



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

**PLANIFICACIÓN
FINANCIERA.
APLICACIÓN A UN CASO
REAL: DANONE**

Alumno: María García Merino

Julio, 2015

ÍNDICE

1. Introducción.....	Página 1
1.1 Summary.....	Página 2
2. Descripción general de la empresa.....	Página 3
2.1 Historia.....	Página 3
2.2 Misión y compromisos.....	Página 4
2.3 Cronología y expansión.....	Página 4
2.4 Sector en el que opera la empresa.....	Página 6
2.5 Marketing Danone.....	Página 6
2.5.1 Líneas de negocio.....	Página 6
2.5.2 Cartera de productos Danone.....	Página 6
2.5.3 Estrategia de Danone.....	Página 10
2.5.4 Evolución publicitaria.....	Página 11
2.6 Premios y galardones.....	Página 12
2.7 Clientes, Proveedores y Competidores.....	Página 13
2.8 Cuota de mercado.....	Página 15
2.9 Grado de internacionalización.....	Página 15
2.10 Análisis DAFO.....	Página 16

ÍNDICE

3. Descripción económico-financiera.....	Página 17
3.1 Ratio de Tesorería.....	Página 18
3.2 Ratio de Solvencia.....	Página 19
3.3 Ratio de Garantía.....	Página 19
3.4 Fondo de Maniobra.....	Página 20
3.5 Ratio de Firmeza.....	Página 20
3.6 Ratio de Endeudamiento.....	Página 21
3.7 Ratio de Porcentaje de Endeudamiento.....	Página 21
3.8 Ratio de Autonomía o Independencia Financiera.....	Página 22
3.9 Ratio de Estabilidad.....	Página 22
3.10 Ratio de Rentabilidad Económica.....	Página 23
3.11 Ratio de Rentabilidad Financiera.....	Página 23
3.12 Comentario de la situación financiera de Danone.....	Página 24
3.13 Comparación de la situación económico-financiera de Danone con la de Calidad Pascual, S.A.....	Página 25
4. Previsión de la evolución futura.....	Página 26
4.1 Previsión futura de la evolución de la cifra de ventas.....	Página 26
4.2 Previsión futura sobre la evolución de la estructura de costes.....	Página 33
4.3 Previsión futura del crecimiento de Danone.....	Página 37
5. Planificación financiera. Estados financieros previsionales.....	Página 39
5.1 Cuenta de Resultados Previsional.....	Página 39
5.2 Necesidades Netas del Fondo de Rotación.....	Página 41
5.3 Presupuesto de Capital.....	Página 42
5.4 Balance previsional.....	Página 44
6. Análisis de Sensibilidad.....	Página 46
7. Conclusión.....	Página 47
8. Bibliografía.....	Página 48

1. INTRODUCCIÓN.

Mediante la realización de este Trabajo Fin de Grado “Planificación Financiera. Aplicación a un caso real”, se va a tratar de estudiar Danone, S.A, una multinacional muy importante del sector de la alimentación.

En primer lugar, en el epígrafe 2, se va a ofrecer una descripción generalizada de dicha compañía: su historia, su expansión, cuáles son los productos que proporcionan, sector en el que opera, sus competidores principales, entre otros aspectos.

A continuación, en el epígrafe 3, se va a llevar a cabo un análisis de la situación económico-financiera del Grupo, a partir de los datos obtenidos del balance y cuenta de resultados de éste. Esto se completó con una interpretación y comparación de los mismos con Calidad Pascual, S.A, uno de sus competidores, a fin de obtener unas conclusiones más relevantes.

Posteriormente, en el epígrafe cuarto, se va a realizar una predicción futura acerca del comportamiento que van a protagonizar las ventas y costes de esta empresa, partiendo de datos de años anteriores, de las estrategias que seguirán, de la situación del país, del paro, e incluso de la evolución del sector en el que se encuentran.

En el quinto epígrafe, se van a elaborar los estados financieros previsionales de los años 2014, 2015 y 2016, junto con los aspectos más importantes a destacar.

Por último, en el sexto epígrafe, se reflejarán las conclusiones personales del trabajo realizado.

1.1 SUMMARY.

By performing of this final project of my degree, “Financial planning. Application to a real case”, I will try to study Danone, S.A, an important multinational in the food sector.

First, in the general description of the company, we can see its history, its expansion, the products that Danone offers, its direct competitors and the sector in which it operates, among other things.

Then, I will analyze its economic-financial situation of Group, from the data obtained from the balance sheet and results accounts of this. This was completed with an interpretation and comparison of these with Quality Pascual, S.A, one of this its competitors, in order to obtain more relevant conclusions.

Later, we will see a future prediction about the behavior that will star the sales and costs of this company, based on data from previous years, strategies to follow, the situation in the country, and even the evolution of the sector in which they find themselves.

The next point is about financial statements prediction during 2014, 2015 and 2016 years, together with the most important aspects to note.

Finally, we will reflect the personal questions of work performed.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

2.1 Historia.

Grupo Danone, más conocida como Danone o Dannon en los Estados Unidos, es una multinacional franco-española agroalimentaria, cuya sede se encuentra en París (Francia). Fue fundada en 1919 por *Isaac Carasso* en Barcelona como una pequeña fábrica artesanal que producía yogures en el barrio de Raval.

El origen de la denominación de nuestra empresa “Danone” procede del diminutivo del nombre de su primer hijo, Daniel. Lo expuesto a continuación es de Marc Grau, (2009), “Danon” era el apelativo familiar, pero como este podría parecer un apellido y resultaba difícil registrar la marca, Isaac Carasso decidió añadirle una “e” al final y la registró como su actual nombre “Danone”.

En sus inicios, Danone solo fabricaba para la ciudad de Barcelona. Ahora bien, debido a la ausencia de frigoríficos en esta época, el deterioro del producto, en este caso, del yogurt, supuso un problema, por tanto, el reparto de éste se produjo diariamente mediante la creación en 1931 del primer centro de reparto, que se efectuó, o bien a pie, o bien en tranvía. Realmente antes de comercializar este lácteo como tal, los diversos productos Danone se vendían en farmacias, debido al reconocimiento de importantes cualidades terapéuticas del yogurt en 1923 del Colegio de Médicos, dando lugar a la receta del mismo. Tras una serie de reuniones y negociaciones de Isaac Carasso con la empresa de tranvías de la Ciudad Condal de Barcelona, llegaron al siguiente acuerdo: el tesorero de las diferentes líneas dejaría sus tarros en la farmacia oportuna con un módico precio. Los productos eran fabricados por la noche para que así los vehículos encargados del reparto lo hicieran a primera hora, pudiendo el cliente recoger el encargo a tiempo para tomar su desayuno.

Lo expuesto anteriormente es recuperado del sitio web de la Wikipedia el día 11 de Junio: http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Danone y del Informe de Responsabilidad Social Corporativa (2009), Pág. 17.

Danone dispone de 72 centros de distribución y 8 bases logísticas que permiten el abastecimiento a 80.000 comercios diariamente. Actualmente cuenta con fábricas en Parés del Vallés (Barcelona), Tres Cantos (Madrid), Valencia y Salas (Asturias), en las que puedes

realizar diferentes visitas donde te mostrarán el proceso de elaboración de un yogur, así como sus instalaciones.

2.2 Misión y compromisos.

Danone trata de contribuir a la salud del mayor número de personas posibles mediante la alimentación, desde dos puntos de vista (Según el Informe de Responsabilidad Social Corporativa, (2009), Pág. 10.). El primero está principalmente basado en la ciencia, mediante la utilización de pruebas, y el segundo mediante unas normas más rígidas que las existentes en cualquier otro país. Pretende conseguir un estilo de vida sano, elaborando productos saludables que se adapten a las necesidades de cada persona. Por otra parte, la utilización de una publicidad adecuada y clara también es clave a la hora de informar al consumidor.



Es de especial relevancia comentar que según el IRSC del año 2013, en una carta del Presidente, cuya web es: <http://www.danone.es/wpcontent/themes/wp-framework/library/media/informe-2013/> señala que:

“Tener una buena reputación es la máxima aspiración de una empresa para ser sostenible en el tiempo”.

Cuanto mejor sea la reputación de una empresa, mejor será la opinión que tengan acerca de ella, dando lugar a mejoras en aspectos como la captación de nuevos clientes y, por tanto, un crecimiento en las ventas.

Esta compañía dispone de un cierto grado de compromiso tanto con los trabajadores, como con el medio ambiente y los consumidores, mayoritariamente.

2.3 Cronología y expansión.

A continuación, se detallan algunos de los hechos más relevantes y característicos de la trayectoria del Grupo Danone desde sus inicios en 1919, hasta la actualidad.

1919	El yogurt llega a Barcelona.	
1941	La II Guerra Mundial, obliga a Daniel Carasso a encomendar la dirección de la empresa a su abogado Luis Portabella, el cuál dirige Danone durante unos 40 años	
1949	Se produce la sustitución del envase de vidrio por el de porcelana.	
1950	Se origina un importante crecimiento del Grupo por todo el territorio nacional, tras la aparición de los primeros yoghourtes con aromas.	
1968	Danone nos deleita con su primer anuncio televisivo, ¡Dame Danone, quiero Danone!.	
1993	Nace el instituto Danone, una organización sin ánimo de lucro.	
2009	Se abre un espacio Danone en Barcelona, en el cual se promueven los buenos estilos de vida.	
2010	Apertura de yoghourterías en el aeropuerto de Madrid, en las cuales te puedes preparar tu propio helado con diferentes toppings en el momento.	

Fuente: Elaboración propia. Informe de Responsabilidad Social Corporativa, (2009)

Esta compañía no ha cesado de innovar en nuevos productos como el Actimel para ayudar a nuestro sistema inmunitario, Danacol para reducir el colesterol o Densia, entre otros, para ayudar a nuestra densidad ósea. Además, Danone cuenta con dos entidades con las que demuestra día a día su gran responsabilidad con la nutrición, la salud y la calidad de vida. Estas son: el programa NUSA (Nutrición y Salud) y el Instituto Danone.

Por otra parte, también colabora con la Cruz Roja en “Juntos sembramos vida”, con el fin de desarrollar la autosuficiencia de unas 60.000 personas en situación de riesgo como es en Angola o Mozambique.

Según Fina Serra, en la evolución y su expansión de Danone, señala que en menos de 20 años, Danone se ha convertido en el tercer grupo general más grande de Europa y en el líder del mercado en Francia, Alemania y Bélgica.

2.4 Sector en el que opera la empresa.

Según el ranking que elabora el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR), Danone es la empresa mejor apreciada en el sector de la Alimentación y Bebidas en España en su edición 2014, y la 12ª por valoración en el índice general, según la web de Danone.

2.5 Marketing Danone.

2.5.1 Líneas de negocio.

Este comercio lleva a cabo diversas y variadas líneas de negocio; en primer lugar, nos encontramos, con productos lácteos frescos Danone. En segundo lugar, las aguas, con marcas como Font Vella y Lanjarón. En tercer lugar, la nutrición infantil con Milupa y Almirón y, por último, la nutrición médica, con Nutricia.

Ahora bien, empresas como por ejemplo Font Vella o Lanjarón, comercializan con su propia marca, pero al ser adquiridas por Danone, se decidió no realizar ningún tipo de cambio en el nombre de marca que tenían, ya que estas marcas ya disponían de un cierto grado de prestigio en el mercado, por lo que esta acción solo supone una evolución del Grupo y no una estrategia “multi-marca”, según nos informa la página siguiente: <http://es.slideshare.net/yeriken/danone-13081668?related=1> (Pág.12).

2.5.2 Cartera de productos Danone.

Los productos que Danone pone a disposición de un gran número y variación de consumidores responden a segmentos específicos, diferenciándose en modelos, sabores y tamaño (packs de 2, 4, 6 y 8), ya que pretenden adaptarse a cada una de las necesidades que surgen. Según nos indica la web: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Análisis-De-La->

Cartera-De-Productos el día 31 de Marzo de 2015. Según la web de Danone, sus productos se clasifican en:

- YOGURES: alimento nutritivo con fermentos activos exclusivos. Danone, Danone Velouté Natural Suave, Oikos, Danone Original, Vitalínea 0%.
- BUENOS HÁBITOS:

ACTIVIA

- ✓ Con todo el gusto de la fruta, pero sin trozos.



- ✓ Intensamente cremoso y sin grasa.



- ✓ 4 sabores para disfrutar una y otra vez.



ACTIMEL

- ✓ Mediante la incorporación de las vitaminas B6 y D, han demostrado que contribuyen a un buen funcionamiento del sistema inmunitario.



DANACOL

- ✓ Ayudará a reducir el colesterol hasta un 10% a todas aquellas personas que tengan intolerancia a la lactosa. Producto no recomendado a mujeres embarazadas y a menores de 5 años.



DENSIA

- ✓ Te ayuda a mantener la densidad ósea, gracias a la gran cantidad de calcio y vitamina D que aporta.



- PARA LOS PEQUES:

MI PRIMER DANONE

Los más pequeños de la casa tienen necesidades nutricionales más específicas, por tanto, es muy importante conseguir que tomen las cantidades recomendadas para su crecimiento. Aportará leche de continuación, calcio, hierro, ácidos grasos esenciales y una total fuente de vitaminas y minerales.

DANONINO

Está hecho a medida de los niños para que se lo puedan comer solitos y sin ensuciarse demasiado. Además, contiene un regalo debajo de cada tapa. Disponible tanto para llevar como para beber.



○ POSTRES LÁCTEOS:

DANET

- ✓ Contienen un 10% menos de azúcar con un sabor inmejorable ¡Kruje tu rutina con Danet.



MOUSSE

Despierta tus sentidos con una textura extraordinaria, escucha el murmullo distintivo de éste en cada cucharada y deleita el placer que revive al fundirse en su boca.



FLAN

Es el postre que posee más historia ya que ha sido elaborado a partir de la receta tradicional asturiana. Éste es uno de los tesoros más exquisito de la historia.



- PARA BEBER:

Disfruta ahora del nuevo Danone para beber delicioso y para toda la familia.

- DE SOJA

Savia de Danone es una gama de postres bajos en grasa, con 0% de azúcar añadido. Además cuenta con una elevada aportación de fibra y calcio.

2.5.3 Estrategia de Danone.

En general, la estrategia adoptada por el Grupo Danone es la de “marca única”, con la excepción ya comentada de Lanjarón y Font Vella. A pesar de que cada uno de los productos disponen de una marca concreta como por ejemplo Actimel o Densia, todos se comercializan bajo el nombre de la marca Danone.

Este tipo de estrategia supone un ahorro en costes, pero, sin embargo, puede ser también un inconveniente para la empresa debido al escaso poder negociador con los distribuidores.

Danone pretende transmitir una imagen firme a sus nuevos productos, por tanto, podemos decir que cuenta con la ventaja de que cualquier producto de su marca sea considerado por parte de los consumidores como un producto de calidad, a pesar de que en la mayoría de las ocasiones el producto no haya sido probado.

2.5.4 Evolución publicitaria.

Según el libro de Mario Pricken “Publicidad creativa: Ideas y técnicas de las mejores campañas internacionales”, la publicidad es una forma de comunicación comercial. Es considerada una de las herramientas con más poder de la mercadotecnia. Es utilizada para dar a conocer un mensaje acerca de los productos o servicios que ofrece, es decir, intenta aumentar el consumo de un producto o servicio a través de medios de comunicación o técnicas de propaganda, mediante reparto de folletos, ferias, etc. Su objetivo principal es informar al consumidor acerca de los beneficios que ofrece ese producto o servicio Extraído de “de Mario Pricken

Aunque existen múltiples teorías de publicidad, una de la más antigua, pero a la vez una de las más utilizadas es: AIDA:

- Atención
- Interés
- Deseo
- Acción

Estos son los pasos que hacen que se pueda llegar a alcanzar el éxito. En primer lugar, se ha de llamar la atención en el consumidor, por ejemplo, a través de la tv, la radio, la prensa, spots, o bien mediante anuncios originales o nuevos.

En segundo lugar, se trata de despertar el interés de la oferta, es decir, que el consumidor quiera saber de ese producto o servicio, de las necesidades que le podría satisfacer, qué le va a ofrecer para poder sentirse satisfecho. En muchas ocasiones, se puede informar de la situación que han tenido otros clientes satisfechos. A continuación, hay que despertar el deseo de adquisición del producto o servicio, mediante una buena demostración, es decir, exponer el producto en uso destacando los beneficios que proporcionará. El deseo existe de forma natural y se puede promover con descuentos, por ejemplo. Y, por último, la acción, que se concreta en la adquisición del producto o servicio.

A pesar de todas las modificaciones que ha experimentado el logo de Danone, en la actualidad, lo que lo caracteriza, a mi modo de ver, es la gran sonrisa roja que aparece debajo del nombre de la marca. Estudios recientes nos revocan que tanto el tipo de letra, como el

color e incluso el tamaño, nos transmiten salud, proximidad y universalidad. Salud debido al gran compromiso que tiene con ésta, ya que el Grupo pretende que la mayoría de las personas disfruten de una dieta sana y equilibrada mediante los productos que ofrece, pudiendo estar relacionado con el interés y el deseo del modelo publicitario explicado anteriormente, debido a que al consumidor le interesa saber cómo va a beneficiar ese producto, en este caso, el yogur, a su salud. Proximidad ya que es un producto fácil de adquirir y podemos disponer de él en el momento deseado; nos encontraríamos aquí la adquisición. Y universalidad porque va dirigido a todos los públicos, desde los más peques hasta lo más mayores, como se puede ver con Mi primer Danone o con Danacol. En este caso, se puede relacionar con la primera letra del modelo, debido a la captación que posee esta compañía de todos los públicos.

2.6 Premios y galardones.

Danone, día tras día, se esfuerza por ofrecer productos de calidad a la gran variedad de consumidores existentes, pero eso sí, otorgando un puesto muy importante al sabor. Esto es llevado a cabo a través de una serie de actividades con total respeto hacia el medio ambiente y con la realización de inversiones en I+D+i, siendo premiada en diversas ocasiones con galardones de reconocimiento internacional.

Según nos indica el informe Rep Trak Pulse, hacia el año 2013, Danone, es la empresa con mayor prestigio en España (por delante e incluso de empresas como Sony o Google). Dicho estudio, fue realizado por el Reputation Institute, justificado por la opinión de 4.830 personas.

Esta clasificación, mide la reputación de las industrias de acuerdo a una serie de variables emocionales como la estima, admiración y confianza y variables racionales como la innovación, integridad, liderazgo, oferta, finanzas, entorno de trabajo y ciudadanía, como se puede ver en la siguiente imagen.



Fuente: <https://www.google.es/reprak>

A parte de éste importante premio, nos podemos encontrar otros como Elsevier-Galien en el año 2009 o el concedido por Radio y Televisión de Andalucía (RTVA), en el mismo año. Según explica José Moratalla, presidente del Consejo de Administración de RTVA, premia el compromiso y esfuerzo que Danone protagoniza en todas sus acciones, pero sobre todo en aquellas que van encaminadas a los más pequeños.

2.7 Clientes, proveedores y competidores.

Clientes: Los principales clientes de Danone son las familias españolas, desde los más pequeños hasta nuestros mayores. Debido a la calidad de los productos que ofrece y a su gran interés por adaptarse a cada una de las necesidades de sus clientes, se puede decir que Danone es una de las marcas favoritas en España, llegando incluso a ser considerado líder en ventas de sus postres y yogures. Datos recientes nos indica que alrededor de unas 13 millones de personas consumen diariamente algún tipo de producto de esta marca, lo que conlleva a un 88% de las viviendas.

Debido a circunstancias tan importantes como la crisis durante estos últimos años, los consumidores han experimentado una sensibilidad notable al precio, convirtiéndose éste en un factor relevante a la hora de hacer la compra. Esta empresa pronto empezó a darse cuenta de la situación que atravesaba el país y, por consiguiente, sus ventas, se reducirían. Se iniciaron una serie de campañas para paliar esta caída, entre ellas, la llamada “Gananones”, utilizada para premiar a sus fieles clientes mediante cupones de descuento.

Proveedores: Desde sus inicios, Danone se compromete a elaborar y ofrecer productos de total calidad desde su origen; para ello dispone de fábricas cercanas a las ganaderías para así obtener la leche lo más fresca posible. Cuenta con más de 600 ganaderos repartidos por toda España.

Para garantizar el perfecto estado de la leche, se establecen una serie de medidas, controles y ayudas a los ganaderos. Dentro de lo posible, se implantan a las ganaderías proveedoras modelos de producción respetuosos con el Medio Ambiente con el propósito de adquirir la leche de mejor calidad del mercado, según nos indica la web de Danone. Entre esas ayudas se encuentra una inversión de cinco millones de euros con el objetivo de instaurar contratos anuales o anticipos de pagos pretendiendo así mejorar el rendimiento de sus instalaciones. Según Javier Robles, antiguo presidente de Danone, en *Europa Press* (Madrid, 16 de Febrero), nos indica que desean avanzar cada vez más para ser más competitivas.

Además, mediante el “Plan Ganaderos Danone”, se brinda la posibilidad a los ganaderos que lo deseen de apoyarse en un asesoramiento personalizado, para ser más eficaces e inmejorables en su política de costos.

Competencia: El principal competidor de Danone son las marcas de distribución o más conocidas como marcas blancas; éstas son aquellas marcas que pertenecen a una cadena de distribución, o bien supermercados o bien hipermercados, en los cuales se venden productos de diferentes fabricantes a un precio más moderado. Entretanto el litro de leche de las marcas líderes del mercado como es en este caso Danone, supone 0,94 céntimos aproximadamente, las marcas blancas fluctúan entre 0,50 céntimos y 0,89 céntimos. Si el consumidor se inclina por la primera de éstas, es porque está dispuesto a pagar hasta un 84% más que si opta por aquella marca más barata dentro del mismo establecimiento. A pesar de esta diferencia memorable de precio, el Grupo vende más que dichas marcas, ya que produce más de la mitad de los lácteos que se comercializan en España.

Según el periódico “*El País, 12 de Junio de 2011*”, las empresas que consiguen acaparar la mayor parte de la producción en España junto con Danone, son Lactalis, Central Lechera Asturiana, Pascual, y Nestlé, entre otras. En general, son grandes multinacionales lácteas sus competidores primordiales.

En el siguiente cuadro, se detallan las empresas de las 5 primeras posiciones del sector Preparación de leche y otros productos lácteos en el año 2015 en función de sus ventas:

RANKING SECTORIAL DE EMPRESAS			
SECTOR CNAE: (1054) PREPARACIÓN DE LECHE Y OTROS PRODUCTOS LÁCTEOS.			
Posición	Nombre de la empresa	Facturación (EUROS)	Provincia
1	Danone, S.A	887.642.000	Barcelona
2	Corporación alimentaria Peñasanta, S.A	704.142.000	Asturias
3	Lactalis compras y suministros, S.L	353.007.460	Lugo
4	Puleva Food, S.L	346.928.765	Granada
5	Leche Celta, S.L	310.654.305	Coruña

Fuente: Elaboración propia. CNAE

2.8 Cuota de mercado.

Según una noticia publicada en *“Indisa, el 28 de Julio de 2015”*, Danone es el fabricante líder de productos lácteos en el mundo. Día tras día, el Grupo lucha por aumentar su cuota de mercado mediante el mantenimiento de la política de precios y su constante innovación.

Danone fue una de las empresas más afectadas por la crisis, tanto a nivel nacional como internacional, produciéndose una reducción de su cuota de mercado, por la cual tuvo que reaccionar inmediatamente, según la noticia publicada en *“El País, el 26 de Octubre de 2014”*, Por este motivo, el Grupo amoldó sus precios para no permanecer exenta de la cesta básica de compra, pero también optaron por aminorar su capacidad productiva. Una vez realizados dichos ajustes, la estrategia de Danone consistió en innovar en la oferta acortando los precios, aunque a pesar de esta reducción de precios, éstos continúan sutilmente por encima de los de los demás competidores. A pesar de ser los más caros, se podría decir que son considerados los de mayor calidad. Junto con las marcas blancas, Danone ocupa el 90% del mercado aproximadamente.

El afán del Grupo por incrementar su cuota de mercado y su ansiedad por diversificarse, no hace que Danone cambie su manera de pensar y es que se niega indiscutiblemente a elaborar marcas blancas para los grandes distribuidores.

2.9 Grado de Internacionalización.

Como ya hemos mencionado anteriormente, Grupo Danone es una multinacional, ya que opera en varios países y ajusta sus productos y actividades en cada uno de ellos, incurriendo en unos costes relativamente elevados.

Lo que pretende es explotar una ventaja competitiva, diversificando sus actividades en muchos países. En definitiva, el objetivo ha sido la reproducción casi exacta de la matriz o sede central en cada una de las filiales que controla en el mercado exterior.

Se trata de aplicar el concepto de Glocalización en su estrategia, para crecer, diferenciarse y conseguir velocidad a la hora de obtener resultados superiores a los de las demás empresas multinacionales con modelos, procesos y marcas estandarizadas, según Santiago Mier, director de Marketing de Danone.

Por tanto, va más allá de la mera exportación, debido a la necesidad de realizar inversiones directas en el exterior y tener activos o empleados en más de un país.

Teniendo en cuenta las diferentes estrategias de internacionalización que se pueden llevar a cabo, Danone aplica, por un lado, la expansión, buscando nuevos clientes, como por ejemplo con el yogurt denominado “Mi primer Danone”, dirigido principalmente a los niños más pequeños (entre 6 y 24 meses), e incluso el Actimel, dirigido a aquellas personas con un nivel de defensas bajo, ayudando así a un correcto funcionamiento del sistema inmunitario debido a las características que posee. Por otro lado, la estrategia de diversificación también tiene especial importancia en esta empresa. La podemos encontrar con la adquisición de empresas como Font Vella o Lanjarón, introduciendo a la vez éstas nuevos productos como el agua con varios sabores como limón o manzana, entre otros.

2.10 Análisis DAFO.

La matriz o análisis DAFO, también conocida como el análisis FODA, es un resumen de todo el análisis estratégico tanto a nivel interno como externo, presentando conjuntamente los aspectos más relevantes del mismo.

Se trata de representar los puntos más fuertes y débiles de la empresa analizada, además de las oportunidades y amenazas a la que la empresa tendrá que enfrentarse. El diseño de la matriz es meramente cualitativo, ya que en cada uno de los cuadrantes de la matriz va a exponer lo más importante y característico de cada factor, según *Navas, J. E y Guerras, L. A (2002)*.

Un diseño adecuado de la matriz debería permitir sacar conclusiones acerca de:

- La forma en la que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno.
- La urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas.

A continuación, voy a analizar al Grupo Danone a partir de esta matriz. Para ello, vamos a comenzar por hablar sobre las debilidades y fortalezas, y posteriormente, vamos a analizar las amenazas y oportunidades.

DAFO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>-Al estar todos sus productos bajo el nombre de la marca Danone, supone una gran amenaza para esta compañía, ya que el fracaso de alguno de ellos, supondría una mala imagen para el resto de productos.</p> <p>-Costes de producción elevados, debido a la gran cantidad de tiempo y esfuerzo que le dedican al ganado para producir leche de la mejor calidad posible. Pero no solo esto, sino también porque opera en una gran cantidad de países adaptando sus productos a cada uno de ellos.</p>	<p>-Muy buena imagen gracias al gran esfuerzo publicitario que realizan con productos bastantes diferenciados a los del resto.</p> <p>-La gran cartera de productos de la que dispone, ya que cubre más necesidades y, a la vez, aumenta su volumen de ventas. Es líder en el mercado.</p> <p>-Aprovechamiento de las economías de escala. Danone fabrica sus productos para vender en grandes almacenes como Mercadona o Carrefour, entre otros.</p> <p>-Apuesta mucho por el I+D+i contando para ello con el Instituto Danone, asociación científica sin ánimo de lucro con el objetivo de ser un nexo de unión entre profesionales de la alimentación, la salud y la educación según la web del Instituto http://www.institutodanone.es/</p> <p>-Compañía muy preocupada por el medio ambiente y la salud y bienestar de las personas.</p>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>-Facilidad de entrada de nuevos competidores, como, por ejemplo, es el caso de Nestlé, o agua, Solán de Cabras.</p> <p>-Relevancia de las marcas blancas ya que al ser más baratas, aumentan sus ventas. Por tanto, los consumidores pueden plantearse la compra de éstas marcas más que la de Danone al ser más baratas y con unos productos similares o muy parecidos.</p>	<p>-Cambio continuo del gusto y necesidades de los consumidores, ya que es una empresa que está innovando constantemente, e incluso en la mayoría de las veces lanza un producto para satisfacer una necesidad que aún no ha sido descubierta. Suele ser una industria pionera.</p>

3. DESCRIPCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.

En este apartado vamos a realizar un análisis de la situación económica y financiera del Grupo Danone, a partir de la fuente de información de la base de datos SABI y tomando

principalmente como referencia los siguientes manuales: Plan General de Contabilidad 2007 y Análisis de Estados Contables de Sánchez Jiménez, Salvador (2008) y Estados Contables: elaboración, análisis e interpretación de Archel Domench, Pablo y otros (2010) centrándonos en los valores del último año facilitado, el año 2013.

3.1 Ratio de Tesorería.

También llamado Prueba del Ácido, se puede decir que es el ratio más significativo ya que no se tienen en cuenta las mercancías con las que cuenta la empresa, sino solo aquellas partidas que representan dinero con respecto al Pasivo Corriente. Mide la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles, también a corto plazo. Se trata, por tanto, de la relación que existe entre el Activo Financiero (disponible y realizable cierto) de la empresa y el Pasivo Corriente.

Ahora bien, un resultado entre 0.8 y 1 se considera aceptable aunque esto depende del sector en el que opere la empresa. Un valor por debajo de 0.8, nos indica que cabe la posibilidad de cierto peligro, ya que no disponemos de los recursos suficientes para afrontar los pagos y la empresa tendría el riesgo de caer en suspensión de pagos. Por el contrario, si este ratio es mayor a la unidad, nos está indicando que hay exceso de tesorería, el cual es necesario gestionar de la mejor manera posible ya que es uno de los aspectos más relevantes en la adecuada gestión financiera de la empresa.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Tesorería (D+R)/PC	1,36	1,075	1,31	1,73	1,42	2

Como se puede observar, durante todos los años, el valor de este ratio es superior a la unidad lo que nos estaría indicando un exceso de tesorería, e incluso una deuda elevada de los clientes. En el año 2008, el valor ofrecido por este ratio es de 2, valor que disminuye con el paso de los años. Sin embargo, hacia el año 2010, a pesar de la disminución del año anterior, vuelve a aumentar. Lo mismo ocurre con el año 2013. A mi modo de ver, la interpretación de este ratio, quedaría más inclinada hacia un exceso de tesorería, ya que la cifra de ésta es el doble que la del saldo de deudores.

3.2 Ratio de Solvencia.

Mide la capacidad de la que dispone la empresa para atender a sus compromisos de pago en un período corto de tiempo. Se trata de analizar la relación que existe entre el Activo Corriente y el Pasivo Corriente.

Dicho ratio debe ser igual o superior a 1. Sin embargo el valor recomendado es en torno a 2.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Solvencia (AC/PC)	1,50%	1,20%	1,43%	1,85%	1,54%	2,11%

Como podemos observar, a lo largo de todos los años analizados, el valor de este ratio es superior a 1, por tanto, la empresa estaría alejada de esa posible situación de suspensión de pagos y, además, podrá hacer frente sin ningún problema a todas sus deudas contraídas a corto plazo.

3.3 Ratio de Garantía.

También conocido como solvencia total, nos indica la posible distancia que posee la empresa a la quiebra. Se obtiene relacionando el Activo total y el Pasivo Total, tanto a largo como a corto plazo.

Dicho ratio debe ser superior a 1; esto nos indicaría que la empresa ofrece las garantías suficientes ante terceros una vez cubiertas todas las obligaciones tanto a largo como a corto plazo. Si es menor a 1, se puede decir que la empresa no posee los suficientes recursos para atender a sus obligaciones y, por tanto, se podría decir que cabría la posibilidad de encontrarse en una situación de quiebra. Es recomendable que dé un resultado entre 1, 2 y 5. Cuanto mayor es este ratio, mayor será la garantía que ofrece la empresa para afrontar todas sus deudas, pero eso sí, no debe ser demasiado elevado ya que esto supondría un exceso de recursos propios y, por tanto, una disminución de la rentabilidad.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Garantía(AT/PT)	2,18	2,07	2,27	2,59	2,31	2,87

El valor de este ratio en todos los años analizados es mayor a 1, lo cual es bastante favorable, como hemos comentado anteriormente. Con respecto al año 2008, la garantía que ofrece la

empresa para responder a las obligaciones contraídas con terceros es mayor, y, por tanto, existe mayor distancia a la quiebra.

3.4 Fondo de Maniobra.

Se define como aquella parte del activo corriente que es financiada con los recursos permanentes (a largo plazo) con los que cuenta la empresa. En otras palabras, nos proporciona la capacidad que tiene el negocio para seguir con la realización diaria de sus actividades en un período corto de tiempo.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Fondo de Maniobra (AC-PC)	115.780€	45.417€	108.300€	188.178€	125.375€	289.780€

En todos los años, el activo corriente ha resultado ser mayor al pasivo corriente, lo que quiere decir que la empresa cuenta con los recursos suficientes para hacer frente a sus deudas a corto plazo. En caso contrario, en principio, nos encontraríamos en una situación de peligro. Aunque esto no siempre es así. Como bien sabemos, el activo corriente está formado por las existencias, el realizable y el disponible. La diferencia radica en que el primero de ellos se trata de los productos de los que dispone la empresa para ser vendidos y el segundo y tercer concepto se trata de los derechos de cobro por las ventas efectuadas, en primer lugar, y en el dinero disponible en efectivo en la empresa, en segundo lugar. Es decir, el disponible y el realizable es dinero y las existencias no hasta que no se venda el producto. Ahora bien, si el importe que presenta dicho activo es mayor que el que nos muestra el pasivo corriente debido a una cifra más elevada de las existencias que el resto de las partidas que lo componen, no habría nada que hacer debido a un mayor valor de las deudas contraídas (pasivo corriente), eso sí, siempre y cuando las existencias no lleguen a venderse y no se conviertan en dinero.

3.5 Ratio de Firmeza.

Se define como la seguridad o “firmeza” que la empresa brinda a sus acreedores en un largo período de tiempo. Se obtiene relacionando el Activo No Corriente con el Pasivo No Corriente. Como recomendación, el valor que debe tener es un valor próximo a 2.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Firmeza (ANC/PNC)	7,27	12,38	18,83	8,43	8,5	10,72

El valor de este ratio es elevado en todos los años, por tanto, Danone sí que puede afrontar todas sus deudas a largo plazo con el Activo a largo plazo del cual dispone sin ningún problema. Como podemos ver, en el año 2011 dicho valor es cercano a 20, debido a un menor importe del valor de las deudas contraídas que en el resto de los años, como bien se puede observar en el balance.

3.6 Ratio de endeudamiento.

Es considerado uno de los ratios más importantes. Mide el vínculo que existe entre la deuda total (PNC y PC) y el Patrimonio Neto, es decir, relación existente entre los Recursos Ajenos y los Recursos Propios. Aunque casi siempre es mayor a 0,6.

Su valor es ideal que sea menor a la unidad, ya que en el caso opuesto, la empresa estaría en manos de acreedores. El valor óptimo se sitúa entre 0,4 y 0.6. Es utilizado para ver lo apalancada que se encuentra la sociedad, debido a la financiación ajena.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Endeudamiento (PT/PN)	0,80	0,90	0,78	0,60	0,73	0,52

A lo largo de todos los años, el valor obtenido es inferior a 1, o lo que es lo mismo, el negocio no está sometido a los acreedores, debido a un mayor importe de los recursos propios.

3.7 Porcentaje de Endeudamiento.

Este ratio resulta bastante útil para conocer el nivel de endeudamiento de una sociedad, analizando el vínculo en porcentaje entre el Pasivo Exigible y el Patrimonio Neto más el Pasivo Total. Su significado es semejante al ratio calculado anteriormente, con la diferencia de que este cuenta con la ventaja de una mejor interpretación del resultado, facilitando así su análisis.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
% Endeudamiento (PT/(PT+PN))	44,62%	47,30%	43,72%	37,84%	42,27%	34,28%

El porcentaje de la deuda de Danone ha ido variando a lo largo de los años, pasando de 34,28%, en 2008, a 44,62%, en 2013. Esto puede ser debido a un aumento del Pasivo Fijo o bien, a una disminución de los Fondos Propios como se puede observar en el balance de la empresa, ya que han tenido lugar ambas situaciones. A mi modo de ver, puede deberse en mayor parte a una reducción bastante considerable de los fondos propios, ya que la variación que han experimentado es mayor.

3.8 Ratio de Autonomía o Independencia Financiera.

Este ratio es utilizado para medir la capacidad que tiene la empresa para financiarse, es decir, es la inversa del ratio de endeudamiento calculado anteriormente. Nos sirve para poder ver la relación existente entre los capitales propios y los ajenos tanto a corto como a largo plazo.

Debería obtener un valor superior a la unidad, con el propósito de no permanecer en manos de los acreedores.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Autonomía (PN/PT)	1,24	1,12	1,28	1,64	1,36	1,91

Como se puede observar, durante todos los años el valor proporcionado por este ratio es superior a 1, lo que nos indica que el importe de los recursos propios de la empresa es mayor al de los ajenos, por tanto, se podría decir que Danone no está en manos de los acreedores, como también podemos ver en el ratio de endeudamiento comentado más abajo.

3.9 Ratio de Estabilidad.

El ratio de estabilidad o coeficiente de inmovilización, se obtiene a través de la división del Activo Fijo y los Recursos Permanentes de la empresa, es decir, la suma del Patrimonio Neto y el Pasivo No Corriente.

El valor adecuado para este ratio debe ser menor a 1, ya que si es mayor a la unidad nos indica que una parte del Activo Fijo es financiada con créditos a corto plazo.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Estabilidad (ANC/RP)	0,63	0,81	0,67	0,54	0,64	0,47

Durante todos los años objeto de mi estudio, el valor facilitado por este ratio es inferior a la unidad; esto quiere decir que una parte de los recursos permanentes van a financiar una parte del activo corriente, generalmente, el fondo de maniobra requerido para llevar a cabo la actividad.

3.10 Ratio de Rentabilidad Económica.

Trata de averiguar el beneficio que generan los activos de los que la empresa dispone. Este ratio relaciona el Resultado de Explotación, es decir, el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) con el Activo Total de la empresa. Para mayor validez, es aconsejable compararlo con el resultado obtenido por otras empresas de la competencia o del sector.

A un mayor valor, nos estaría indicando que el beneficio o eficiencia generada por los Activos de Danone es bastante elevada.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
R.Económica (BAIT/AT)	11,38%	38,50%	45,91%	45,11%	51,88%	43,55%

En el año 2013, Danone obtuvo una rentabilidad de 11,38% que, como se puede ver, es mucho menor a la obtenida el resto de los años estudiados, debido a una disminución del importe de la cifra de ventas como nos muestra el balance. Dicho importe oscila entre 1.492.661 miles de € en 2008 y 1.055.304 miles de € en el año 2013.

3.11 Ratio de Rentabilidad Financiera.

Es utilizado para medir la productividad obtenida por los accionistas de la empresa, una vez relacionado el Beneficio después de Impuestos o Resultado del Ejercicio con el Patrimonio Neto. El primero de ellos lo podemos encontrar en la cuenta de resultados y en el balance, el segundo. Cuanto mayor sea el valor de éste, mayor será la rentabilidad proporcionada.

Ratio	2013	2012	2011	2010	2009	2008
R.Financiera (BAI/PN)	18,65%	58,04%	65,41%	60,67%	72,20%	54,44%

El valor de este ratio en el último año analizado es de 18,65%, siendo el porcentaje más bajo en comparación con el resto, al igual que nos indica el ratio de rentabilidad económica. A pesar de ser el resultado más bajo obtenido, este sigue siendo positivo, por tanto, nos da a entender que el desarrollo de la empresa es favorable. Se trata de una disminución de los ingresos de explotación y financieros, entre otros, lo que ha dado lugar a un resultado del ejercicio menor que el resto de los años, como bien nos manifiesta el balance.

3.12 Comentario de la Situación Financiera de Danone.

Una vez analizados algunos de los ratios más importantes, en general, y con la poca información de la que disponemos, podemos decir que el Grupo posee un gran exceso de tesorería, el cual habría que gestionar minimizando la cantidad de dinero “muerto”, o bien realizando una serie de inversiones, o bien, disminuyendo la financiación externa para así obtener una mayor rentabilidad de los recursos propios.

Esta empresa también ofrece una seguridad ante terceros muy alta, ya que como nos facilita el ratio de garantía, posee la suficiente capacidad para afrontar todas sus deudas y aun así dispone del suficiente dinero como para mantener una distancia a la quiebra bastante significativa.

Por otro lado, al ver los valores alcanzados en cuanto a la rentabilidad económica y financiera en el año 2013, he llegado a pensar que los efectos de la crisis fueron tardíos a Danone, mediante una disminución de las ventas, con un importe de 1.055.304 miles de €, cifra más baja alcanzada en los últimos 13 años.

Por último, opino que Danone conserva una estructura de fondos propios excelente. Con el paso de los años, ha ido aumentando su cuantía y, por tanto, ha hecho que el ratio de endeudamiento, o bien el de estabilidad nos proporcione un valor favorable.

3.13 Comparación de la situación económico-financiera de Danone con la de Calidad Pascual S.A.

Para mostrar una perspectiva más objetiva acerca de los resultados facilitados por los ratios de Danone, S.A, vamos a comparar algunos de ellos, los considerados más relevantes, con los que nos ofrece Calidad Pascual, S.A.

A continuación, presentaremos una tabla con los resultados obtenidos de la empresa a comparar con Danone, Calidad Pascual, S.A.

Ratios Calidad Pascual, S.A					
	2013	2012	2011	2010	2009
Garantía (AT/PT)	1,54	1,52	1,5	1,5	1,48
Solvencia (AC/PC)	0,92	0,57	0,58	0,51	1
Firmeza (ANC/PNC)	1,94	3	2,96	3,15	1,99
% Endeudamiento (PT/(PT+PN))	64,84%	65,32%	66,59%	66,52%	67,39%
R. Económica (BAIT/AT)	4,26%	4,49%	4,99%	5,13%	3,99%
R. Financiera (BAI/PN)	2,27%	1,98%	5,14%	8,81%	1,38%

En primer lugar, podemos ver como la garantía que Calidad Pascual, S.A ofrece frente a sus acreedores es bastante similar durante todos los años, siendo el importe de sus activos superior al importe de las deudas totales contraídas.

A lo largo de todos los años, Danone proporciona una seguridad y distancia a la quiebra mayor que Calidad Pascual, sobretodo en 2010, donde la diferencia es de 1,09 a favor de Danone.

El ratio de Solvencia refleja que Calidad Pascual, a diferencia de Danone, no supera o iguala en ninguno de los 5 años la unidad, excepto en 2009, cuyo valor es 1. Esto es debido a que el volumen de activos corrientes es menor que el volumen de pasivos corrientes, teniendo Danone una mayor capacidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo. A pesar de esto, se puede ver cómo con el paso de los años, este valor va mostrando una mejora notable y constante, al contrario que Danone, que a partir del año 2010, empieza a haber una bajada considerable.

Por otra parte, Calidad Pascual presenta un ratio de firmeza bastante inferior que Danone, aunque viendo los valores obtenidos no parece que Calidad Pascual vaya a tener problemas a la hora de hacer frente a sus obligaciones de pago a largo plazo, debido a un importe mayor del activo no corriente. Como se puede observar, en todos los años el valor gira en torno a 2,

por tanto, podemos deducir que una parte del activo fijo está financiada con recursos propios a largo plazo y la otra parte con fondos propios. Si analizamos los acreedores a largo plazo del año 2012 a 2013 de Calidad Pascual, la diferencia es altamente significativa, pasando de 166,303 € a 273,566 €. Por tanto, comparando resultados, observamos que Danone apenas hace uso de la financiación ajena, representando el Pasivo No Corriente aproximadamente un 3% del total del Pasivo más Neto.

En cuanto al nivel de endeudamiento, Calidad Pascual posee un porcentaje de deuda alto, ya que el conjunto del pasivo exigible es mayor que el patrimonio neto, aunque dicho endeudamiento ha ido disminuyendo de un 67,39% en 2009 a un 64,84% en 2013, pudiendo deberse a un aumento de los fondos propios a medida que transcurren los años, al contrario de lo que ocurre en Danone, que pasa de 360.567 € en 2009 a 325.708 € en 2013.

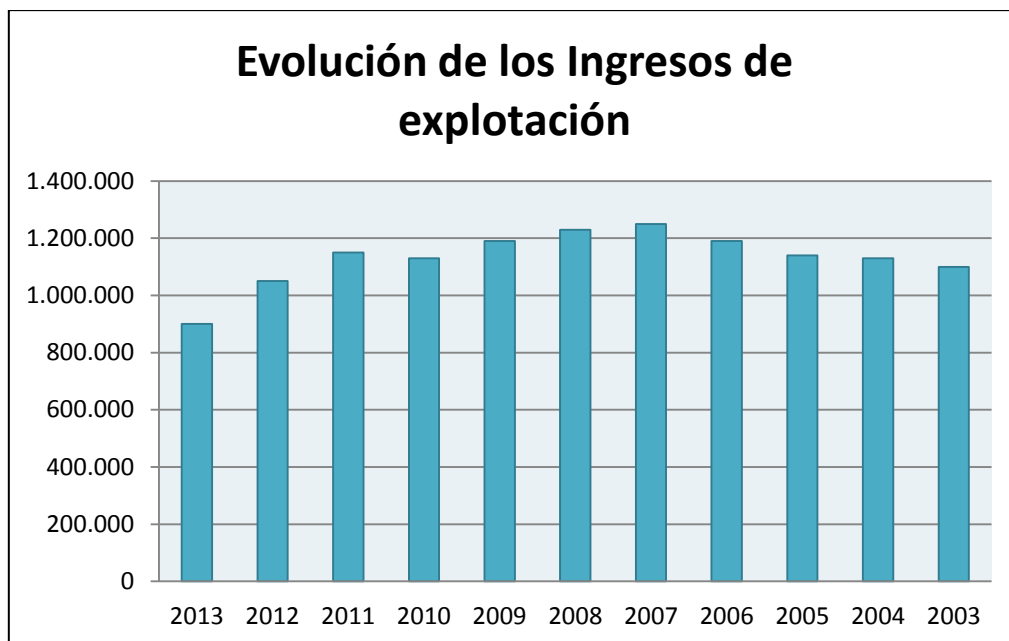
Para dar fin a esta comparativa, entre Calidad Pascual y Danone, vamos a proceder a examinar la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Durante los 5 años analizados, tanto la rentabilidad económica como la rentabilidad financiera de Danone es superior a la de Calidad Pascual.

4. PREVISIÓN DE LA EVOLUCIÓN FUTURA.

Ahora bien, llegados a este punto vamos a proceder a estudiar la posible evolución futura de nuestra empresa, Danone, S.A, en cuanto a la evolución de sus ventas, su crecimiento, estructura de costes, así como sus objetivos, tomando como referencia los datos del pasado próximo y las actuaciones que Danone podría realizar en los próximos años, teniendo en cuenta aspectos relevantes como el sector en el que opera o la situación económica que atraviesa nuestro país, entre otros. Para realizar este análisis, me he basado principalmente en los datos disponibles en España.

4.1 Previsión futura de la evolución de la cifra de ventas.

Para obtener los datos de una previsión futura de la cifra de ventas en los próximos años de Danone, vamos a tomar como punto de partida o base la cifra de ventas de años anteriores para así concretar la posible propensión de la misma. A continuación, vamos a detallar gráficamente el progreso que dicha cifra ha protagonizado.



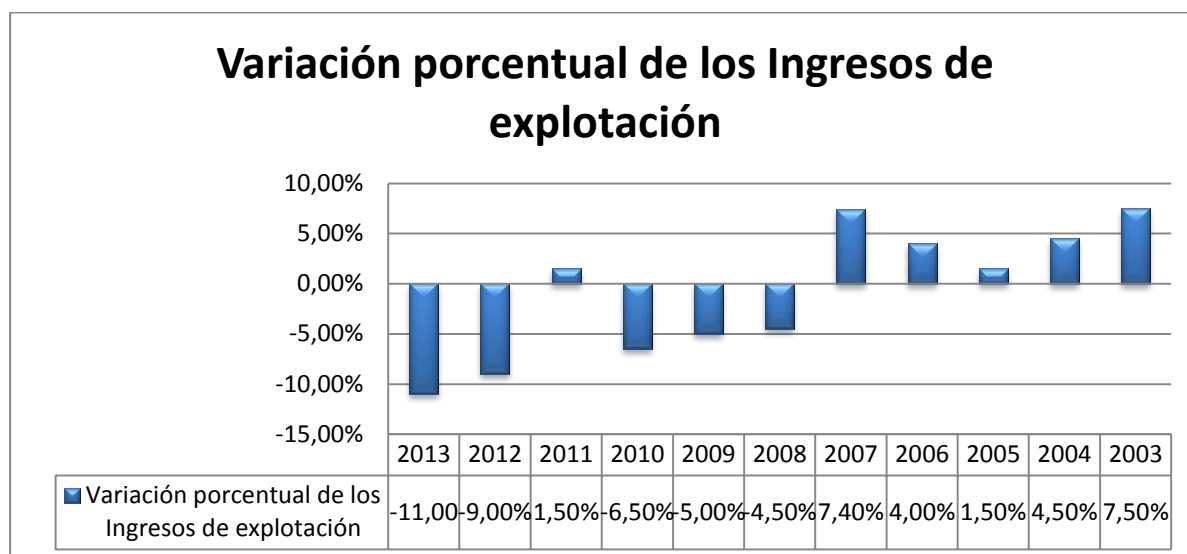
Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Como se puede observar en el gráfico “Evolución de los Ingresos de explotación”, las ventas de Danone presentan varias oscilaciones a lo largo de los últimos 10 años. No obstante, no son muchas las diferencias de un año a otro.

La tendencia más cercana en los últimos años es una tendencia decreciente, ya que, como comenté anteriormente, es posible que se produjesen unos efectos de la crisis económico-financiera más tardíos y, por tanto, una reducción de ventas hacia los años 2012 y 2013 (últimos años disponibles en nuestra base de datos). Así, la rentabilidad generada durante esos años es menor, como vimos en los ratios de rentabilidad económica y financiera.

Poco le duró este descenso de ventas, ya que éstas han crecido un 4,8% con respecto al mismo período del año anterior, hasta los 5.471 millones de euros, frente a los 5.061 que registró en los primeros meses del 2014. Como objetivo para lo que queda de año de la compañía es incrementar sus ventas entre un 4% y un 5%, según la noticia publicada en “*Europa Press, el día 15 de Abril de 2015*”. Dicho propósito pretende conseguirlo mediante innovaciones como el nuevo y actual tesoro “Actimel Pro-vital”, en el cual han estado trabajando durante algo más de un año y que además de contener los beneficios del clásico Actimel, este cuenta con dos nuevas vitaminas, las vitaminas B9 y B12, según subrayan en una noticia publicada en “*Europa Press, el día 06 de Mayo de 2015*”, además de la apertura de una planta de producción de yogures en tarro en Bélgica para la cual ha invertido en torno a unos 14 millones de euros.

Ahora bien, si queremos indagar más en el comportamiento y variación de la cifra de ventas que ha desempeñado Danone en estos últimos años, nos centraremos, a continuación, en estudiar el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en %.

Como podemos observar en el cuadro “Variación porcentual de los Ingresos de explotación”, el crecimiento que ha protagonizado Danone en sus ventas, fluctúa entre un -11,00% en 2013 y entre un 7,50% en 2003, cifra más alta alcanzada por la compañía en los últimos años.

Se pueden considerar dos etapas diferenciadas del progreso de las ventas que Danone muestra. Del año 2003 al año 2007, sería la primera etapa que por decirlo de alguna forma, sería el período más positivo y del 2008 en adelante, año en el que la crisis económica-financiera empezó a tener su impacto en España, y por tanto, una progresión más ralentizada, aunque siempre positiva, ya que esta empresa es un vivo ejemplo de cómo en épocas difíciles es posible sobrevivir. Cuando observaron la situación en la que se encontraban inmersos, establecieron medidas de todo tipo, desde el lanzamiento de nuevos productos hasta una gran cantidad de publicidad, convirtiéndose de este modo, en el mejor anunciante de su sector, el sector de la alimentación.

Es de especial importancia comentar que la evolución de las ventas de una empresa, no depende únicamente del resultado que ésta sea capaz de llegar a obtener, sino también del sector, del consumo de los habitantes, en definitiva, del entorno que la rodea, llegando a condicionar la evolución de las mismas. Si hablamos, en primer lugar, del sector en el que la empresa opera, el sector lácteo, éste se caracteriza por un alto dinamismo y progreso, por lo

tanto, la empresa debe ser flexible y adaptarse rápidamente a los cambios que se produzcan si no quiere permanecer en el pasado. “Sobrevivir o morir”. En este caso, Danone no solo ha atravesado esta actual crisis, sino que a mediados de los 90 tuvo que soportar el impacto de otro temible ataque económico, en el cual primó su adaptación a los cambios que se producían en el mercado en todo momento. ¿Cómo? Danone invirtió una cantidad lo suficientemente considerable en I+D+i para el desarrollo de nuevos productos, lo que aumentó su cartera. A esto se le une la notoriedad de sus eficaces campañas publicitarias, las cuales estaban relacionadas en la mayoría de los casos con el deporte y el bienestar. En un futuro, se va a producir un incremento de la competitividad debido a una amplia y creciente gama de productos atendiendo a las necesidades de unos consumidores cada vez más exigentes y a la importancia cada vez mayor de las marcas blancas, según nos *“Economía Express, el día 02 de Septiembre de 2013”*. Además, a partir del 01 de Abril de 2015, se eliminaron las cuotas* establecidas en la U.E desde 1984, provocando esto cierta duda ante el comportamiento que se puede adoptar para aumentar la producción y los posibles efectos que pueda tener el libre mercado, según nos informa *“Radio Rumania Internacional, el 01 de Enero de 2015”*.

Por tanto, como he indicado anteriormente, las perspectivas que presenta es un escenario lleno de cambios, de incertidumbre, ya que es un sector bastante dinámico y, a la vez de creación de valor, debido a la gran cantidad de inversión e innovación constante que nuestra empresa manifiesta.

No quiere decir que por ser una empresa grande y vigorosa, sea obvio mitigar los efectos de una situación tan peligrosa como es una crisis, ya que solo habría que mirar la cuantía de monumentales empresas que han tenido que cerrar sus puertas o reducir personal por no dominar adecuadamente los recursos de los que disponen.

En cuanto al consumo de productos lácteos en España, crece alrededor de un 8% en el año 2013, con respecto al 2012, según una investigación realizada por EAE Bussines School. Si se realiza la comparativa con el año 2008, el crecimiento fue de un 14,72%.

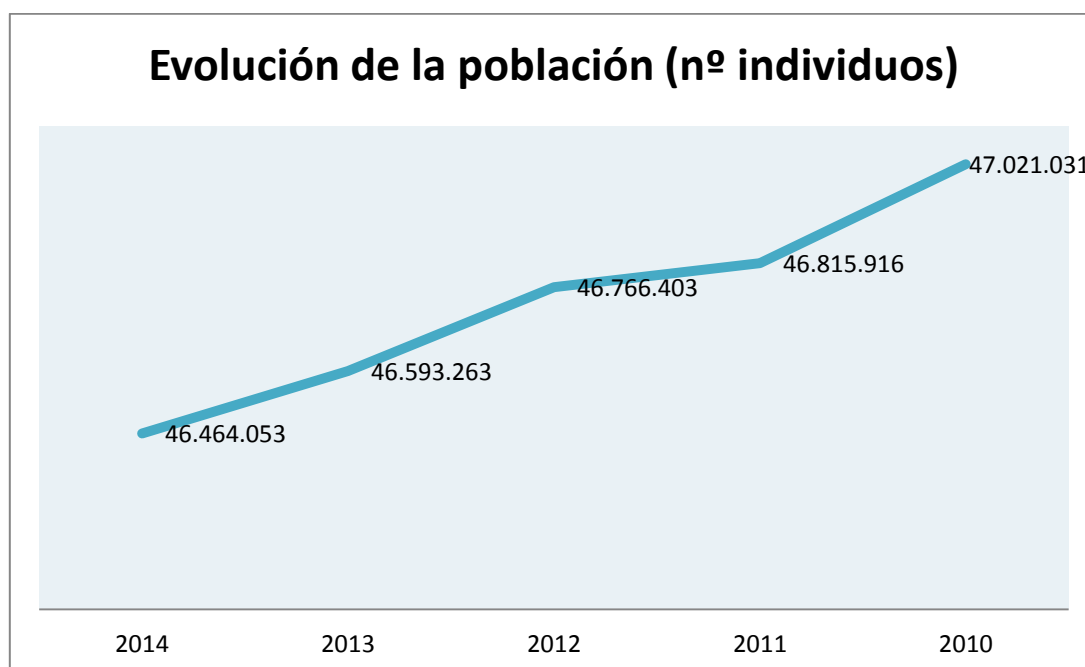
También podemos hablar de la situación del país en la que estamos sumergidos. En primer lugar, con respecto al PIB, según los datos presentados por la “Contabilidad Nacional Trimestral” ofrecidos por el INE, en 2013 el PIB manifestó una bajada con respecto al año

*Dichas cuotas fueron establecidas para todos los estados miembros de la U.E. Se introdujo una tasa llamada suplementaria, la cual consistía en gravar la producción de leche que superara el umbral marcado por dicha cuota.

anterior de -2,2%. Sin embargo, en el año 2014 tuvo un crecimiento del 0,6%, respecto al año anterior, tomando como base el año 2010.

Ahora bien, es a raíz del tercer trimestre del año 2013, cuando comienza a crecer el PIB en un 0,1%, siendo ya un crecimiento constante hasta el actual dato disponible, el primer trimestre del año 2015, con un 0,9%, siempre con respecto al año antecedente.

Por otro lado, según nos informa el INE, tanto la población como el consumo en los últimos años han disminuido. A continuación, vamos a mostrar una serie de gráficos donde lo podemos observar de una forma más clara:



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Datos en miles.

Desde 2010 a 2014, la población de España ha disminuido aproximadamente un 1,19%, de 47.021.031, en 2010 a 46.464.053, en 2014. Datos recientes nos indican que la población para el año 2015 es de 46.439.864, menor que en el año anterior, por lo tanto, todo apunta a que la población continuará aminorándose con el transcurso del tiempo.



Fuente: Elaboración propia con datos del INE. Datos en %.

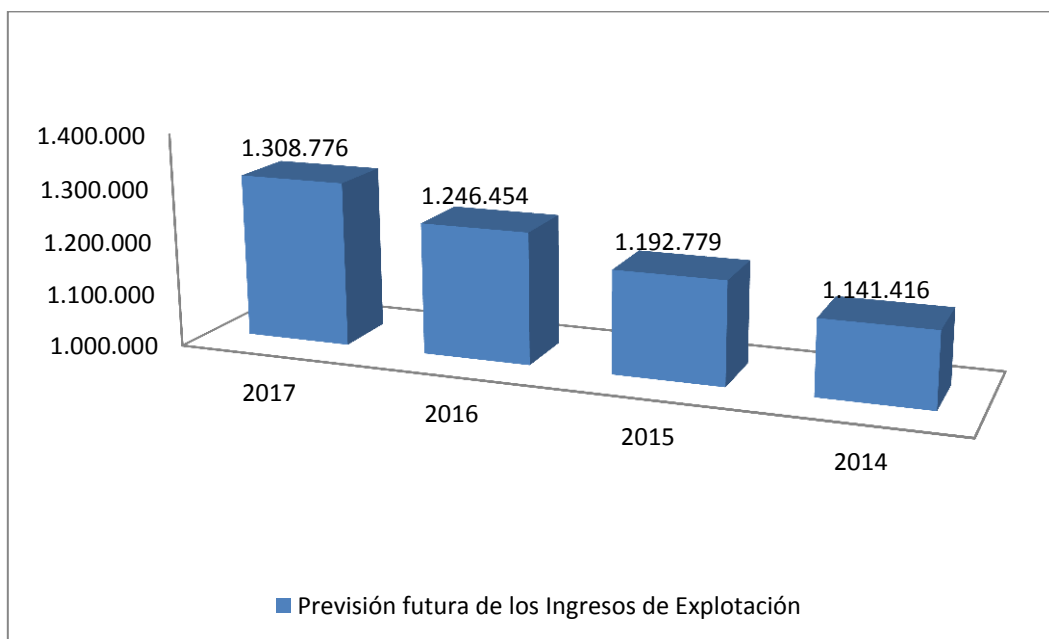
El consumo por persona, en concreto de leche líquida y otros derivados lácteos, ha mantenido una tendencia decreciente desde 2010 a 2014, a excepción del año 2013. Hacia el año 2014, el consumo de productos lácteos en relación al total del gasto destinado al abastecimiento alimenticio, ha supuesto un 2,36%. Sin embargo, el consumo en el 2014, con respecto al 2013, ha mermado en un 2,8%.

Por último, pero no menos importante, la medida más característica que nos muestra la tesitura de la situación del país es el paro. Dicha magnitud se puede calcular de dos formas: o bien mediante la EPA (Encuesta Población Activa) o bien mediante la inscripción de los parados en el Servicio Público de Empleo, que realiza el INE. La diferencia radica en que son dos tipos de medidas diferentes, en el primero tiene lugar la realización de una encuesta y, en el segundo el dato son los parados registrados. Ahora bien, nos vamos a centrar principalmente en la EPA, la cual nos indica que la tasa de paro del primer trimestre del 2015 se incrementó ligeramente hasta el 23,78% desde el 23,71% que experimentó el último trimestre del año 2014. Actualmente, la cifra se encuentra en un 22,5%. A pesar de que en los primeros meses de 2015 se abatieron 114.300 empleos, es el menor descenso que se ha producido desde el año 2008, año en que la crisis protagonizó sus primeros impactos en España. Según una noticia publicada en “*El País, el día 19 de Febrero de 2013*”, Danone llevó a cabo unos 900 despidos en toda Europa, incluyendo España.

Por lo tanto, podemos decir que España a pesar de estar sumergida en una etapa difícil, no cesará de crecer como nos indica la mejora en la tasa de paro o, por otro lado, el incremento del PIB, pero eso sí, será un proceso lento y complejo. Para el año 2015 y posteriores, todo apunta a un crecimiento del Grupo, el cual podemos ver, como se mencionó anteriormente, en la innovación desarrollada y producida en España del nuevo Actimel Pro-Vital, fabricado en la planta que tiene en Aldaya (Valencia) o en la apertura de nuevos puntos de venta de yogurt helado.

Una vez explicado la situación económica del país, la posible evolución del sector en el que opera Danone y la tendencia del consumo, vamos a tratar de predecir el progreso de la cifra de ventas que tendrá lugar en nuestra empresa.

Según el mensaje transmitido por el presidente de la compañía, Franck Riboud, el pasado año fue un año delicado y a la vez decisivo, ya que necesitaban prevenirse para un futuro incierto. Se prevé que para el presente año y en adelante, las ventas experimenten un crecimiento entre el 4% y el 5%, como se mencionó anteriormente, dando como resultado la cuantía que aparece en la representación “Previsión futura de los Ingresos de Explotación”.



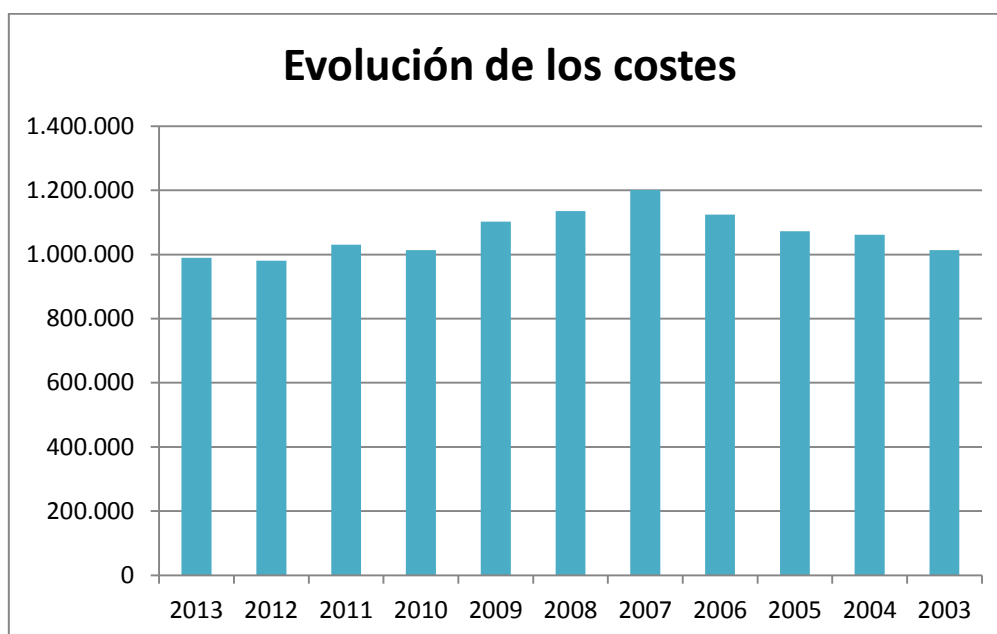
Fuente: Elaboración propia. ABC. SABI. Datos en miles de €.

Como podemos observar, el crecimiento esperado por Danone en su cifra de ventas es lento pero, a la vez, constante. Para el actual año 2015, dicha cifra será en torno a los 1.141.416 millones de euros, lo que supone con respecto al año anterior un incremento del 4%.

Con respecto a los años siguientes, la cifra de ventas va a continuar mejorando, a la vez que lo hace el PIB, e incluso la tasa de paro. Además, inversiones como la del “Actimel Pro-Vital”, apoyarán la propensión constante y creciente de la cifra de ventas. Por otro lado, teniendo en cuenta valores del PIB cada vez más positivos, he supuesto que el porcentaje de incremento en los últimos años analizados en el gráfico, serán mayores, es decir, más próximos al 5% que al 4%. No obstante, el incremento de las ventas de Danone entre el año 2014 y el año 2017, es de 211.260.000 €, lo que da lugar a un escenario positivo, ya que, a pesar de no ser un aumento relativamente grande, esta empresa no cesa de mejorar con el paso de los años.

4.2 Previsión futura sobre la evolución de la estructura de costes.

Para poder estimar la tendencia de los costes de Danone en los próximos años, es necesario conocer qué comportamiento han experimentado anteriormente, tal y como se muestra en la figura “Evolución de los costes”.

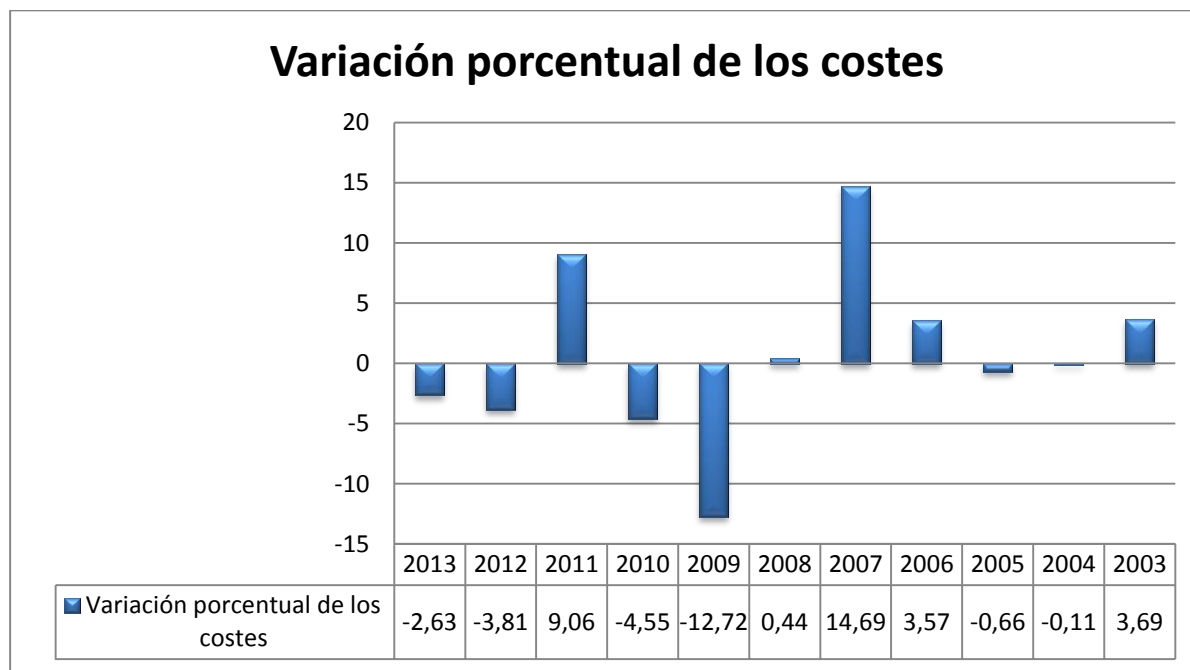


Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Como se puede observar en el gráfico, los costes de explotación de Danone presentan diferentes subidas y bajadas, aunque a partir del 2007, año en el cual la subida es mayor, los costes registrados, van disminuyendo. Posiblemente esto puede deberse a un importe de la cifra de ventas decreciente. Sin embargo, si hablamos del año 2011 y 2013, estos aumentan. Desde el año 2003 hasta el año 2008, los costes de Danone han pasado de 1.013.591 miles de € a 1.135.711 miles de €, es decir, un incremento bastante reducido en 5 años. A partir de este

último año comentado, las ventas manifestaban un descenso constante, por tanto, los costes también son menores, pasando de 1.102.314 miles de € en 2009 a 989.965 miles de € en 2013.

Ahora bien, para adentrarnos más en el comportamiento de los costes, vamos a comentar el gráfico “Variación porcentual de los costes”.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI.

Como podemos contemplar, la tendencia que experimentan los costes de Danone es bastante desigual, siendo el dato más bajo en el año 2009 con una caída del -12,72%, con respecto al año anterior.

Resulta también de gran importancia comentar la gran diferencia existente entre el año 2007, con un incremento del 14,69% a partir del cual las ventas empiezan a descender y el año 2009, con una caída del -12,72%, debido a una reducción de ventas mayor.

La mejora de los costes que Danone ha experimentado, se debe principalmente a la política que han seguido, junto con una elevada innovación. Si hablamos del año 2009, Danone implantó una gran cantidad de promociones, orientada entre otros fines a aumentar la fidelidad de los clientes, debido a la gran competencia que sostienen con las marcas blancas, así como para mejorar su cuota de mercado.

Dicha promoción recibe el nombre de “Gananones” y es una estrategia defensiva, ya que se trata de un coste de oportunidad; renuncian a obtener un buen margen para ganarse día a día la

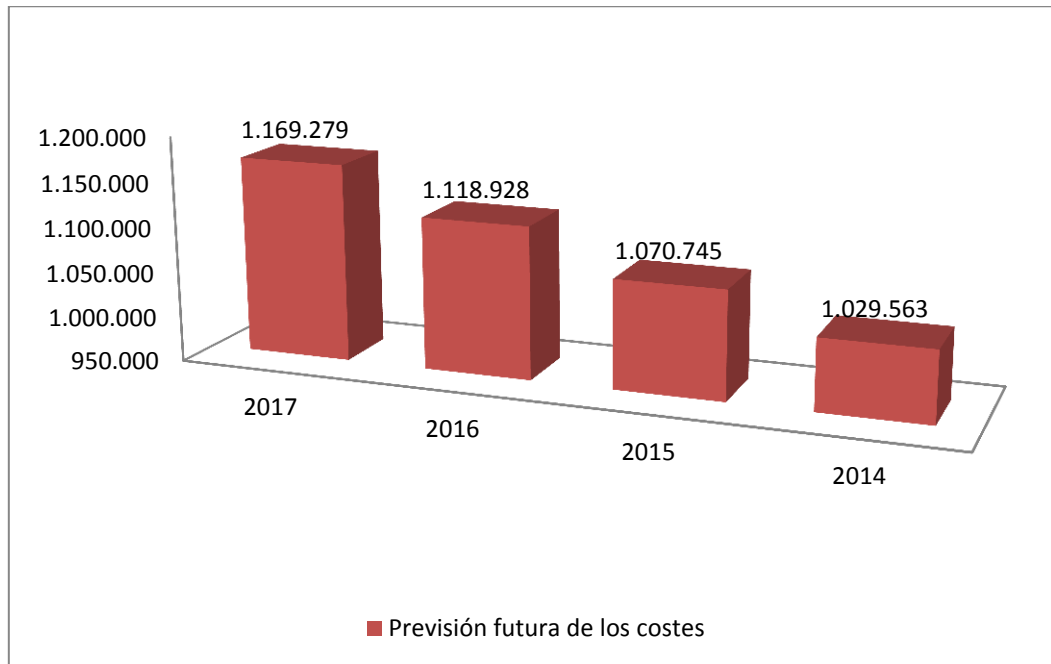
confianza y fidelidad de sus clientes. Consiste en introducir una cifra de 10 dígitos, la cual puedes encontrar al destapar la tapa del yogur, y se pueden adquirir regalos mediante el canje de puntos que consigues a medida que introduces los códigos. No obstante, como se muestra en el gráfico, tanto los costes en este año como las ventas, disminuyen, por tanto, el margen también lo hace. Hacia el año 2010, ampliaron estas promociones, por ejemplo, mediante la petición a sus fans de que valoraran la marca de la mejor forma posible, o la que llevaron a cabo a través de la Roja, cuyo objetivo era conseguir puntos para el programa Gananones por cada gol de la selección en el Mundial. Ahora bien, tras unos resultados económicos un tanto desfavorables, Danone decide hacia el año 2012, reducir los precios de sus productos. Entre estos dos años, resulta importante comentar que la cuota de mercado alcanzada por el grupo es tan reducida que hace que pronto reaccionen, ya que no solo se produjo la caída en España, sino a nivel internacional. Debido a esto, Danone lleva a cabo un plan en el siguiente año 2013: ahorrar aproximadamente unos 200 millones de € a la hora de producir. Y como podemos ver, tiene sus efectos positivos, ya que para ese año registran tan solo unos costes de 989.965 miles de €, con un -2,63% menos que el año anterior. Además, con la finalidad de obtener unas ventas mayores, llevan a cabo en 2010 el llamado “Plan Reset”, a través del cual se ofrecía más cantidad por el mismo precio, recibiendo el nombre de “jirata”, o lo que es lo mismo, obsequiaban con un 10% gratis, reducción de los precios, e incluso, lanzamiento de nuevos productos.

Otra de las estrategias consiste en “rebautizar” el Danone Griego, con el actual nombre Oikos (casa, en griego). Para darlo a conocer llevaron a cabo diversas campañas publicitarias, con sus respectivos spots de una duración de 10 a 30 segundos con eslóganes como “jroña, que jroña”.

Además de las medidas anteriores, según *“El País, 26 de Octubre de 2014”*, nos comunica que Danone da fin a la fábrica que poseía en Sevilla, desplazando la producción a la de Madrid y Valencia. Tiempo después, el Grupo procede a liquidar las instalaciones de Canarias. Dicho todo esto, se puede afirmar que la capacidad productiva del Grupo queda reducida y, por consiguiente, el ahorro en costes.

Una vez hablado del progreso que experimentan los costes de Danone, vamos a pronosticar la evolución que estos llevarán a cabo para los próximos años. Partiendo del año 2013, en el que el importe de los costes fue de 989.965 miles de €, de la evolución y previsión de las ventas, de las acciones llevadas a cabo durante ese año del Grupo y de la situación del entorno,

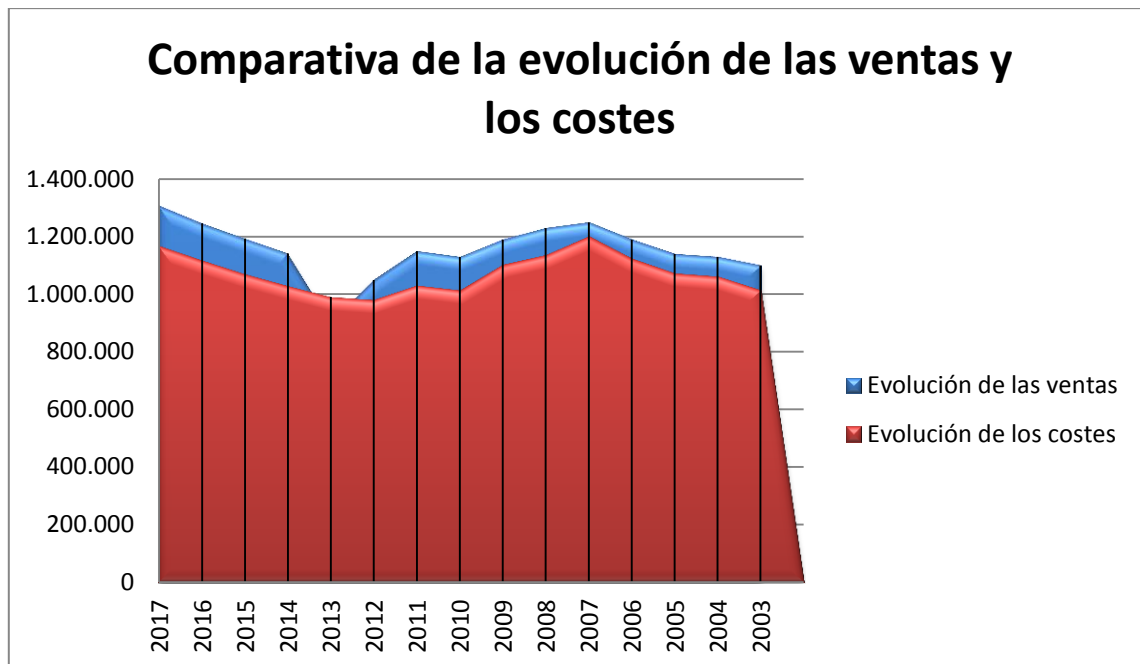
obtenemos como conclusión lo que se muestra en el gráfico “Previsión futura de costes” para el período 2014-2017.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Como nos muestra el gráfico, los costes van a incrementarse con el paso de los años al igual que lo hacen las ventas. En 2014, el incremento será en torno a un 4%, aproximadamente el mismo porcentaje que las ventas. En los años posteriores, del mismo modo que la previsión de ventas, dicho porcentaje aumentará.

No obstante, para mostrar y analizar de una forma más clara los efectos que han tenido lugar las promociones o las diferentes estrategias, vamos a realizar una comparativa entre la evolución de las ventas del Grupo y los costes que esto conlleva. Para ello, vamos a observar la siguiente imagen llamada “Comparativa de la evolución de las ventas y costes”, en todo el ciclo estudiado.



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Si observamos el gráfico, nos damos cuenta de que la evolución de las ventas es mayor que la evolución de los costes, excepto en el año 2013, debido a que fue el año en el que Danone reduce su capacidad productiva, como he comentado anteriormente.

4.3 Previsión futura del crecimiento de Danone.

Para llegar a una conclusión de las posibles posibilidades de crecimiento de Danone, tenemos que tener en cuenta las decisiones que optarán por tomar, a la vez que el sector en el que compite, que como hemos explicado en el apartado 4.1, este no cesa de cambiar.

Danone, la empresa líder en el sector de la alimentación, continuará creciendo. Esto tendrá lugar mediante la apertura de diversas yogurterías propias, o bien, mediante el lanzamiento de nuevos productos a precios más bajos, como puede ser el denominado “Velouté”, para continuar su lucha con las marcas del distribuidor, las cuales cada vez ganan más terreno. Danone esto no lo puede permitir, por tanto, además del lanzamiento de nuevos productos, apuesta sobretodo por la innovación, centrándose en aspectos como los packs ahorro o acrecentar lo máximo posible la fidelidad de sus clientes con el programa Gananones, por ejemplo como ya comenté anteriormente.

A pesar de que aún queden unos 5 años, la compañía sostiene un plan para el año 2020. Se basa en la indagación constante para disminuir las posibles emisiones de CO2 en torno a un 50% menos. Dicho plan consta de 4 ejes:



Fuente: Elaboración propia.

Además, se involucran en hacer todo lo posible para reducir el consumo energético, utilizar refrigerantes naturales y hacer un uso adecuado de recursos hídricos. No solo se basa en esto, sino también en actuar de forma correcta a la hora de recoger la leche, su envasado y su distribución; proceso en el que se implica tanto empleados como proveedores. Pretende llegar a ser líder a nivel nacional e internacional en responsabilidad medioambiental, a la vez que ofrece un servicio a su cliente de la mejor calidad posible, según nos cuenta el IRSC 2013.

Danone tiene en mente propagarse a Bosnia, Italia, Indonesia, Malasia o Camboya, entre otros, a la vez que va a incrementar sus aperturas en aquellos lugares donde ya está presente, entre ellos España donde son aproximadamente 107 establecimientos de los que dispone de yogur helado.

Danone es una de las empresas más importante y mejor reconocida tanto a nivel nacional como internacional, con presencia en 120 países. Es considerada una de las empresas que más expectativas de crecimiento y de futuro tiene.

5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA. ESTADOS FINANCIEROS PREVISIONALES.

En este punto se van a analizar los estados previsionales más importantes, así como su evolución durante la fase estudiada, los años 2014, 2015 y 2016. Hemos realizado una previsión cercana a lo que podrían ofrecer verdaderamente los estados de Danone en cada uno de los años citados.

5.1. Cuenta de resultados previsional.

CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL				
Conceptos	2013	2014	2015	2016
(+) Ventas	1.055.304,00 €	1.141.416,00 €	1.192.779,00 €	1.246.454,00 €
- Consumo de Materias Primas	-432.855,00 €	-454.497,75 €	-477.222,64 €	-501.083,77 €
- Gastos de Personal	-187.045,00 €	-194.526,80 €	-202.307,87 €	-210.400,19 €
- Amortizaciones	-22.277,00 €	-22.277,00 €	-27.277,00 €	-27.277,00 €
- Otros Gastos de Explotación	-347.788,00 €	-365.177,40 €	-383.436,27 €	-402.608,08 €
= BAIT/ Resultado de Explotación	65.339,00 €	104.937,05 €	102.535,22 €	105.084,96 €
+ Ingresos financieros	13.667,00 €	15.853,72 €	18.390,32 €	21.332,77 €
- Gastos Financieros	-444,00 €	-286,40 €	-277,40 €	-268,40 €
Resultado Financiero	13.223,00 €	15.567,32 €	18.112,92 €	21.064,37 €
= BAT	78.562,00 €	120.504,37 €	120.648,14 €	126.149,33 €
- Impuestos	-17.806,00 €	-24.100,87 €	-24.129,63 €	-25.229,87 €
= Resultado de Actividades Ordinarias	60.756,00 €	96.403,50 €	96.518,51 €	100.919,46 €
Resultado de Actividades Extraordinarias	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
= Resultado del ejercicio	60.756,00 €	96.403,50 €	96.518,51 €	100.919,46 €

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Ahora bien, a la hora de analizar las posibles pérdidas o beneficios que se prevé que va a tener una empresa, se utiliza el cuadro de resultados previsional. En el ejercicio 2013, las ventas de Danone eran de 1.055.304 miles de € según nos indica el cuadro. Para el ejercicio siguiente, el año 2014, estas ascendieron a 1.141.416 miles de €, lo que expresado en términos porcentuales se trataría de un 4% aproximadamente más con respecto al año anterior. Para los años restantes analizados, el incremento fue un poco mayor, ya que su propósito de ventas era

ir aumentando dicho porcentaje cada año, llegando a obtener en 2016 una cifra de 1.246.454 miles de €, además de la mejora de paro y de la situación del país que se comentó en el apartado anterior. Si comparamos este porcentaje con años anteriores a la previsión, observamos que éste es menor, ya que hacia el año 2008 los ingresos aumentaban con un porcentaje medio de hasta el 10,1%.

Directamente relacionado con el progreso que protagonizan las ventas, nos centramos a continuación en el *consumo de materias primas*. En el ejercicio 2014, el consumo previsto es de 454.497,75 miles de €, cuya diferencia con el año 2016 es de 46.586,02 miles de €, siendo la cifra para este último año 501.083,77 miles de €.

Ahora bien, si se produce un aumento de ventas, un aumento de consumo de materias primas, la partida de *gastos de personal* también supone un aumento, pasando de 187.045 miles de € en el último año disponible a 210.400,19 miles de € en el año 2016. Dicho incremento se debe a la gran cantidad de innovaciones que Danone lleva y llevará a cabo, como por ejemplo, la apertura de nuevos 15 puntos de ventas de yogur helado que se ha marcado como objetivo en los próximos años, además de la nueva planta de producción en Bélgica. Por tanto, para aprovechar sinergias entre Danone S.A, Danone Aguas España y Lu, se ponen en marcha una serie de servicios que dan respuestas comunes en lo que a reclutamiento, formación y administración se refiere. Esto supone la contratación de nuevo personal, así como una mejora salarial a los trabajadores actuales.

Como podemos ver, el *Resultado de explotación* aumenta al pasar del año 2013 con un importe de 65.339 miles de € a 105.084,96 miles de €, es decir, alrededor de un 12,33% más cada año.

Si procedemos con el análisis de la cuenta de resultados, nos topamos con el *Resultado Financiero*. Dicha partida se calcula mediante la diferencia de los ingresos y gastos financieros. Los primeros de éstos, van a ir aumentando cada año en torno a un 16%, es decir, media de como lo han ido haciendo durante los últimos años previos al análisis. pasando de 15.853,72 en 2014 a 21.332,77 en 2016. Y, en segundo lugar, los gastos, en los cuales ocurre lo contrario, son menores cada año, en torno a un 10% de la deuda que posee en ese año. En general, el *resultado financiero*, va aumentando cada año, lo que supone un incremento mayor de ingresos que de gastos, ya que como he comentado, éstos disminuyen. En los tres años de previsión, ha aumentado 7.841,37 miles de €.

Entonces, una vez calculado todo esto y aplicado el Impuesto de Sociedades con signo negativo, obtenemos el *Resultado del Ejercicio*, cuyo importe es creciente y positivo a lo largo del período analizado. En términos porcentuales, supone un 10,66%, debido al mayor importe de la cifra de ventas, apertura de nuevos puntos de venta, e incluso a la continua lucha para ganar cuota de mercado con respecto a las marcas blancas como se comentó anteriormente.

5.2 Necesidades Netas del Fondo de Rotación.

NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN				
Conceptos	2013	2014	2015	2016
(+) Stock de Materias Primas	30.506,00 €	31.421,18 €	32.363,82 €	33.334,73 €
(+/-) Variación de Stock de M.P		2.617,18 €	3.559,82 €	4.530,73 €
(+) Deudores	53.250,00 €	55.912,50 €	58.708,13 €	61.643,53 €
(+/-) Variación de deudores		2.662,50 €	2.795,63 €	2.935,41 €
(+) Tesorería	263.238,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €	150.000,00 €
(+/-) Variación de Tesorería		-113.238,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Total Activo Corriente	346.994,00 €	237.333,68 €	241.071,94 €	244.978,26 €
(+/-) Variaciones Activo Corriente	0,00 €	-107.958,32 €	6.355,44 €	7.466,14 €
(+) Acreedores Comerciales	148.790,00 €	156.229,50 €	164.040,98 €	172.243,02 €
(+/-) Variación Acreedores Comerciales		7.439,50 €	7.811,48 €	8.202,05 €
(+) Impuestos	0,00 €	24.100,87 €	24.129,63 €	25.229,87 €
(+/-) Variación de Impuestos		24.100,87 €	28,75 €	1.100,24 €
(+) Otros Pasivos Líquidos	82.424,00 €	82.424,00 €	82.424,00 €	82.424,00 €
(+/-) Variación de otros Pasivos Líquidos		0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Total Pasivo Corriente	231.214,00 €	262.754,37 €	270.594,60 €	279.896,89 €
(+/-) Variaciones Pasivo Corriente	0,00 €	31.540,37 €	7.840,23 €	9.302,29 €
FONDO DE MANIOBRA	115.780,00 €	-25.420,69 €	-29.522,66 €	-34.918,63 €
(+/-) N.N.F.R		-141.200,69 €	-4.101,97 €	-5.395,97 €

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

También denominado nuevas necesidades de circulante, es uno de los estados contables que nos va a ayudar a analizar el futuro de nuestra empresa. En este cuadro hemos realizado una comparativa entre el *Activo Corriente* y el *Pasivo Corriente*, para obtener así un Fondo de Maniobra real, como es el caso del año 2013 y ficticio para el resto de años. En primer lugar, si hablamos del *Stock de Materias Primas* y los *Deudores*, se puede decir que dichas partidas han sido calculadas en función del comportamiento que han experimentado las ventas. Otra partida, la cual ha ido aumentando año tras año a razón de como lo han ido haciendo el consumo de materias primas, en torno a un 5%. Por otra parte, los *pasivos líquidos* he

decidido mantenerlos constantes, ya que al no tener datos suficientes, no se sabe con exactitud los conceptos que dicha partida engloba. Las NNFR obtenidas por la diferencia del fondo de maniobra de dos años consecutivos son negativas. A simple vista, el FM previsto cada año es negativo, por lo tanto, puede parecer una señal de alerta y llevar esto a la preocupación, pero no lo es al tratarse de una empresa con una cifra elevada de acreedores comerciales llegando a aplazar el pago a sus proveedores hasta un período de 180 días. En dicho caso, Danone conoce de ante mano que va a generar diariamente un flujo de cobros lo suficientemente grande para cubrir el desfase que se ha producido entre el activo corriente y el pasivo corriente, debido, como he indicado anteriormente, al cobro más rápido a sus clientes que el pago a proveedores, a la vez que mantienen unas existencias medias reducidas, por tanto, no presentarán problemas de liquidez. El cuadro de NNFR nos muestra entre qué valores oscila el fondo de maniobra, con un valor en 2014 de -25.420,69 miles de € y en 2016 con un valor de -34.918,63 miles de €, lo cual significa que Danone no tendrá ningún problema para atender a sus deudas a corto plazo con el activo disponible a corto plazo.

5.3 Presupuesto de Capital.

PRESUPUESTO DE CAPITAL			
Conceptos	2014	2015	2016
(+) Inversiones		50.000,00 €	
(+/-) Inveriones N.N.F.R	-141.200,69 €	-4.101,97 €	-5.395,97 €
(+) Amortización Financiera Pasivo	326,04 €	326,04 €	326,04 €
(+) TOTAL EMPLEOS	-140.874,65 €	46.224,07 €	-5.069,93 €
(+/-) Autofinanciación (A.A+ Reser)	118.680,50 €	123.795,51 €	128.196,46 €
(+) Capital Social	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) Préstamo	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+) TOTAL RECURSOS	118.680,50 €	123.795,51 €	128.196,46 €
(+/-) Superávit/ Déficit del período	259.555,15 €	77.571,44 €	133.266,39 €
(+/-) Superávit/ Déficit acumulado	259.555,15 €	337.126,59 €	470.392,97 €

Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Para analizar el Presupuesto de capital correctamente, vamos a proceder a separar por un lado el *Presupuesto de inversión*, el cual hace referencia a los denominados empleos, y por otro lado, el *Presupuesto de financiación*, haciendo referencia este a los recursos que posee la empresa. El primero de ellos, se trata de inversiones que Danone va a llevar a cabo en nuevos

activos fijos o en la mejora o apertura de fábricas en los próximos años. Es en el año 2015 cuando esta empresa realiza una inversión de unos 50.000 miles de €, destinados a la apertura de unos 15 puntos de venta de yogurt helado, al lanzamiento del nuevo Actimel Pro-Vital y a la apertura de la planta de producción en Bélgica, como ya se mencionó en el apartado 4. Para los años 2014 y 2016, no he previsto ninguna inversión, ya que la mayoría de estas se han propuesto llevarlas a cabo en el presente año. Danone no cesará de crecer.

Si continuamos con el presupuesto de inversión, otra partida que resulta interesante estudiar es la *Amortización Financiera del Pasivo*. Danone es una empresa que escasamente depende de la financiación ajena, representando éste alrededor de un 2% del total del pasivo. Por tanto, la cifra es de 326.04 miles de € durante todos los años, ya que no aparece nueva deuda.

Ahora bien, la siguiente parte a analizar del presupuesto de capital de Danone, es el presupuesto de financiación, la cual está formada 100% por la *autofinanciación*. Si desglosamos cada una de las partidas que lo componen, observamos que las reservas suponen entre un 81,22% y un 78,72% y la amortización en torno a un 18,77%.

El Capital Social se ha mantenido constante ya que no se ha previsto ninguna ampliación de capital. En cuanto a la cuantía de los préstamos, nos encontramos con que esta partida tampoco ha sido modificada, ya que suponemos que Danone no va a recurrir a financiación ajena en los próximos años. Por último, si contemplamos el cuadro, percibimos que durante todos los años de previsión, la compañía va generando superávit de capital, oscilando entre 259.555,15 miles de € en el año 2014 y 133.266,39 miles de € en el año 2016, el cual podría invertir para así evitar exceso de recursos ya que como se comentó anteriormente en el apartado 3, Danone manifiesta un exceso de tesorería, el cual este sea el motivo de obtener unos ingresos financieros elevados.

5.4 Balances previsionales.

BALANCES PREVISIONALES				
Conceptos	2013	2014	2015	2016
(+) Activo No Corriente	227.020,00 €	204.743,00 €	227.466,00 €	200.189,00 €
(+)Inmovilizado inmaterial	2.592,00 €	2.592,00 €	2.592,00 €	2.592,00 €
(+)Inmovilizado material	141.091,00 €	118.814,00 €	141.537,00 €	114.260,00 €
(+)Otros activos fijos	83.337,00 €	83.337,00 €	83.337,00 €	83.337,00 €
(+) Activo Corriente	346.994,00 €	496.888,83 €	578.198,53 €	715.371,23 €
(+)Existencias	30.506,00 €	31.421,18 €	32.363,82 €	33.334,73 €
(+)Deudores	53.250,00 €	55.912,50 €	58.708,13 €	61.643,53 €
(+)Tesorería	263.238,00 €	409.555,15 €	487.126,59 €	620.392,97 €
(+)TOTAL ACTIVO	574.014,00 €	701.631,83 €	805.664,53 €	915.560,23 €
(+) Patrimonio Neto	325.708,00 €	422.111,50 €	518.630,00 €	619.549,47 €
(+)Capital social	99.309,00 €	99.309,00 €	99.309,00 €	99.309,00 €
(+)Otros fondos propios	226.399,00 €	322.802,50 €	419.321,00 €	520.240,47 €
(+) Pasivo No Corriente	17.092,00 €	16.765,96 €	16.439,92 €	16.113,88 €
(+)Acreedores a LP	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
(+)Otros Pasivos Fijos	17.092,00 €	16.765,96 €	16.439,92 €	16.113,88 €
(+)Deuda	2.964,00 €	2.637,96 €	2.311,92 €	1.985,88 €
(+)Provisiones	14.128,00 €	14.128,00 €	14.128,00 €	14.128,00 €
(+) Pasivo Corriente	231.214,00 €	262.754,37 €	270.594,60 €	279.896,89 €
(+)Acreedores comerciales	148.790,00 €	156.229,50 €	164.040,98 €	172.243,02 €
(+)Otros Pasivos Líquidos	82.424,00 €	82.424,00 €	82.424,00 €	82.424,00 €
(+)Impuestos		24.100,87 €	24.129,63 €	25.229,87 €
(+)TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	574.014,00 €	701.631,83 €	805.664,53 €	915.560,23 €

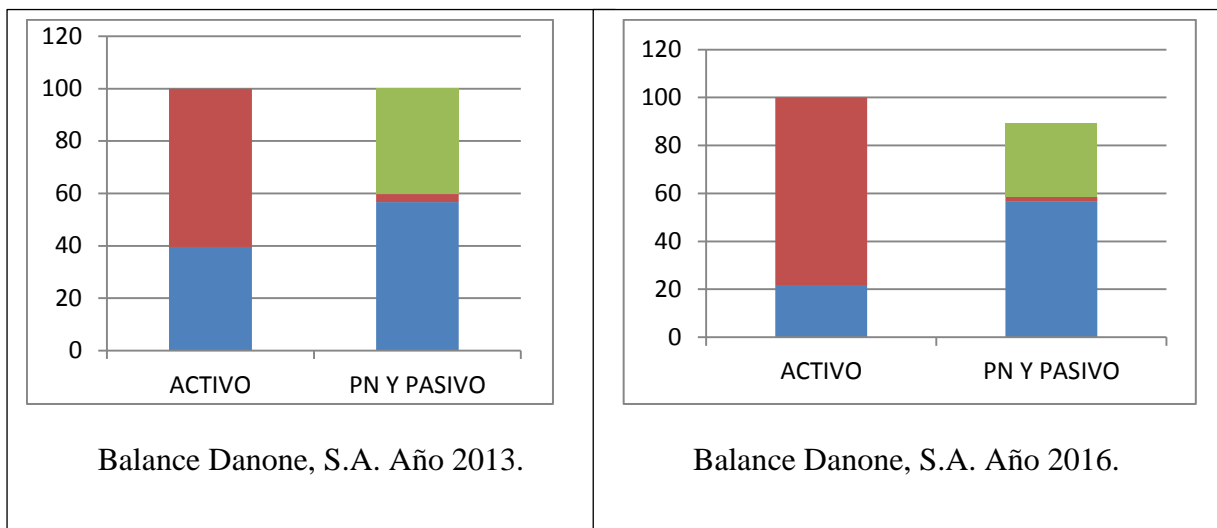
Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €.

Una vez llegados a este punto, vamos a proceder a analizar el balance previsional, o mejor dicho, la situación en la que se encuentra la empresa al final de cada uno de los años previstos. Para comenzar este estudio, vamos a centrarnos en primer lugar en el activo. Dentro de este, si comparamos el *activo no corriente* con el *activo corriente*, nos damos cuenta de que el peso que experimenta el segundo de estos términos, es mayor con respecto al activo total, oscilando entre un 70,81% y un 78,13% aproximadamente. El *inmovilizado material*, el cual está formado por fábricas, mayoritariamente, supone más de la mitad del total de activo no corriente, oscilando entre un 58,03% en 2014 y un 57,07% en 2016, último año estudiado. Si pasamos al activo corriente, la partida que más peso ocupa es la *tesorería*, en torno a un 84,46% de media. Esto supone, como ya se comentó anteriormente, un exceso de tesorería, aunque Danone la rentabiliza como se mencionó anteriormente y podemos ver en la cifra relativamente alta de los ingresos financieros, pasando de 13.667 miles de € en 2013 a 21.332,77 miles de € en 2016.

A continuación, vamos a examinar la estructura financiera de Danone, observando como el *Patrimonio Neto* es la partida que más peso tiene oscilando entre un 60,16% y un 37,44% aproximadamente. Dentro del patrimonio neto, observamos que el *capital social* no varía, ya que Danone no realiza ampliaciones de capital alguna. Por otra parte, nos encontramos que la partida denominada *otros fondos propios* es la que ocupa la mayor parte del patrimonio, destinada principalmente a reservas, en torno a un 80,24%. Por el contrario, el *pasivo no corriente* tan solo ocupa alrededor de un 2,38% del total de pasivo y patrimonio neto, viendo como cada vez tienen menos importancia las deudas en Danone, ya que es una empresa que no recurre apenas a la financiación ajena, sino que utilizan sus propias reservas. Puede decirse que dicha disminución está estrictamente relacionada con el aumento que experimentan las reservas a lo largo de los años de previsión. Con respecto a los *acreedores comerciales*, se puede ver que a lo largo del período estudiado aumentan, debido a los nuevos establecimientos de yogur helado que desean abrir, por tanto, el dinero que le debemos a nuestros proveedores por el abastecimiento de la leche, es mayor. Además, es el que ocupa también el mayor porcentaje dentro del pasivo corriente, alrededor de un 59,46% y un 61,53%.

Con los gráficos expuestos a continuación, vamos a observar la variación que ha llevado a cabo Danone desde el año 2013 hasta el año 2016, último año analizado.

ACTIVO	P. NETO Y PASIVO
Activo No Corriente	Patrimonio Neto
Activo Corriente	Pasivo No Corriente
	Pasivo Corriente



Fuente: Elaboración propia con datos de SABI. Datos en %.

6. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

En este apartado se mostrará cómo va a afectar el cambio en una de las variables que definen la inversión, en nuestro caso, las ventas, manteniendo constantes el resto de variables.

Ahora bien, para llevarlo a cabo vamos a ponernos en la situación de que Danone no cumpla con el objetivo estipulado que se planteó en el crecimiento de sus ventas, es decir, que en lugar de que tenga un incremento entre un 4% y un 5%, solo experimenten una subida del 3%.

Por tanto, una vez realizado dicho cambio, he observado que el resultado del ejercicio en cada año ha disminuido, pero aun así sigue habiendo un superávit en el presupuesto de capital.

7. CONCLUSIÓN

Una vez realizado el trabajo y analizada toda la información que nos han proporcionado las previsiones efectuadas, la comparación de ratios y los datos relevantes que hemos obtenido de la empresa, se llega a la conclusión de que Danone se espera que siga creciendo, mediante la apertura de nuevos establecimientos, mejora de los ya existentes, lanzamiento de nuevos productos y continuas innovaciones en I+D+i, ya que es una empresa centrada 100% en el desarrollo y bienestar de la gran mayoría de las personas y responsable con el medio ambiente.

Con respecto a su lucha con las marcas blancas, Danone no cesará de ganar terreno a través de la adaptación de sus estrategias a los cambios de hábitos de los consumidores, cubriendo aquellos nichos que aún no lo están. Mediante el análisis de ratios y la comparativa con Pascual, hemos observado que la situación de Danone, a pesar de los efectos de la crisis, es muy buena y que como podemos ver en la previsión, ésta no dejará de crecer y vender más debido a la gran cantidad de productos que posee en su cartera, además de una mejora de la situación económica del país.

Según una noticia publicada en “*Cinco días, el día 06 de Marzo de 2014*”, sus productos han sido evaluados como los que poseen una mejor calidad de su sector por el 73% de los entrevistados según el estudio realizado por Ipsos. Danone es la empresa con más perspectivas de futuro posee.

Mediante la realización de este trabajo, he aprendido a llevar a cabo un esfuerzo constante, a buscar información, a ser perseverante, pero sobretodo a la gran cantidad de conocimientos y habilidades que he adquirido. No obstante, el hecho de saber que era necesario superar este trabajo para poder al fin terminar mi carrera, ha sido lo que me ha motivado, e incluso ayudado a ponerle ganas e interés, para así afrontar las dificultades que se me plantearon, ya que al principio estaba un poco perdida, llegando a gustarme lo que estaba haciendo.

8. BIBLIOGRAFÍA.

-Antonio Partal Ureña, Fernando Moreno Bonilla, Manuel Cano Rodríguez, Pilar Gómez Fernández-Aguado. (2012). *“Dirección Financiera de la empresa”*. Ed. Pirámide.

-Base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) a través de la página web de la Universidad de Jaén. *Informes anuales de Danone S.A. y Calidad Pascual, S.A.*

www.ujaen.es

-Buenas Tareas. “Web”. (02 de Abril de 2015). *“Análisis de las Cartera de Productos”*

<http://www.buenastareas.com>

-Cinco días.”Web” (02 de Marzo de 2015). *Danone luchará por su porción del negocio de yogurt helado.*

<http://cincodias.com>

-Cinco días. “Web”. (06 de Marzo de 2014). *Danone intenta batir la marca blanca con una línea de productos ·low cost·.*

<http://cincodias.com>

-Danone. “Web”. *Un paseo por Danone.*

<http://www.danone.es>

-Danone. “Web”. *Producto Activia.*

www.danone.es

-Diario ABC. “Web”. (20 de Febrero de 2015). *Danone Cierra el año con un beneficio de 1561 millones, un 3,6% más.*

www.abc.es

-El País. “Web”. (19 de Febrero de 2013). *Danone anuncia 900 despidos en Europa, incluyendo España.*

www.elpais.es

-El País. “Web” (26 de Octubre de 2014). *Danone da otro valor a su historia.*

www.elpais.es

-El País. “Web” (12 de Junio de 2011). *¿Quién manda en la leche?.*

www.elpais.es

-Europa Press. “Web”. (16 de Febrero de 2012). *Danone invierte cinco millones en un plan de apoyo a sus proveedores lácteos, con medidas financieras.*

-El blog de las marcas blancas. “Web”. *¿Qué son las marcas blancas?.*

<http://www.blogmarcasblancas.com>

- El País. “Web”. (12 de Mayo de 2015). *Los analistas privados elevan la previsión de crecimiento al 2,9%.*

www.elpais.es

-Economía Palmeral. “Web”. (16 de Abril de 2013). *Ratios económicos-financieros.*

<http://economiapalmeral.blogspot.com>.

-Economía Express. “Web”. (02 de Septiembre de 2015). *Danone, un ejemplo del pasado en la actualidad.*

<http://www.economiaexpress.com>

-Europa Press. “Web”. (17 de Enero de 2014). *Danone observa un cambio de tendencia en el consumo de los hogares, aunque aún no hay un repunte.*

www.europapress.es

-Europa Press. “Web” (15 de Abril de 2015). *Danone aumentó sus ventas un 4,8% en el primer trimestre, hasta los 5471 millones de €.*

<http://www.invertia.com>

-Europa Press. “Web”. (06 de Mayo de 2015). *Danone invierte tres millones de euros en el nuevo Actimel Pro-Vital.*

<http://www.invertia.com>

-Facua. “Web”. *Estudio*.

<http://www.facua.org>

-FAO. “Web”. *Leche y productos lácteos*.

<http://www.fao.org>

-Grupo Danone, *wikipedia, la enciclopedia libre (s.d.)*. Consulta el día 9 de Marzo.

http://es.wikipedia.org/wiki/Grupo_Danone

-Indisa. “Web”. (28 de Julio de 2015). *“Danone, el fabricante mejor representado por sus marcas”*.

<http://indisa.es>

-Informe Consumo Alimentación 2014. Pdf.

www.magrama.es

-Informe de Responsabilidad Social Corporativa. Danone (2009). Pdf.

-Instituto Nacional de Estadística (INE). “Web”. Producto Interior Bruto (PIB). (05 de Julio de 2015). *Nota de prensa primer trimestre de 2015 (último año publicado)*.

www.ine.es

-Los socios de La Banda premian un spot publicitario [Blog] [Consulta el 18 de Julio de 2015]. Disponible en:

<http://blogs.canalsur.es>

-Lrm Consultoría Logística. “Web”. (23 de Febrero de 2010). *El Plan Reset permite a Danone incrementar las ventas en 2010*.

www.lrmconsultorialogistica.es

-Lursail. “Web”. *Análisis del sector lácteo 2014*.

www.lursail.net

-Marc Grau, (2009), Cronología. *Danone, una parte más de nuestras vidas*.

Recuperado de: <https://danonins.wordpress.com/>

-Marketing4food. “Web”. (05 de Agosto de 2014). *El Griego de Danone se transforma en Oikos*.

www.marketing4food.com

-Marketing4food. “Web”. (15 de Mayo de 2014). *Danone continúa su lucha contra la marca de la distribución*.

www.marketing4food.com

-Navas, J. E y Guerras, L. A (2002): “*La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Cívitas”

-Pablo Archel Domench, Fermín Lizarraga Dallo, Santiago Sánchez Alegría y Manuel Cano Rodríguez. “*Estados contables, elaboración, análisis e interpretación*”.

-Periodista digital. “Web”. (20 de Julio de 2010). *Danone centra su estrategia de marketing en las redes sociales*.

<http://blogs.periodistadigital.com>

-Prensa Danone. “Web”. (06 de Mayo de 2014). *Danone es la empresa del sector de la alimentación y bebidas con mejor reputación según Merco 2014*.

<http://www.prensadanone.es>

-Mario Pricken (2009) “*Publicidad creativa: Ideas y técnicas de las mejores campañas internacionales*”.

-Ranking de empresas. “Web”. (21 de Julio de 2015). *Preparación de leche y otros productos lácteos*.

<http://ranking-empresas.eleconomista.es>

-Revista Inforetail. “Web”. (23 de Junio de 2015). *Danone invierte en la producción de yogurt*.

<http://www.revistainforetail.com>

-Riesgo y morosidad. “Web”. (28 de Abril de 2015). *Análisis de balances: El fondo de Maniobra*.

<http://www.riesgoymorosidad.com>

-Sánchez Jiménez, Salvador. *Plan General de Contabilidad 2007 y Apuntes de Estados Contables (2008)*. Servicio de Publicaciones de Caja Rural de Jaén.

-Santiago Mier en *Glocalización: la internacionalización de marcas Danone* (Resumen de la octava jornada New Experience on Business Transformation de Axis Corporate y la Asociación para el Progreso en la Dirección (APD) en la que se presentó el Business Case de la Glocalización de Danone).

-Slidershare. “Web”. (25 de Mayo de 2012). *Danone*.

<http://es.slideshare.net>

-Slidershare. “Web”.(26 de Abril de 2013). *Perspectivas del sector lácteo en Galicia y España*.

<http://es.slideshare.net>

- Bibliografía de imágenes.
- ✓ http://cdnimages.cdstatic.net/sites/clubdarwin.net/files/imagecache/npm_image_8col_4x3/activia_0_limon_y_pina.jpg
- ✓ https://www.ulabox.com/media/31525_11.jpg
- ✓ http://aptcsupermercado.elcorteingles.es/images/aptc/2087906/lo-mas-nuevo-del-mes-junio-1_4.jpg
- ✓ <http://www.actimel.co.uk/wp-content/uploads/2014/07/story-of-Actimel-Plus.jpg>
- ✓ http://www.beveragedaily.com/var/plain_site/storage/images/publications/food-beverage-nutrition/beveragedaily.com/processing-packaging/dragon-rouge-seizes-pressing-need-to-reposition-danone-actimel/6595373-1-eng-GB/Dragon-Rouge-seizes-pressing-need-to-reposition-Danone-Actimel.jpg
- ✓ http://www.alimentasonrisas.es/sites/default/files/2015/07/cupon_danacol_bodegon_1_x1.png
- ✓ <http://tallo.cat/61271150-4073-thickbox/densia-natural-desn4u.jpg>

- ✓ http://ffh.com.es/images/cms/data/import_files/73/danone_mi_primer_danone_natural_x4.jpeg
- ✓ https://www.google.es/search?q=DANET&es_sm=93&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ei=MACdVcDFBov1UuOtgZAL&ved=0CAcQ_AUoAQ&biw=1366&bih=599#imgrc=d8dGJQWWkvmnjM%3A
- ✓ <http://www.danone.fi/wp-content/uploads/Danonino-banaani-jogurttijuoma-4x100g2.jpg>
- ✓ <http://www.danone.es/wp-content/uploads/2011/04/depostre-web-1.jpg>
- ✓ <http://www.molinasecaonline.com/image/cache/data/Alimentacion%20general/Yogures/danet%20flan%20vainilla%204-500x500.png>
- ✓ <http://3.bp.blogspot.com/nkogIVHBeWY/VJV6IK25PqI/AAAAAAAAABmw/X7zlmucN7XM/s1600/danone%2Ba%C>
- ✓ http://www.mascupon.es/graphics_es-ES/description/danone-anuncio.jpg
- ✓ http://i.blogs.es/ace64d/mi-primer-danone2_250/450_1000.jpg
- ✓ <http://i.ytimg.com/vi/njZNtHoM6ZQ/hqdefault.jpg>
- ✓ <http://www.buscatubeca.com/wp-content/uploads/2011/04/instituto%20danone.jpg>
- ✓ <https://www.google.es/reprak>

