Total Activo	104.000	151.238	170.327
Fondos propios	68.984	57.207	87.615
PN + Pasivo	104.000	151.238	170.327

<b>LNPLR (mil EUR) (CCAA consolidadas)</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Gastos personal	31.772	26.205	25.698
Cifra neta de negocios	258.813	222.865	219.352
Resultado antes de impuestos	939	8	42
Resultado financiero	5.241	52	18
Activo circulante	89.974	58.828	33.926
Total Activo	161.600	95.952	65.844
Fondos propios	-28	-53	-181
PN + Pasivo	161.600	95.952	65.844

<b>Postres y dulces Reina (mil Eur) (CCAA consolidadas)</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Gastos personal		8.910	10.381
Cifra neta de negocios		95.673	101.935
Resultado antes de impuestos		10.284	12.011

Resultado financiero		822	766
Activo circulante		45.434	40.366
Total Activo		100.527	114.453
Fondos propios		68.743	78.932
PN + Pasivo		100.527	114.453

<b>Andros la Serna (mil Eur) (CCAA no consolidadas)</b>	<b>2008</b>	<b>2013</b>	<b>2015</b>
Gastos personal		4.084	4.311
Cifra neta de negocios		61.400	68.700
Resultado antes de impuestos		-7.563	-2.809
Resultado financiero		-731	-465
Activo circulante		13.060	14.150
Total Activo		50.799	42.682
Fondos propios		8.767	9.713
PN + Pasivo		50.799	42.682

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

Tabla 19. Ratios de empresas competidoras de Danone

RE (%)	2008	2013	2015
<b>Andros la Serna</b>	s/d	-14,89	-6,58
<b>Danone</b>	54,79	14,86	20,97
<b>LNPLR</b>	7,69	8,25	16,76
<b>Postres y dulces Reina</b>	21,01	11,18	10,64
<b>Schreiber</b>	25,50	24,96	8,30

RF (%)	2008	2013	2015
<b>Andros la Serna</b>	s/d	-86,27	-28,90
<b>Danone</b>	81,86	23,62	29,56
<b>LNPLR</b>	31,14	53,07	141,46
<b>Postres y dulces Reina</b>	34,20	15,52	14,00
<b>Schreiber</b>	38,44	65,98	16,19

Período de cobro (días)	2008	2013	2015
<b>Andros la Serna</b>	s/d	46	51
<b>Danone</b>	21	18	24
<b>LNPLR</b>	31	28	26
<b>Postres y dulces Reina</b>	45	56	61
<b>Schreiber</b>	30	32	71

Período de crédito (días)	2008	2013	2015
<b>Andros la Serna</b>	s/d	21	15
<b>Danone</b>	50	49	43
<b>LNPLR</b>	54	43	46
<b>Postres y dulces Reina</b>	46	38	33
<b>Schreiber</b>	21	12	44

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

Tabla 20. Definiciones de los ratios económico-financieros de SABI

Ratio	Cálculo
RE (%)	$(\text{Resultados ordinarios antes de impuestos} / \text{Total activo}) \times 100$
RF (%)	$(\text{Resultados ordinarios antes de impuestos} / \text{Fondos propios}) \times 100$
Período de cobro (días)	$(\text{Deudores} / \text{Ingresos explotación}) \times 360$
Período de crédito (días)	$(\text{Acreedores comerciales} / \text{Ingresos explotación}) \times 360$

Fuente: Autor a partir de los datos obtenidos de la base de datos SABI

## ANEXO 10. ANÁLISIS DAFO

Podemos definir los diferentes componentes del análisis DAFO como:

**Oportunidad:** Circunstancia o elemento del entorno que es potencialmente favorable para la empresa.

**Amenaza:** Aspectos del entorno que pueden dar lugar a una situación desfavorable para la organización.

**Fortaleza:** Punto fuerte interno de la empresa que puede representar una ventaja competitiva.

**Debilidad:** Punto débil de la empresa que puede representar una desventaja competitiva.

A continuación se justifican los diferentes puntos presentes en la tabla 15 del TFG

### Fortalezas

- Líder de ventas en España: Danone es líder de ventas con mucha diferencia respecto sus competidores, en el año 2016 posee un 45% de la cuota de mercado en facturación. No parece que esta situación vaya a cambiar a medio plazo.
- Gran capacidad de innovación: La inversión en I+D+i es uno de los pilares de Danone, la capacidad de innovación es esencial para poder seguir creciendo en un mercado muy saturado y competitivo. También, fomentando la innovación contribuirá a un estilo de vida más saludable, uno de los objetivos de la empresa. La innovación está muy presente en la empresa, desde la sustitución del envase de cerámica por vidrio en el 1943, facilitando su consumo y venta, hasta la utilización de robots en el laboratorio de la fábrica de Tres Cantos en Madrid.
- Elevada presencia publicitaria: Para dar a conocer sus productos, Danone invierte en publicidad especialmente en TV, lo que le permite promocionar sus productos y mantenerse presente en la mente de los consumidores.
- Elaboración de productos de calidad: En su *Manifiesto 2020*, Danone indica que su misión es "llevar la salud a través de los alimentos a tanta gente como sea posible", es imposible cumplirlo sin productos de calidad a través de la excelencia de la cadena de valor y la adaptación a las necesidades de los consumidores
- Marca reconocida por el consumidor: Danone sitúa sus marcas según el estudio Brand Footprint 2017 de Kantar, en la quinta y octava posición de las marcas más compradas en España, descartado en el presente estudio que Danone es el fabricante que más marcas incluye en el ranking además, también encabeza el ranking de fabricantes ya que es el que acumula más compras de todas sus marcas.
- Elevado portafolio de productos: Danone está presente tanto en leches fermentadas como en postres lácteos, lo que le permite poder ser elegida como marca de consumo por diferentes

públicos objetivos. Al disponer de una cartera de productos diversificada no depende excesivamente de un solo producto.

- Presencia de economías de escala a través de sus fábricas y elevado Know-How: Actualmente posee 4 fábricas en España lo que le permite tener economías de escala, fabricando unos determinados productos en cada una de ellas. Por otro lado, la presencia de un número importante de fábricas en España y pertenecer a un grupo multinacional le permite mejorar la eficiencia de su proceso productivo a través de la adopción de las mejores prácticas de otras fábricas y poseer una cultura de empresa con personal implicado y con amplios conocimientos del negocio.
- Danone está apostando por políticas de reducción de consumo energético y aprovechamiento de los recursos. En el año 2020 el objetivo de Danone es construir un modelo de crecimiento, fuerte, sostenible y rentable, basado en tres pilares: Alimentación saludable, ciclo del agua y basado en las personas y la organización. Para conseguirlo, entre otros se proponen reducir en un 6% el consumo de agua en sus fábricas y cero emisiones en 2050.
- Empresa saneada sin problemas de liquidez: Como se ha podido comprobar a partir del análisis financiero del TFG

### Amenazas

- Aumento de las ventas de los productores de MDD con precios más bajos: Como se puede comprobar en los gráficos 6 y 9 del TFG, la MDD ha ido ganando cuota de mercado a las marcas de fabricante y en especial a Danone. Esto da como resultado una disminución en los ingresos de ventas además de la reducción en los beneficios de la compañía.
- Disminución del consumo de productos lácteos refrigerados. El sector está perdiendo volumen desde hace más de un lustro y las ventas no consiguen recuperarse a pesar que ya no está presente la crisis económica.
- Poder de los distribuidores para poner en los lineales sus productos (Mercadona, Eroski, Lidl, Aldi, Carrefour, etc.): El aumento del consumo de MDD y la preferencia de los consumidores por ellos, hace que cada vez, sea más difícil disponer de espacio en los lineales de los supermercados ya que buena parte de éste estará ocupado por las propias marcas de la cadena de distribución.
- Proceso de concentración de compras de los distribuidores: Con el objeto de obtener un producto lo más barato posible, se están estableciendo alianzas, por ejemplo, entre DIA y Eroski con la finalidad de negociar con los proveedores de ambos para obtener una mejor relación calidad-precio en sus compras y que puede revertirse en mejores condiciones de compra a los usuarios de sus supermercados.
- Competidores con gran capacidad productiva y con presencia en otros países. Los principales competidores de Danone son Schreiber y LNPLR, las dos son multinacionales presentes en multitud de países. La primera vende sus productos como marca Nestlé y además realiza productos de marca blanca para los principales distribuidores del país, en cambio, la segunda es una multinacional americana con voluntad de extenderse por Europa fabricando marcas blancas como es el caso de Mercadona en nuestro país.
- Nuevos competidores en productos de alta gama. Especialmente en el subsector de los postres lácteos, existen nuevos competidores como puede ser El Pastoret de la Segarra que apuestan por productos Premium que pueden quitar cuota de mercado a Danone, especialmente, en valor. También, otras empresas que anteriormente apostaban por el mercado de los postres, actualmente, también quieren expandirse a los yogures, en este caso, tenemos un claro ejemplo en Postres y dulces Reina, que durante el año 2015 diversifica su producción motivada por la saturación de los postres lácteos ampliando su

gama de yogures introduciendo referencias de 500 gramos, yogures bicompartimentados, yogures tipo bífidus y griegos.

- Medidas proteccionistas del gobierno: Para evitar que el precio de la leche sea muy bajo y tener una crisis en el sector lácteo, el gobierno puede elaborar una serie de medidas proteccionistas que conlleven un aumento de los gastos en materia prima, además, con la mayor concienciación ambiental de la sociedad, los riesgos por la mala utilización de los recursos naturales (agua) y la contaminación, pueden llevar a los legisladores a adoptar medidas fiscales que graven el uso de los recursos medio ambientales y la contaminación.

## Oportunidades

- Preocupación de los consumidores por tener una alimentación saludable: Cada vez nuestra sociedad está preocupada por la salud y por aquello que comemos, como recientemente se ha podido comprobar con la polémica del aceite de Palma o el azúcar en los alimentos. Esta preocupación puede ser aprovechada por la empresa para elaborar productos que den respuesta a esta necesidad, las tendencias en el mercado han cambiado a lo largo de los años, actualmente los yogures con bífidus o los desnatados son los que lideran las ventas en lugar de los tradicionales de sabores a natural ya que éstos son más “saludables” que los anteriores por tener un menor contenido en materia grasa.
- Posibilidad de entrada en nuevos mercados o segmentos: La inmigración ha aumentado en España en los últimos tiempos y se puede aprovechar para introducir en el mercado variantes a los productos más estándar que se consumen, por ejemplo, se podría introducir el kéfir que es un producto muy conocido en los países musulmanes y en la Europa del Este, otra posibilidad sería apostar por sabores típicos de otros países, por ejemplo los sudamericanos. También se podría optar por aumentar la cuota en mercado Horeca, adaptando los envases a sus necesidades.
- Salida de la crisis económica: Estamos dejando atrás una crisis económica, la tasa de paro va disminuyendo y las familias empiezan a recuperar poder adquisitivo, estos factores hacen que pueda aumentar el consumo de productos lácteos frescos al disponer las familias de mayor capacidad de gasto, y ésta puede utilizarse en productos que más caros como los que fabrica Danone en lugar de optar por marcas de distribución.
- Adaptación de los envases a la realidad social: En este caso estamos hablando de productos que puedan ser consumidos con rapidez o comodidad, con unos envases adaptados a las necesidades de los consumidores, tanto de familias numerosas como *singles*.
- Presencia de barreras de entrada para nuevos competidores: Es difícil entrar en el mercado ya que éste está muy concentrado, la única posibilidad es a través de la diferenciación de productos que aporten valor (ecológicos, probióticos, con soja, etc.) ya que es prácticamente imposible competir a través de economías de escala.

## Debilidades

- Elevado PVP en relación a la MDD: Danone fundamenta su ventaja competitiva en una estrategia de diferenciación de productos ya que ofrece unos yogures y postres lácteos con una serie de atributos que los clientes perciben como únicos, por ejemplo, la calidad e innovación, de forma que lo clientes aceptan pagar un precio superior por un producto de mayor calidad. No obstante, la MDD está fabricando productos con características similares o mejores que los productos de Danone a un precio más bajo. Se puede tomar como ejemplo, el análisis de la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) del año 2016, donde el yogur Natural de Danone no se encontraba entre los diez primeros.



Realizando una comparativa a través de web de Carritus (10/11/2017) nos encontramos con los siguientes precios

Tabla 21. Precios del yogur natural azucarado. En €/Kg

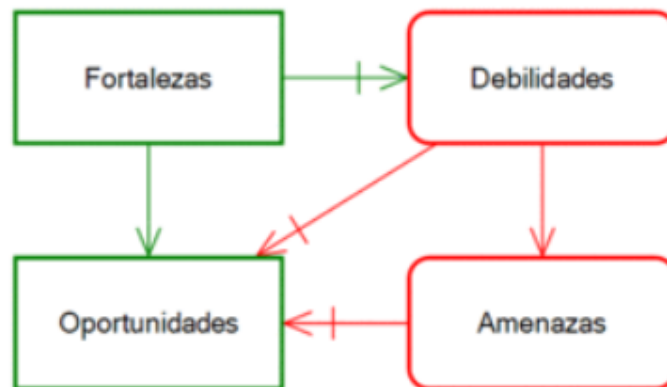
Yogur natural azucarado 4x125g	€/Kg
Kalise	2,85
Danone	2,20
Celgán	1,90
Clesa	1,68
Condis	1,20
Eroski	1,06
Carrefour	0,75

Fuente: Autor a partir de la web [Carritus](#)

- Se pone en duda las capacidades sobre la salud de algunos de sus productos con L-Casei (López 2012): La mala publicidad aportada por el engaño en cuanto a las propiedades de yogures que pueden mejorar aspectos de nuestra salud y la necesidad de la empresa por rebatirlas y modificar la composición de su producto, puede hacer que el consumidor se sienta engañado y opte por otros fabricantes de la MDD o marcas con menor coste.
- Pérdida de la tercera parte de sus ventas desde el inicio de la crisis económica: La bajada de los ingresos netos de un 33% entre el 2008 y 2015, hace que la empresa tenga que acometer medidas para evitar comprometer su situación económico-financiera. El descenso de ingresos se produce tanto en un período donde se produce un aumento del consumo de leches fermentadas y postres lácteos (2008-2011) como en periodos donde el descenso en el consumo se hace evidente, en este caso, a partir del 2011.
- Rentabilidad económica y financiera descienden a lo largo de la crisis económica: La rentabilidad económica baja de forma significativa motivada por el descenso del margen sobre ventas y la rentabilidad financiera sigue esta misma tendencia. La empresa tiene que tomar medidas para evitar que esto siga sucediendo.
- Elevado coste de la mano de obra comparado con sus competidores y el sector: Para seguir siendo competitivo Danone tendría que seguir disminuyendo sus costes y estar en línea o si pudiese ser por debajo de las empresas competidoras o del sector, factor que actualmente no cumple a pesar de sus esfuerzos por reducir personal, a través del cierre de la fábrica de Sevilla, la venta de la que estaba situada en las islas Canarias y las jubilaciones en las diferentes plantas que Danone tiene a lo largo de la península.
- Disminución del margen de explotación por el elevado precio de las materias primas y los gastos de explotación. A pesar que durante los años 2014 y 2015, se produce un aumento en el margen de explotación, durante los años de crisis económica la caída fue importante y todavía la empresa no ha recuperado el nivel del 2008, para poder conseguirlo debería intentar seguir con los ajustes de personal, además, de intentar comprar más barato tanto materias primas como materiales auxiliares.

Para complementar el análisis DAFO se utiliza la metodología TRIZ. En el siguiente gráfico están expuestas las relaciones entre los diferentes elementos del análisis DAFO.

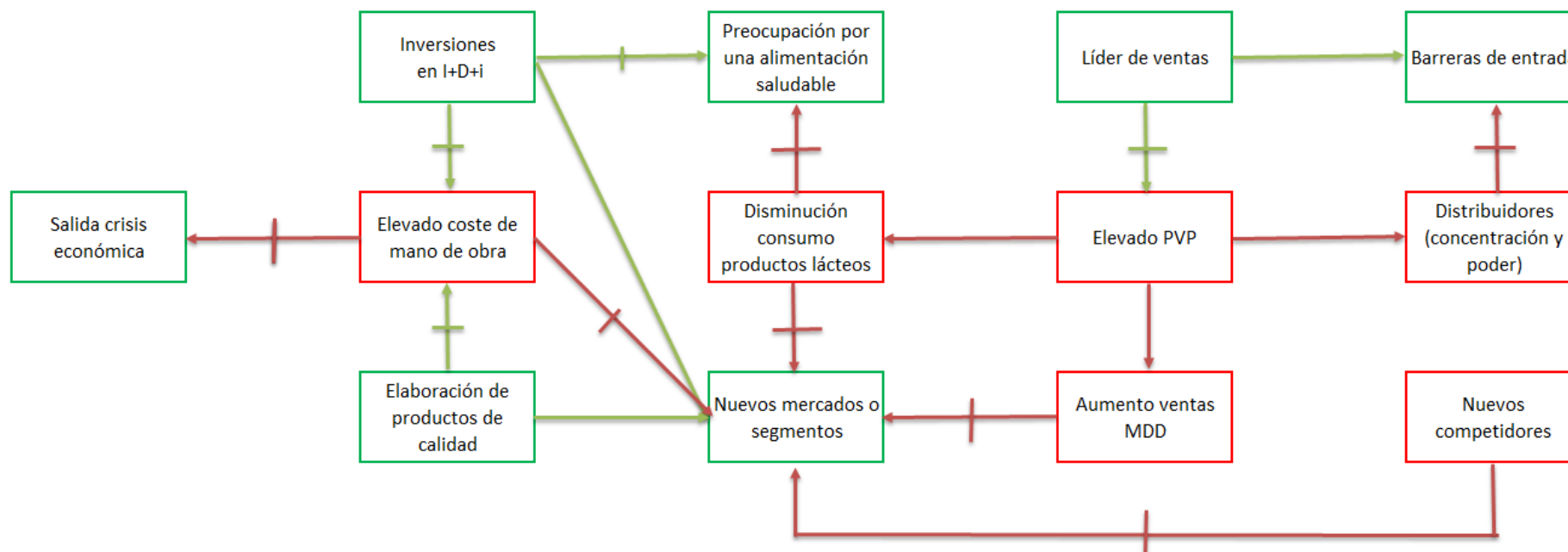
Gráfico 18. Relaciones DAFO con el método TRIZ



Fuente: Autor a partir de López de Ávila (2009)

Este diagrama se lee de la siguiente forma: Las fortalezas contrarrestan nuestras debilidades y, además, nos permiten aprovechar mejor las oportunidades que hemos identificado. Las debilidades, por otro lado, dificultan el aprovechamiento de las oportunidades y, además, nos hacen más vulnerables frente a las amenazas.

Gráfico 19. DAFO según el modelo TRIZ



Fuente: Autor a partir del análisis DAFO

Tabla 22. Matriz DAFO del sector de leches fermentadas y postres lácteos en base a la situación económico-financiera y su entorno.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis interno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto beneficioso para la salud y reconocido de este modo por los consumidores.</li> <li>- Las empresas ofrecen continuas innovaciones. La inversión en investigación y promoción es el principal elemento estratégico que permite mantener una posición de liderazgo en este sector.</li> <li>- Precio reducido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existe una gama básica muy madura.</li> <li>- Excesiva oferta y concentración en postres lácteos frescos donde es difícil crecer en volumen o valor.</li> <li>- Escaso margen</li> <li>- Necesidad de publicidad, especialmente, en el caso de las MDF para dar a conocer su producto o las novedades.</li> <li>- Necesidad de inversión en I+D+i con lo objeto de introducir nuevos artículos en el mercado.</li> <li>- Aumento del consumo de MDD que hace que el precio se reduzca y con ello los márgenes de las empresas</li> </ul>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preocupación de los consumidores por tener una alimentación saludable y posibilidad de fabricar artículos que puedan ayudar a mejorarla, por ejemplo, a través de productos con menor cantidad de azúcar o funcionales.</li> <li>- Desarrollo de productos adaptados a la realidad social (composición de los hogares, grupos de edad, diferentes culturas, etc.)</li> <li>- Exploración de nuevos mercados con propuestas para ellos como puede ser el Horeca.</li> <li>- Posibilidad de fabricar productos sin fecha de caducidad o con un tratamiento térmico que hace que sean más duraderos.</li> <li>- Aprovechar el nicho para productos ecológicos, en España es pequeño pero en otros países está muy extendido y puede ser una oportunidad de negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presiones de las administraciones públicas por mantener un precio de leche sostenible para los ganaderos.</li> <li>- Aumento de la concienciación sobre el medio ambiente, que puede hacer que los consumidores o las administraciones locales o estatales promuevan impuestos para disminuir la contaminación de las empresas.</li> <li>- Tendencia de los consumidores a buscar alternativas a los yogures y postres lácteos frescos, como puede la fruta u otro tipo de bebidas no lácteas.</li> <li>- Dificultad por aumentar el consumo de los productos lácteos y de la leche y continua caída del consumo durante los últimos años.</li> </ul>

Fuente: Autor a partir de los análisis realizados en los apartados 1, 2 y 3 de este TFG

## **ANEXO 11. EVOLUCIÓN DANONE 2008-2015**

A continuación se describe como estaba la situación en el sector en el año 2015, último año analizado en este proyecto.

El año 2015 será recordado por la compra de las dos fábricas de Senoble Iberia por Schreiber Foods, además del cambio de interproveedor de Mercadona en postres, pasando de Postres y dulces Reina a Postres lácteos Romar. Schreiber, ha pasado de ser un desconocido a ser el segundo operador en el sector en sólo dos años, durante el 2014 con la compra de la fábrica de Canarias a Danone y en el 2015 con la compra y adquisición del negocio de interproveedor de Mercadona.

En cuanto a productos, el 2015 se caracteriza por la buena aceptación de los bífidus y los yogures griegos y el deterioro de los L-casei que está siendo substituido por el yogur líquido tradicional, mucho más barato. En el caso de Danone, lanzó "Actimel Pro-Vital", una nueva gama que incorpora vitaminas, ginseng y L-casei y el año se caracterizó por la buena evolución de "Gervais" su marca para competir con la MDD, ya que su precio se sitúa por debajo de la media de sus competidores. En los postres, Danone ha conseguido reactivar la marca de natilla "Danet" con nuevos envases y sabores

Actualmente hay una tendencia más acusada por parte de la MDD de competir entre sí para atraer al público a sus establecimientos y para ello deben invertir para transmitir una diferenciación en el mercado, este hecho puede favorecer a las MDF ya que la MDD deberá tener un gasto mayor en I+D+i que puede hacer disminuir su beneficio.

Estamos en un mercado muy competitivo con unas ventas en continuado descenso de forma que la segmentación es una de las apuestas para tratar de ganar relevancia e intentar seguir creciendo, por este motivo las diferentes empresas que operan en él, están explotando determinados nichos de mercados, como ejemplo, podemos tener a Triballat con una nueva línea enfocada a la nutrición deportiva y complementos nutricionales (deportistas), esta tendencia se está imponiendo en el mercado, introduciendo alimentos con un aporte extra de proteínas, otras empresas como El Pastoret de la Segarra apuestan por los yogures premium (bicapa gourmet), el Grupo Andros (Dhul) a través de diversos productos con valor añadido, como los sin lactosa o los de soja, Casa Grande de Xanceda a través de productos ecológicos o Kaiku con los sin lactosa. Reina introduciéndose en el sector de las leches fermentadas está intentándolo a través de productos elaborados centrándose en el placer y en formatos de mayor tamaño como los de 500g, en postres apuesta por aumentar el tamaño de sus productos, por ejemplo, en las natillas con los packs de 8 o los yogures bicompartimentados a través de colaboraciones con otras empresas a través del cobranding con Filipinos o Chiquitín.

Otra de las apuestas del 2015 la ha introducido Mercadona con la comercialización de "Go Lácteo", una línea de postres termizados que tiene como base el yogur y la fruta pero en un formato pouch, otra empresa que se ha apuntado a este formato ha sido Alnut con las natillas termizadas.

Danone en el 2015 apuesta por la reformulación de los yogures griegos (Oikos), Lactalis-Nestlé con propuestas en los mousses con "Nestlé Gold", Shakissimo, Dalky y renovando las Natillas "La Lechera". Goshua intenta ganar cuota de mercado a través del arroz con leche y los yogures bicompartimentados y por último Clesa a través de productos sin lactosa o "crema bombón".

Entre las novedades introducidas por Danone durante el 2015 destaca Danone PRO el primer producto desarrollado para el canal de restauración y hostelería, es un yogur cremoso, ligeramente azucarado con el objeto de utilizarlo en recetas dulces y ensaladas, además de complementar este yogur con salsas, cereales, chocolate, dulce de leche, mermeladas de frutas, crujientes de chocolate o frutas. Otra innovación introducida es el envase flexible pouch (doypack) que permite una mejor dosificación

Se completa la información anterior, viendo cuáles son las novedades principales del año 2016, en éste continúa la caída en el consumo tanto de leches fermentadas como postres. Se da una curiosa situación ya que los dos principales operadores del mercado, Danone y Schreiber comparten

producción en Canarias, ya que la fábrica situada en Santa Cruz de Tenerife, adquirida por Schreiber a Danone, fabrica tanto yogures para Danone como para Hacendado.

Durante el 2016, los yogures líquidos y los griegos son los únicos que crecen en volumen, Danone innova introduciendo nuevas referencias de Activa (Fresh frambuesa 0% y Fresh lima limón 0%) y Vitalínea (Fresh 0% fresa frambuesa y mango-melocotón), además, presentó tres nuevas variedades de Danacol y reformuló el Actimel Kids, incluyendo Vitaminas D y B6. En el caso de los griegos, Danone con "Oikos" está teniendo una buena tendencia y aceptación, haciendo que éstos sean más cremosos con una reducción de materia grasa.

El 2016, también, Danone presenta su nueva enseña de yogures ecológicos (Las 2 Vacas), en esta gama, el Cantero de Letur, también, ha crecido alrededor de un 15% con variedades de cabra, vaca y oveja, teniendo una gama de 15 referencias. Otra empresa que se ha apuntado a fabricar yogures ecológicos ha sido el Pastoret de la Segarra.

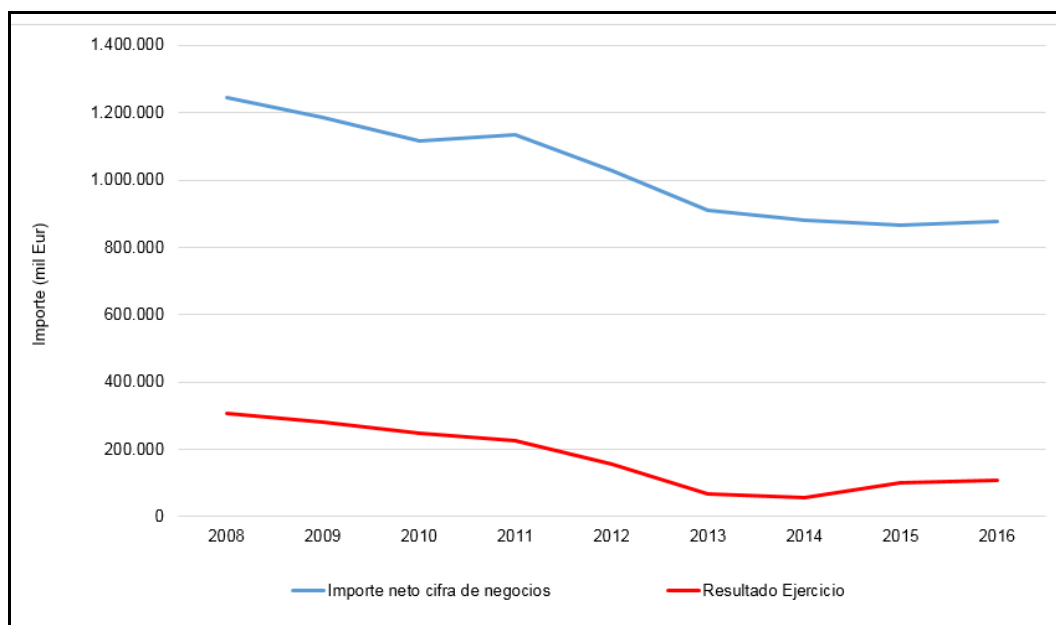
Kaiku sigue apostando por los yogures innovadores con valor añadido, por ejemplo, los sin lactosa, reductores del colesterol o los 100% vegetales.

Reina con su introducción en el sector de las leches fermentadas está apostando por tener variedades más elaboradas, similares a los postres, haciendo foco en los bicompartimentados y en los formatos grandes de 500g, bajo la enseña de la salud con los bífidos o en el sector placer con los griegos, con capa de plátano y dulce de leche o de fresa con una fina capa de cacao.

Lactalis-Nestlé, en el 2016, entró en la gama de los sin lactosa, incrementó su portafolio con algunas variedades con L-casei y ginseng, además de ampliar la gama mousses de Nestlé Gold.

Para finalizar, en el gráfico 16 podemos ver la evolución de la cifra de negocios y del resultado del ejercicio, en SABI no se disponen de las CCAA consolidadas del 2016, por este motivo este gráfico se ha realizado con las CCAA no consolidadas de todos los ejercicios para mantener una coherencia en los datos presentados.

Gráfico 16. Evolución cifra de negocios y resultado del ejercicio (2008-2016) Danone



Fuente: Autor a partir de las CCAA de Danone obtenidas de la base de datos SABI

## ANEXO 12. IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES

### Cultura organizativa

La cultura empresarial es uno de los principios diferenciadores de Danone, podemos definir la cultura de una organización como el sistema de creencias, valores y símbolos ampliamente compartidos por los miembros de ésta.

#### Creencias

Según su página web, “en Danone creemos que la responsabilidad de una marca no se acaba con la creación de un buen producto. También existe un compromiso real y tangible con las personas y el entorno donde vivimos. Por esta razón, se pone en marcha el compromiso social Danone. Un nuevo marco que recoge todas las iniciativas sociales promovidas por Danone”.

#### Valores

La cultura de Danone se basa en cuatro valores, como se puede apreciar en la imagen 1.

Imagen 1. Valores de Danone



Fuente: Autor a partir de la página [web corporativa](#)

**H: *Humanism*, Humanismo a través del respeto de la diversidad.** “Trabajamos para las personas, y por esta razón, es necesario tener en cuenta sus gustos, opiniones y demandas. Deseamos compartir las ideas y soluciones con nuestros consumidores, procurando respetar las ideologías tan variadas de un mundo plural. Además, Danone es una empresa responsable con el entorno donde desarrolla su actividad y donde la producción se realiza con el mayor respeto hacia el medio ambiente.

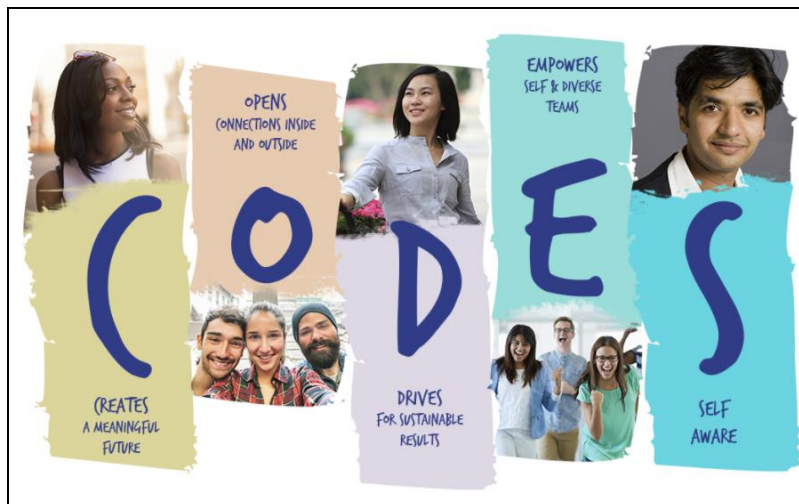
**O: *Openness*, Curiosidad y diálogo.** “La diversidad es una fuente de riqueza incalculable, que ofrece incontables posibilidades de actuación a aquellos que nos sentimos con la curiosidad necesaria para investigar nuevos caminos.”

**P: *Proximity*, Proximidad y empatía.** “Danone es una marca cercana y accesible, y siempre atiende a los consumidores y está cerca de ellos respondiendo a la confianza que depositan en nosotros”.

**E: *Enthusiasm*, Entusiasmo y audacia.** “Los desafíos son una oportunidad y en Danone nos esforzamos para encontrar soluciones que se adapten a ti, gracias al afán de superación, la audacia y la pasión que ponemos en todos nuestros proyectos”.

Los valores anteriormente citados son las convicciones que la empresa asume como propios, además existen los denominados CODES (imagen 2) que son las competencias que todos los trabajadores de Danone tienen en común. Estas competencias definen las estrategias de recursos humanos, desde la contratación de personal, hasta la formación o la evaluación del desempeño.

Imagen 2. Competencias de Danone




Fuente: Autor a partir de la página [web corporativa](#)

### Símbolos

Danone da mucha importancia a la imagen que genera tanto a nivel interno como externo, podemos destacar las siguientes imágenes de marca.

- Lema corporativo (*One planet, one health*): En julio del 2017, Danone lanza un nuevo lema corporativo que enlaza la salud del planeta a nuestra salud y será adoptado por todas las marcas del de grupo a partir del 2018

<p>Imagen 3. Lema corporativo</p>  <p>Fuente: Autor a partir de la página <a href="#">web corporativa</a>.</p>	<p>Con este nuevo lema, Danone quiere hacer un llamamiento a todos los consumidores para fomentar la adopción de hábitos alimenticios más sostenibles y saludables.</p> <p>Danone quiere promover una “Revolución de la alimentación”, dando importancia al origen de aquello que se come: cómo se ha cultivado, cómo ha llegado a su plato y el impacto que tiene sobre su salud y la del planeta. Para ello la empresa deberá transformar su actividad para darle un enfoque más local y con un especial cuidado del medio ambiente.</p> <p>Para completar con éxito esta “revolución” cuenta el documento Manifiesto 2020 que servirá de guía para su aplicación.</p>
---	--

- Cara sonriente: En algunos de sus productos, aparece una “cara sonriente” con el objetivo de transmitir felicidad y dar una imagen de confianza de los productos que comercializa.



Imagen 4. Productos Danone



Fuente: Autor a partir de la página [web corporativa](#).

Los estándares del código ético que utiliza Danone son:

1. Cumplir la ley y los principios de la compañía
2. Respeto mutuo a través del valor de las diferencias de las personas y de su forma de pensar
3. Cumplimiento de las promesas a través de la negociación y actuación con transparencia
4. Actuar con integridad
5. Actuar con responsabilidad a través de la información y resolviendo los conflictos de intereses
6. Actuar como propietarios protegiendo a las personas que trabajan en la organización
7. Actuación responsable ante la comunidad y la administración pública
8. Comunicación efectiva, tanto hacia la comunidad como con los trabajadores

Danone está comprometida en la aplicación de conductas éticas y sociales en su día a día, este hecho se puede evidenciar en:

- El compromiso de la alta dirección.
- La elaboración de códigos éticos o de conducta escritos que puedan ser utilizados por los miembros de la organización para conocer de forma directa y explícita las directrices de su jerarquía.
- La comunicación de las actividades y de las implicaciones éticas y sociales de la compañía a través de su página web y en los centros de trabajo.
- La evaluación y comunicación de los resultados de la implantación de los diferentes programas sociales.

Danone a través de su página web y en los diferentes informes anuales incluyen aspectos relativos tanto a la responsabilidad social corporativa como a la ética empresarial, informando sobre los valores éticos y los códigos de conducta implantados en la multinacional francesa.

## **Manifiesto 2020**

El grupo francés Danone se está reposicionando con el objetivo de generar una “Revolución en la alimentación”, para ello ha definido el denominado manifiesto 2020 que refleja la voluntad de la compañía en ofrecer una comida mejor y más saludable

Este manifiesto se basa en tres corrientes complementarias e interdependientes. Éstas son:

- Alimentación: Danone piensa que la alimentación es el aliado más poderoso de la salud y para ello se deben promover dietas y estilos de vida saludables, en todas las etapas de la vida y productos que respetan las culturas locales.

- Ciclos de alimentos y agua: Danone quiere gestionar sus recursos (leche, agua y plástico) en forma de ciclos, a través de un nuevo modelo organizativo y en colaboración con sus socios ganaderos, proveedores y ONG's. La aspiración es lograr explotaciones sostenibles, ciclos de agua más ecológicos, cero emisiones netas de carbono y dar una segunda vida a los envases.
- Personas y organización: La organización tiene que ser innovadora y vanguardista volcada en una relación más estrecha con el entorno, a través de la experiencia y el conocimiento para generar colaboración, mejorar la eficiencia y lograr un impacto empresarial.