

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE DECATHLON ELCHE, LA TARJETA
FIDELIDAD**

ALUMNA: VERÓNICA COVES POVEDA

TUTORA: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ

ÍNDICE

ABSTRACT	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. INTRODUCCIÓN	4
1.2. OBJETIVOS DEL TFG	6
1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y BRIEFING.....	8
1.4. METODOLOGÍA	9
CAPÍTULO 2. EL SECTOR	11
2.1. EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.....	11
2.1.1. CLASIFICACIÓN	14
2.2. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO. MODELO DE ABELL. 15	
2.2.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE ABELL AL COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS	16
2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	17
2.3.1. EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO. PESTEL.....	17
2.3.2. FACTORES RELEVANTES DEL ENTORNO	31
2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	34
2.4.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	35
2.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	39
CAPÍTULO 3. LA RED DECATHLON	40
3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA DECATHLON. ¿QUÉ ES LA RED DECATHLON?	40
3.1.1. LAS GRANDES FECHAS.....	40
3.2. MISIÓN, VISIÓN, SENTIDO Y VALORES	45
3.2.1. MISIÓN	45
3.2.2. VISIÓN.....	45
3.2.3. SENTIDO Y VALORES.....	46
3.2.4. FUNDAMENTOS E INNOVACIÓN.	46
3.3. CARTERA DE PRODUCTOS	48
3.3.1. MARCAS PASIÓN	48
3.3.2. VARIEDAD DE PRODUCTOS.....	49
3.3.3. UNIVERSOS.....	50
3.3.4. CALIDAD	52
3.4. CARTERA DE SERVICIOS.....	54
3.4.1. TARJETA DECATHLON	54

3.4.2. TARJETA REGALO (SPOREKA)	57
3.4.3. VENTA A EMPRESAS. DECAPRO	58
3.4.4. FINANCIACIÓN	58
3.4.5. TROCATHLON	59
3.4.6. SEGUROS DEPORTIVOS	60
3.5. POST- COMPRA	60
3.5.1. TALLER	61
3.5.2. SERVICIO DE MONTAJE.....	61
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN A TRAVÉS DE LA TARJETA FIDELIDAD UTILIZADA POR DECATHLON	62
4.1. DECATHLON ELCHE. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA	62
4.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	63
4.2.1. LA RESPONSABILIDAD DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS	64
4.3. ESTRATEGÍA DE PENETRACIÓN TARJETA CLIENTE.....	64
4.3.1. MATRIZ DE ANSOFF	64
4.3.2. SITUACIÓN DE PARTIDA Y COMPARATIVA REGIONAL	65
4.3.3. BASE DE DATOS	68
4.3.4. CLIENTES	68
4.3.5. COLABORADORES TIENDA	69
4.4. CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA	70
4.5. ¿QUÉ DATOS OBTIENE LA EMPRESA DE UN CLIENTE FIDELIZADO?	70
4.6. JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA	72
4.7. OBJETIVOS MARCADOS	73
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS OBTENIDOS	74
5.1. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	74
5.2. RESULTADOS OBTENIDOS.....	77
5.2.1. Cartera de clientes.....	78
5.2.2. Base de datos	79
5.2.3. Motivos económicos	80
5.3. VALORACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO.....	82
CAPÍTULO 6. COMPARATIVA ENTRE DECATHLON Y SUS COMPETIDORES EN LA LOCALIDAD DE ELCHE	86
6.1. COMPETIDORES POTENCIALES DE DECATHLON S.A.U.....	86

6.2. SPORT ZONE.....	88
6.2.1. SPORT ZONE ELCHE.....	88
6.2.2. VENTAJAS TARJETA SPORT ZONE	89
6.2.3. TARJETA SPORT ZONE.....	91
6.3. EL CORTE INGLÉS	92
6.3.1. EL CORTE INGLÉS ELCHE.....	92
6.3.2. SECCIÓN DEPORTES DEL CORTE INGLÉS	94
6.3.3. TARJETA EL CORTE INGLÉS	95
6.4. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET Y REDES SOCIALES....	97
6.5. CONCLUSIONES	99
CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, RESPUESTA DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES	100
BIBLIOGRAFÍA	102
ANEXOS	1
DIAGNOSTICO ECONÓMICO FINANCIERO DECATHLON ESPAÑA, S.A.U.	1
CUENTAS ANUALES	58
DECATHLON.....	58
EL CORTE INGLÉS.....	67
SPORT ZONE	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Índices de comercio al por menor a precios constantes, 2012-2015..	12
Tabla 2. Ranking de empresas españolas	13
Tabla 3. Ranking del sector 4764.....	14
Tabla 4. Evolución IPC España.....	20
Tabla 5. Variación del Índice General por Comunidades Autónomas	21
Tabla 6. ICC	22
Tabla 7. Motivaciones	24
Tabla 8. Barreras.....	25
Tabla 9. Tendencias demográficas actuales	26
Tabla 10. Impuestos.....	29
Tabla 11. Perfil estratégico.....	32
Tabla 12. Perfil estratégico.....	32
Tabla 13. Perfil estratégico. Competidores	34
Tabla 14. Etapas de Decathlon	40
Tabla 15. Países productores.....	43
Tabla 16. Tiendas en el mundo	43
Tabla 17. Deportes.....	49
Tabla 18. Mujer y Hombre	50
Tabla 19. Niños y Bebés	50
Tabla 20. Accesorios y Nutrición	50
Tabla 21. Organización en tienda Decathlon.....	51
Tabla 22. Gamas de producto	53
Tabla 23. Etapas del producto.....	53
Tabla 24. Decathlones en la región Levante	66
Tabla 25. Decathlones en la región Levante	66
Tabla 26. Datos que obtiene Decathlon de un cliente	71
Tabla 27. Decathlon Elche. Cuota Cliente.....	77
Tabla 28. Comparativa tienda (413). 2017 – 2016	78
Tabla 29. Precio por horas del personal de Decathlon.....	82
Tabla 30. Valoración económica gastos.....	85
Tabla 31. Valoración económica ingresos.....	85
Tabla 32. Principales competidores de Decathlon España en términos de ventas.....	87
Tabla 33. Ventajas tarjeta Sport Zone.....	90
Tabla 34. Marcas en deportes del Corte Inglés.....	94
Tabla 35. Ventajas tarjeta El Corte Inglés	96
Tabla 36. Comparativa fans redes sociales	98
Tabla 37. Aplicación para el móvil.....	98

Anexo

Tabla Anexo 1. Flujos de Efectivo	5
Tabla Anexo 2. Ratio de Liquidez.....	7

Tabla Anexo 3. Prueba Ácida.....	8
Tabla Anexo 4. Ratio de Tesorería.....	9
Tabla Anexo 5. Plazo Cliente y Rotación Cliente	10
Tabla Anexo 6. Saldo medio de Mercaderías.....	10
Tabla Anexo 7. Saldo medio de Materia Prima	11
Tabla Anexo 8. Rotación de proveedores y Plazo proveedores.....	12
Tabla Anexo 9. Periodo de Maduración	13
Tabla Anexo 10. Periodo de Maduración Financiero.....	14
Tabla Anexo 11. RDDF C/P	15
Tabla Anexo 12. TMCEA.....	16
Tabla Anexo 13. RCDPC	17
Tabla Anexo 14. Rotación Global de Activos	19
Tabla Anexo 15. Rotación de Activo	19
Tabla Anexo 16. Ratio de Capitalización del Periodo.....	23
Tabla Anexo 17. Ratio de Capitalización total.....	23
Tabla Anexo 18. Ratio de Autofinanciación Generada.....	24
Tabla Anexo 19. Autofinanciación generada por el activo.....	25
Tabla Anexo 20. Ratio Endeudamiento.....	26
Tabla Anexo 21. Ratio de endeudamiento l/p.....	27
Tabla Anexo 22. Peso Recursos Permanentes.....	27
Tabla Anexo 23. Ratio Calidad Pasivo	28
Tabla Anexo 24. Ratio Calidad Deuda Financiera.....	29
Tabla Anexo 25. Ratio de Autonomía Financiera	30
Tabla Anexo 26. Ratio Capacidad Deuda Financiera.....	31
Tabla Anexo 27. Ratio Capacidad Devolución Pasivo	32
Tabla Anexo 28. Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas	33
Tabla Anexo 29. Ratio Solvencia a l/p.....	34
Tabla Anexo 30. Altman	36
Tabla Anexo 31. Springate.....	36
Tabla Anexo 32. EBIT/ INCN.....	38
Tabla Anexo 33. Variación de las Ventas.....	39
Tabla Anexo 34. Variación del EBIT.....	39
Tabla Anexo 35. Variación de los resultados de explotación	40
Tabla Anexo 36. Formato tipo EVA	41
Tabla Anexo 37. Valor Añadido Neto 2015	42
Tabla Anexo 38. Gastos de Explotación	43
Tabla Anexo 39. Contribución del personal.....	45
Tabla Anexo 40. Cobertura del Gasto del Personal	45
Tabla Anexo 41. Coste Medio del Personal	46
Tabla Anexo 42. Productividad del Personal.....	47
Tabla Anexo 43. Productividad del Gasto del Personal	48
Tabla Anexo 44. Rentabilidad Económica ROA.....	49
Tabla Anexo 45. Análisis de Rentabilidad	51
Tabla Anexo 46. Rentabilidad Financiera.....	52
Tabla Anexo 47. Apalancamiento Financiero.....	55
Tabla Anexo 48. Decathlon Balance 1	58
Tabla Anexo 49. Decathlon Balance 2	59

Tabla Anexo 50. Decathlon Balance 3	60
Tabla Anexo 51. Decathlon Balance 4	61
Tabla Anexo 52. Decathlon Cuenta de Pérdidas y Ganancias 1	62
Tabla Anexo 53. Decathlon Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2.....	63
Tabla Anexo 54. Decathlon Flujos de Efectivo. A.....	64
Tabla Anexo 55. Decathlon Flujos de Efectivo. B.....	65
Tabla Anexo 56. Decathlon Flujos de Efectivo. C, D Y E	66
Tabla Anexo 57. El Corte Inglés Balance 1	67
Tabla Anexo 58. El Corte Inglés Balance 2	68
Tabla Anexo 59. El Corte Inglés Balance 3.....	69
Tabla Anexo 60. El Corte Inglés Balance 4.....	70
Tabla Anexo 61. El Corte Inglés Cuenta de Pérdidas y Ganancias 1	71
Tabla Anexo 62. El Corte Inglés Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2	72
Tabla Anexo 63. El Corte Inglés Flujos de Efectivo. A	73
Tabla Anexo 64. El Corte Inglés Flujos de Efectivo. B	74
Tabla Anexo 65. El Corte Inglés Flujos de Efectivo. C,D Y E	75
Tabla Anexo 66. Sport Zone Balance 1.....	76
Tabla Anexo 67. Sport Zone Balance 2.....	77
Tabla Anexo 68. Sport Zone Balance 3.....	78
Tabla Anexo 69. Sport Zone Balance 4.....	79
Tabla Anexo 70. Sport Zone Cuenta de Pérdidas y Ganancias 1	80
Tabla Anexo 71. Sport Zone Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2	81
Tabla Anexo 72. Sport Zone Flujos de Efectivo. A.....	81
Tabla Anexo 73. Sport Zone Flujos de Efectivo. B,C,D y E.....	82

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Cartera de clientes.....	67
Gráfico 2. Cesta Media Decathlon Elche.....	72
Gráfico 3. Comparativa (2017-2016). Cartera de clientes	78
Gráfico 4. Comparativa (2017-2016). % Clientes email correcto.....	79
Gráfico 5. Comparativa (2017-2016). % Clientes teléfono móvil.....	80
Gráfico 6. Comparativa (2017-2016). Cesta media cliente con tarjeta	80
Gráfico 7. Comparativa (2017-2016). Cesta media no poseedores de tarjeta .	81

Anexo

Gráfico Anexo 1. Ratio de Liquidez	7
Gráfico Anexo 2. Prueba Ácida	8
Gráfico Anexo 3. Ratio de Tesorería	9
Gráfico Anexo 4. Plazo Cliente.....	10
Gráfico Anexo 5. Saldo medio Mercaderías	11
Gráfico Anexo 6. Saldo medio de Materia Prima.....	12

Gráfico Anexo 7. Plazo Proveedores	13
Gráfico Anexo 8. Periodo Medio de Maduración	14
Gráfico Anexo 9. Periodo de Maduración Financiero	15
Gráfico Anexo 10. RDDF C/P	16
Gráfico Anexo 11. TMCEA	17
Gráfico Anexo 12. RCDPC	18
Gráfico Anexo 13. Rotación Global de Activos	19
Gráfico Anexo 14. Rotación de Activo	20
Gráfico Anexo 15. Ratio de Capitalización del Periodo	23
Gráfico Anexo 16. Ratio de Capitalización total	24
Gráfico Anexo 17. Ratio de Autofinanciación Generada	25
Gráfico Anexo 18. Autofinanciación generada por el activo	25
Gráfico Anexo 19. Ratio Endeudamiento	26
Gráfico Anexo 20. Ratio de endeudamiento l/p	27
Gráfico Anexo 21. Peso Recursos Permanentes	28
Gráfico Anexo 22. Ratio Calidad Pasivo	29
Gráfico Anexo 23. Ratio Calidad Deuda Financiera	30
Gráfico Anexo 24. Ratio de Autonomía Financiera	31
Gráfico Anexo 25. Ratio Capacidad Deuda Financiera	32
Gráfico Anexo 26. Ratio Capacidad Devolución Pasivo	33
Gráfico Anexo 27. Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas	34
Gráfico Anexo 28. Ratio Solvencia a l/p	35
Gráfico Anexo 29. Altman	36
Gráfico Anexo 30. Springate	37
Gráfico Anexo 31. EBIT/ INCN	38
Gráfico Anexo 32. Variación de las Ventas	39
Gráfico Anexo 33. Variación del EBIT	40
Gráfico Anexo 34. Variación de los resultados de explotación	40
Gráfico Anexo 35. Valor Añadido Neto 2015	43
Gráfico Anexo 36. Gastos de Explotación	44
Gráfico Anexo 37. Contribución del personal	45
Gráfico Anexo 38. Cobertura del Gasto del Personal	46
Gráfico Anexo 39. Coste Medio del Personal	46
Gráfico Anexo 40. Productividad del Personal	47
Gráfico Anexo 41. Productividad del Gasto del Personal	48
Gráfico Anexo 42. Rentabilidad Económica ROA	50
Gráfico Anexo 43. Análisis de Rentabilidad	51
Gráfico Anexo 44. Rentabilidad Financiera	52
Gráfico Anexo 45. Apalancamiento Financiero	55

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Modelo de Abell	16
Ilustración 2. Logos Marcas Pasión	48
Ilustración 3. Tarjeta Asolea	58
Ilustración 4. Primer Decathlon Elche	62

Ilustración 5. Nuevo Decathlon en la localidad de Elche	63
Ilustración 6. Matriz de Ansoff	65
Ilustración 7. Sport Zone Elche	88
Ilustración 8. Tarjeta Sport Zone	90
Ilustración 9. El Corte Inglés Elche.....	93
Ilustración 10. Sección de deportes del Corte Inglés	94
Ilustración 11. Tarjeta El Corte Inglés	95



ABSTRACT

En el presente Trabajo de Final de Grado se analizará la situación de la industria en la que opera Decathlon S.L.U. (CNAE 2009-número 4764), realizaremos un análisis económico del sector así como de todos los factores sociales, económicos y políticos que influyen en el mismo. De este modo, procederemos a concretar el motivo u objetivo de este trabajo que es elaborar una estrategia de penetración que permita aumentar la cuota de clientes de la empresa, la herramienta principal para llevar a cabo el objetivo, será la tarjeta fidelidad.

Por tanto, podemos decir que el tema del que trata este TFG es analizar todos los factores influyentes para conformar la mejor estrategia de penetración con la que aumentar la cuota de clientes de la empresa.

En este punto cabe destacar que mi motivación personal para la realización de este trabajo es la relevancia práctica que representa, dado que es un caso de estudio real.

En mi carrera profesional tuve el placer de formar parte del equipo de Decathlon, y uno de mis cometidos dentro de la empresa fue desarrollar sub-estrategias que fortalecieran y apoyaran el objetivo del aumento de la cuota de clientes. De ahí nació mi motivación para ampliar y llevar al ámbito teórico todo el trabajo que realice, para poder entender y profundizar en los aspectos clave que conforman una buena estrategia de penetración.

Además, las comparativas han sido realizadas con otros casos que son reales. Analizando otras posibles alternativas compararemos nuestra tarjeta con otras tarjetas de fidelidad de competidores potenciales como son *Sport Zone* y *El Corte Inglés*.

Para poder llevar a cabo el objetivo del TFG, se presentará una breve introducción sobre el sector en el que opera Decathlon, siendo éste, el comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos deportivos, analizando su entorno general y específico mediante los modelos de Pestel, Abell y Porter, además se analizarán sus competidores potenciales con la finalidad de poder

analizar la competitividad del sector a nivel nacional, a partir de sus fortalezas y amenazas.

Analizaremos nuestra empresa en profundidad, desde su evolución histórica hasta la organización que emplea en tienda, así como los servicios que ofrece actualmente.

Explicaremos el proceso para formar parte de nuestra cartera de clientes, así como los beneficios para el cliente, como los beneficios para la propia empresa, que ello ha motivado a la misión que me han encomendado para la realización de este proyecto.

Más adelante, con el fin de conocer las estrategias de las empresas competidoras potenciales (que han sido seleccionadas en referencia a sus tarjetas fidelidad) se analizarán sus características para desarrollar la estrategia de penetración. Además, se llevarán a cabo dos tipos de análisis, el primero de ellos, consiste en la comparación de las empresas Decathlon de la región de levante, en materia de cuota de clientes y fiabilidad de sus bases de datos.

En segundo lugar, seleccionamos dos empresas de la localidad con tarjeta fidelidad de características semejantes a las de Decathlon y que sean competidoras potenciales de dicha empresa. Para ello, hemos seleccionado para nuestro estudio a la tarjeta fidelidad del Corte Inglés y a la de *Sport Zone*, comparando las ventajas que ofrecen dichas empresas a sus clientes, para poder aumentar su cuota de mercado.

Además, se realizará una comparativa de las tres empresas mencionadas para obtener el punto económico-financiero, analizando sus cuentas anuales, ratios de solvencia, rentabilidad y liquidez.

Con los resultados obtenidos de éste análisis definiremos la situación de cada empresa y se expondrán las causas y situaciones que han podido llevar a cada una a su posición actual, con esta información también sabremos cuales son las ventajas de cada tarjeta que más funcionan y podremos plantear implementarlas en la nuestra.

Para finalizar nuestro trabajo, se detallarán todas las posibles implementaciones anteriormente citadas, para poder mejorar el uso y la experiencia de la tarjeta fidelidad de la empresa Decathlon. Basándonos en la información obtenida, resalta el hecho de que dichas implementaciones contribuirán a su objetivo: aumentar la cuota de clientes.



CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

Según los últimos estudios en el campo de investigación que nos atañe (Lacasa, 2014), podemos afirmar que el deporte se ha transformado en un producto en sí mismo y que se ha convertido en uno de gran consumo en la sociedad actual. Debido a ello, se han ido incorporando en su gestión las herramientas de marketing, tanto en su forma tradicional como en las nuevas vías de comunicación online, todo ha sido pensado para adaptarse a los formatos actualizados pensando en una mejor expansión. De este modo, las actividades relacionadas con el deporte, las entidades involucradas y los propios deportistas se convierten en el soporte para marcas ofreciéndose en formatos de ocio y de explotación comercial.

Del mismo modo que las vías de comunicar y hacer publicidad cambian, la tendencia a la hora de comprar deporte en los últimos años ha sufrido una modificación notable. Las grandes cadenas han desarrollado estrategias basadas en gran variedad de productos y servicios, precios bajos y amplitud de horarios. Este gran avance que han dado las grandes cadenas, ha supuesto dejar atrás a la pequeña y mediana empresa que se esfuerza por sobrevivir actualmente a través de la especialización y el trato cercano y personalizado en cada cliente.

Para conocer mejor y poder enmarcar la empresa objeto de este trabajo vamos a realizar una breve descripción de los rasgos más importantes y significativos que la definen.

La empresa Decathlon es grupo multinacional con sede en Villaneuve d'Ascq (Francia) que fue fundada en el año 1976, por Michael Leclercq. La empresa se caracteriza por reunir en un mismo proyecto dos negocios básicos: La producción de sus propias marcas y productos, así como la distribución y venta directa de los mismos.

Su modelo de negocio ha tenido un gran éxito desde sus inicios, logrando comercializar sus productos en 32 países¹, contando con 1065 establecimientos comerciales y más de 70.000 colaboradores, debido a su estrategia de internalización.

A pesar de la crisis económica que afecta desde hace unos años al panorama social del ámbito europeo, la empresa ha sabido sobreponerse y mantiene una tendencia creciente de apertura de tiendas, ya no solo en el mercado europeo, sino también en el mercado asiático y africano, todo este flujo de expansión ha sido gracias al éxito de su modelo de negocio que se basa en I+D+i.

Ahora procederemos a acotar el ámbito de actuación de la empresa a nivel nacional, ya que los datos obtenidos y analizados se corresponden con este marco de estudio. Para el grupo decathlon, España es el segundo país más importante en términos de facturación y número de tiendas, ha conseguido ser líder en el sector como podemos observar en la Tabla 3. Ranking del sector 4764.

Actualmente en el territorio español cuenta con 149 tiendas, con una plantilla total de 16.673 trabajadores², por lo que podemos afirmar que se trata de una empresa de gran tamaño y presencia en este país.

¹ Como se puede observar en la Tabla 16. Tiendas en el mundo.

² Dato obtenido de la base de datos SABI.

1.2. OBJETIVOS DEL TFG

➤ **Objetivo principal**

Aumentar la cuota de clientes de la empresa Decathlon Elche a través de la tarjeta de fidelización.

Para lograr este objetivo principal, se desarrollará un análisis de la base de datos de clientes, con el fin de detectar posibles anomalías así como de fomentar la adquisición de la tarjeta por aquellos que todavía no están fidelizados. Las recomendaciones basadas en este análisis, se efectuarán en el plazo de un año.

Por otro lado, se procederá a realizar un análisis comparativo, entre la tarjeta cliente de Decathlon y las tarjetas de las empresas consideradas como competencia directa a nivel local. Sin embargo, en este caso, dado que las recomendaciones dependen de la aprobación de Decathlon España sería necesario un plan de viabilidad del proyecto para su implantación ya que las modificaciones se llevarían a cabo en todos los establecimientos nacionales y no solo a nivel local, siendo necesarios además, los permisos pertinentes.

➤ **Sub-objetivos**

Para poder alcanzar el objetivo principal hemos planteado una serie de sub-objetivos:

- Analizar el mercado del sector en el que opera Decathlon.
- Conocer el funcionamiento de la empresa Decathlon.
- Analizar las características en profundidad de la empresa objeto de estudio en cuanto a su estrategia de penetración a través de la tarjeta cliente.
- Analizar las deficiencias detectadas en la propia empresa en cuanto a la tarjeta fidelidad.
- Comparar la empresa de Decathlon Elche con otras empresas Decathlon de la Región para poder determinar el ranking en el que se encuentra en esta materia con empresas con tarjetas de fidelización de características semejantes a nuestra empresa de estudio.
- Comparar la fiabilidad de la base de datos de Decathlon Elche con el fin de no solo maximizar su cuota de clientes, si no de obtener una mayor base de datos de los mismos, con una mayor fiabilidad de la misma.
- Comparar la empresa de estudio de este TFG con otras empresas potencialmente competidoras con dicha empresa, para poder analizar posibles estrategias competitivas de estas empresas, con el objetivo de utilizarlas como medio para obtener una máxima rentabilidad en cuanto a maximizar la cuota de clientes.

1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y BRIEFING

Decathlon Elche nos informó mediante una comunicación informal en persona que la naturaleza del problema residía en aumentar su cuota de clientes, aportando a la empresa una mayor y fiable base de datos.

La empresa Decathlon Elche espera que realicemos un estudio ad-hoc³ único en el cual se desarrolle cómo vamos a obtener la información útil para aclarar tanto el objetivo principal como los sub-objetivos y la explicación de la misma, teniendo una gran importancia para la empresa, tanto a nivel estratégico como operativo.

La investigación del objeto principal es de tipo predictiva, ya que hay que estimar el aumento futuro, aplicando un enfoque cuantitativo en lo referente a utilizar técnicas predictivas de beneficios para determinar si los cambios establecidos contribuirá a la consecución de dicho objetivo o no, ayudando a la empresa a la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo por lo que se puede decir que tiene un valor estratégico para la empresa.

Por otro lado, la investigación relacionada con los sub-objetivos, en especial con la comparación de las diferentes estrategias seguidas por las empresas seleccionadas como competidoras potenciales en base a la estrategia de fidelidad, podemos afirmar se trata de una investigación descriptiva, ya que prevé una descripción básica de las características comerciales utilizadas por éstos, analizando la calidad del servicio ofrecido.

³ Los estudios Ad-hoc son estudios a medida, desarrollados a solicitud directa del cliente.

1.4. METODOLOGÍA

De los tipos básicos de recogida de información, hemos utilizado tanto fuentes internas como externas. Dicha información reúne las características de relevancia, fiabilidad, credibilidad, oportunidad e integridad.

Para el estudio de las empresas se utilizará tanto información interna - primaria en el caso de Decathlon Elche, como información secundaria en las tres empresas objeto de estudio.

La información primaria estará formada por entrevistas, consultas y correspondencia con el personal perteneciente a la empresa Decathlon Elche puesto que ésta es la interesada en conocer cómo enfocar sus actividades con el objetivo de subsanar y mejorar la base de datos de sus clientes, aumentando el número de clientes fidelizados, con lo que amablemente ha prestado colaboración en el presente TFG.

Este tipo de información queda reflejada en el Capítulo 4. Desarrollo de la estrategia de penetración a través de la tarjeta fidelidad utilizada por Decathlon Elche, apartado de descripción de la empresa y en concreto, donde se introduce una investigación descriptiva, ya que prevé una descripción básica de las características comerciales y sociodemográficas de los diferentes beneficios de la tarjeta fidelidad tanto como para la empresa como para los clientes. Además dicha información primaria, también queda reflejada en el Capítulo 5. Desarrollo del proyecto y resultados obtenidos.

Por lo que respecta a la información secundaria, se obtendrán datos económicos procedentes de la base de datos SABI, en especial para la realización del análisis económico financiero de Decathlon, *Sport Zone* y El Corte Inglés, situado en el anexo de este TFG, así como artículos de empresas dedicadas al sector del

comercio al por menor en establecimientos especializados y que elaboran encuestas sobre hábitos saludables y deportivos en la sociedad española (Encuesta de Hábitos Deportivos), datos del INE, CIS, libros referenciados en la bibliografía, así como artículos de revistas o periódicos debidamente citados

La aplicación de este tipo de información se utilizará en el Capítulo 2. El sector, en donde se realizarán diferentes análisis del entorno como Matriz de ABELL, Pestel, las 5 fuerzas de Porter, análisis de los competidores y el perfil estratégico del entorno, con el objetivo de diagnosticar la posición competitiva de la empresa en el mercado en el que opera, así como analizar los factores más relevantes de dicho mercado.

Además, esta información será útil para evaluar los métodos que Decathlon podrá incorporar para la captación de nuevos clientes, así como en la evaluación que supondría determinadas innovaciones.

Por último, tanto como para el ya mencionado análisis económico financiero de la empresa y sus competidores seleccionados para este proyecto, como para la elaboración del Capítulo 6. Comparativa entre Decathlon y sus competidores en la localidad de Elche, en donde se sitúa un análisis de tipo descriptivo sobre la tarjeta fidelidad, se empleará información secundaria tanto de Decathlon como de *Sport Zone* y El Corte Inglés, con el fin de estimar las características relevantes así como las rentabilidades de las empresas para su posterior comparación.

CAPÍTULO 2. EL SECTOR

Para poder analizar de manera correcta y eficiente cual es el posicionamiento y puntos fuertes de la empresa objeto de estudio, Decathlon España S.A.U consideramos importante conocer el sector en el que se mueve, sus competidores, qué posición ocupa en los rankings que corresponden a su tipología de mercado, qué cuota de mercado abarca, cuáles son sus cifras de ventas, sus activos y todos los datos que más abajo nos aportaran la información necesaria para entender y desarrollar este proyecto.

Cabe destacar, que además de los factores citados arriba, y todo lo correspondiente al ámbito del mercado, también debemos apreciar y tener en cuenta los factores socio-económicos y políticos, ya que nos aportarán un mayor conocimiento sobre el target o público objetivo de la propuesta desarrollada.



2.1. EL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL.

Según los datos publicados por el INE referidos a finales de 2015, la actividad comercial en España cubre un 12,20% del PIB total, siendo el sector 4764 (comercio minorista) el 5,30% del mismo. El 14,70% del tejido empresarial corresponde al sector de la distribución al por menor con un total de 469.938 empresas en territorio nacional.

Observar la evolución de los datos de comercio minorista resulta de gran valor, pues es la medida que describe el desarrollo de la actividad de las empresas pertenecientes al sector y la ocupación dentro del mismo.

Tabla 1. Índices de comercio al por menor a precios constantes, 2012-2015

AÑO	General		Alimentación		No Alimentación		Grandes Superficies	
	Índice	%	Índice	%	Índice	%	Índice	%
2010	100,0	-1,7	100,0	-0,4	100,0	-1,4	100,0	-1,9
2011	94,4	-5,6	97,3	-2,7	92,6	-7,4	92,9	-7,1
2012	87,4	-7,4	94,1	-3,3	83,3	-10,1	84,4	-9,1
2013	84,0	-3,9	91,4	-2,9	79,2	-4,9	80,8	-4,3
2014	84,9	1,1	92,2	0,9	80,4	1,4	82,0	1,5
2015	87,9	3,6	92,7	0,6	84,0	4,5	85,5	4,3

Fuente: Elaboración propia a partir de INE

Según los datos de la Tabla 1. las tasas de variación anual media de cada tipo de índice se tornan positivas en 2014, anunciando una recuperación en la facturación de las empresas. Los valores del 2015 revelan un rápido crecimiento en la actividad del comercio, al por menor, siendo más notable en las grandes superficies y en el comercio que no incluye Alimentación y bebidas.

En dicho año se registraron 583.796 establecimientos correspondientes a la actividad comercial minorista, un 16,20% del total del país, donde las grandes superficies tuvieron un mayor crecimiento interanual, un 4,40%.

Para enmarcar a nuestra empresa Decathlon España S.A.U. analizaremos los datos correspondientes a su ámbito de desarrollo empresarial, según la información de e-informa⁴ en este caso la empresa lidera el sector del comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados desde en 2015 en términos de ventas, dato muy significativo que aporta confianza

⁴ Datos obtenidos de la página web: www.einforma.com con fecha 26.04.17

sobre la línea de trabajo y métodos de expansión que se llevan desarrollando hasta ahora. Por otro lado, Decathlon España S.A.U. además de ocupar la posición 88 en el Ranking Nacional de Empresas elaborado por El Economista (2015), con una cifra de ventas que asciende a los 1.577.668.460 euros de un total de 2.436.990.397 euros facturados por el sector en dicho año posee una cuota de mercado del 64,74%, que se encuentra muy por encima de sus rivales en España, que poseen un nivel de ventas inferior.

Estos datos destacan la clara ventaja de nuestra empresa en el mercado español.

A continuación en la Tabla 2. Ranking de empresas españolas, el ranking está compuesto por 500.000 empresas, correspondiendo a las de la siguiente tabla las empresas con posiciones similares a nuestra empresa de estudio.

Tabla 2. Ranking de empresas españolas

Posición Nacional	Nombre de la empresa	Facturación (euros)	Sector actividad	Provincia
85	IBERDROLA SA	1.581.139.000	6420	Bizcaia
86	BSH ELECTRODOMESTICOS ESPAÑA SA	1.580.243.000	2751	Zaragoza
87	ZARA ESPAÑA SA	1.580.100.562	4771	Coruña
88	DECATHLON ESPAÑA SAU	1.577.688.460	4764	Madrid
89	LEROY MERLIN ESPAÑA SLU	1.566.987.000	4752	Madrid
90	EDP ENERGIA SA	1.550.765.000	3514	Asturias
91	DISA SUMINISTROS Y TRADING SL	1.547.000.000	4671	Tenerife

Fuente: Elaboración propia a partir de información de e-informa

En cambio en el ámbito de la distribución comercial, Decathlon lidera el ranking español ocupando el primer puesto como podemos observar en la siguiente Tabla 3.

Tabla 3. Ranking del sector 4764

Posición Nacional	Nombre de la empresa	Facturación (euros)	Provincia
1	DECATHLON ESPAÑA SAU	1.577.688.460	Madrid
2	SPORT STREET SL	163.678.503	Madrid
3	FORUM SPORT SA	116.893.000	Bizcaia
4	SPORT ZONE SA	44.782.441	Madrid
5	DECIMAS SLU	21.860.159	Madrid
6	BARRABES SKI MONTAÑA SL	17.328.110	Huesca

Fuente: Elaboración propia con información de e-informa



2.1.1. CLASIFICACIÓN

Respecto a la clasificación de nuestra empresa dentro del marco nacional, nos remitimos a las normativas y clasificaciones en vigor en el estado español.

Desde estas pautas, podemos decir que el sector en el que opera la empresa Decathlon es el sector del comercio. Concretando un poco más y atendiendo a la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE-2009) aprobada en el Real Decreto 475/2007 del 13 de abril, podemos clasificar la actividad económica de Decathlon más específicamente como: comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados, división 47.6, grupo 47.7, clase 47.64.

2.2. DELIMITACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO. MODELO DE ABELL

Siguiendo el planteamiento de Abell (1980) incluido en la obra de Guerras y Navas (2007), el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones.

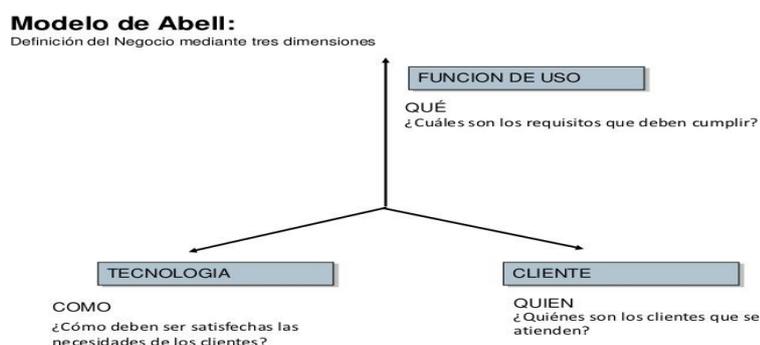
1. Grupo de clientes servidos, esto es, a quién se dirigen los productos o servicios.
2. Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes, lo que está estrechamente relacionado con las necesidades satisfechas.
3. Tecnología empleada o cómo se ofrece el producto, es decir, la forma en la que una función es cubierta.”

A partir de las siguientes dimensiones pueden definirse tres conceptos básicos que nos van a ayudar a aproximarnos a la definición y delimitación del entorno competitivo:

1. Industria: es el conjunto de empresas que, a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los grupos de clientes y cubrir todas las funciones posibles. Su concepto es similar al sector industrial definido por el lado de la oferta.
2. Negocio de una empresa: en una industria pueden existir numerosas empresas. Así el concepto de negocio representa la selección concreta que cada empresa hace de las funciones y grupos de clientes que quieren atender.
3. Mercado: se refiere al conjunto de empresas que cubren la misma función para el mismo grupo de clientes, independientemente de la industria en la que estén, es decir, de la tecnología que utilicen. Esta

definición tiene que ver con la definición del sector industrial desde el lado de la demanda.(Guerras y Navas, 2007, 170)

Ilustración 1. Modelo de Abell



Fuente: Marketing estratégico Unidad 6



2.2.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE ABELL AL COMERCIO AL POR MENOR DE ARTÍCULOS ESPECIALIZADOS

Según el modelo de Abell (1980), con respecto a los clientes a nivel nacional en España en el sector del comercio al por menor en artículos deportivos en establecimientos especializados corresponde a todos los deportistas individuales, independientemente de su nivel de profesionalidad, que se dediquen a la práctica deportiva para los que Decathlon fabrica accesorios, material y equipamiento, y por otro lado, a todos los clubes deportivos.

Las funciones quedan cubiertas a los clientes, ofreciendo tanto los accesorios, material, equipamiento como una amplia gama de nutrición a los deportistas.

En cuanto a la tecnología utilizada por Decathlon, en la que prima, el recortar gastos, con el objetivo de bajar los precios y hacer el producto más asequible a todo el mundo.

Respecto a la concentración competitiva en el sector se caracteriza por una importante concentración industrial con más de 1.851 empresas según datos del SABI que se dedican a esta actividad, como veremos más en profundidad en el Capítulo 6 de este proyecto.

2.3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

A continuación procederemos a analizar el entorno general para “identificar los factores, que desde la perspectiva del sistema económico y social general, afectan a la distribución de la empresa. Por tanto, con el análisis del entorno en general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura con el propósito de detectar amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro”.(Guerras y Navas, 2007, p.144)

2.3.1. EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO. PESTEL.

En función del ámbito territorial en que la empresa desempeña su actuación, se determina el carácter geográfico, Decathlon es una empresa que desarrolla su actividad a nivel mundial.

Pero la aproximación más importante es, la relativa a las dimensiones que se deben considerar en el análisis del entorno, a lo que se denomina con el acrónimo de **Análisis PESTEL**.

- **Dimensión política:**

- Estabilidad del gobierno.

La situación de inestabilidad política a la espera de formación de un nuevo gobierno provocó incertidumbre en el mundo empresarial tras difíciles, exigiendo un pacto entre políticos dispares. Finalmente se eligió al gobierno que se encontraba en funciones, aportando cierta claridad a los empresarios españoles, que confían en las reformas y nuevas políticas que establezca sigan en la línea con sus anteriores legislaturas.

Hay que tener en cuenta que éstas afectarán a la facturación y estrategias de las empresas, concretamente en materia de tributación, legislación laboral y ayudas al emprendimiento entre otras.

- Política fiscal.

Constituyen las bases legales del Sistema Fiscal Español las disposiciones establecidas en la Constitución Española y en la Ley General Tributaria. Respecto al marco de referencia más amplio de la actividad financiera pública, siguen siendo, pese a sus muchas limitaciones, los Presupuestos Generales del Estado (PGE), aunque en algunos aspectos su contenido deba completarse con las cifras de la cuenta de las Administraciones Públicas en su conjunto, que incluyen también la actividad de las haciendas territoriales.

En el territorio español existen leyes de protección de la competencia, esto hace ver que existe una protección y una preocupación por que se dé una libre competencia en el mercado, lo que genera que las empresas deban de esforzarse en la búsqueda de nuevas mejoras.

- Política de bienestar social.

La Unión Europea se ha construido dentro de un modelo de política económica basado en un principio básico: el Estado de Bienestar. El proceso de coordinación fiscal entre Estados así como la política armonizadora de la Comisión Europea debe partir siempre de esta premisa.

Existen leyes de protección al empleo. La última reforma laboral aprobada por el Gobierno el 28 de febrero de 2015 mediante Real decreto-ley 1/2015, destaca entre otros puntos, la búsqueda por favorecer la contratación indefinida, la conciliación de la vida familiar y laboral de los trabajadores autónomos, el abaratamiento del despido y la reforma del sistema de formación profesional.

En este sentido nuestra empresa objeto, debe de cumplir unos contratos indefinidos mínimos anuales, al igual que, intenta en la medida de lo posible, que el trabajador pueda conciliar su vida personal, laboral y deportiva con la mayor satisfacción posible.

- **Dimensión económica:**

Existen diversos indicadores económicos y financieros para evaluar el estado del país, en este caso nos vamos a centrar en el PIB, el índice de precios al consumo y el indicador mensual de confianza del consumidor (ICC), con los datos obtenidos a través del Instituto Nacional de Estadística (2016).

- El Producto Interior Bruto (PIB).

Según el INE, “España. Desde el año 2009 se encontraba en recesión, hasta el año 2014 en donde se produjo una evolución anual del 1,4%, teniendo evolución positiva también en 2015 con un 3,2%. En 2016, la variación interanual del PIB ha sido del 3,2%, 2 décimas menor que la del primer trimestre de 2016

Comunidad Valenciana. Es una de las comunidades autónomas más importantes por volumen de PIB, ocupando en 2015 el cuarto puesto en el ranking de PIB de las comunidades autónomas en España.

- Índice de Precios de Consumo (IPC).

El IPC español muestra la evolución de los precios en una serie definida de productos y servicios que adquieren los hogares para su consumo. Para determinarlo se analiza cuanto ha aumentado el IPC en un periodo determinado.

El significado económico más común de la inflación es la devaluación del dinero (devaluación). Es un proceso en el que los precios aumentan y, al cabo del tiempo, se puede comprar menos con la misma cantidad de dinero. Lo contrario de la inflación es la deflación. En este proceso caen los precios y, por lo tanto, el dinero posee un mayor valor.

Tabla 4. Evolución IPC España

Período	Inflación
agosto 2016	-0,134 %
agosto 2015	-0,422 %
agosto 2014	-0,492 %
agosto 2013	1,519 %
agosto 2012	2,655 %

Elaboración propia a partir de de global-rates

La Variación del Índice General por Comunidades Autónomas según el sistema del IPC base 2011 desde Agosto de 2012 hasta Agosto de 2016.

Tabla 5. Variación del Índice General por Comunidades Autónomas

Índice	Porcentaje (%)
Nacional	0,5
Andalucía	0,1
Aragón	-0,2
Asturias, Principado de	0,4
Baleares, Illes	1,6
Canarias	-1,1
Cantabria	0,2
Castilla y León	-0,2
Castilla- La Mancha	-0,8
Cataluña	1,7
Comunidad Valenciana	0,2
Extremadura	-0,6
Galicia	0,4
Madrid, Comunidad de	0,3
Murcia, Región de	0,6
Navarra, Comunidad Foral de	0,0
País Vasco	1,5
Rioja, La	0,1
Ceuta	-0,6

Fuente: Elaboración propia a partir de obtenida del INE

En cuanto al dato que nos interesa en cuestión, cabe recalcar que en el mes de septiembre de 2016 hay que destacar la subida del 5,1% de los precios de Vestido y calzado, hasta situarse su tasa interanual en el 0,8%, que contrasta con el descenso de los precios de Ocio y Cultura del -4,1% ,%, y una variación interanual del -1,5%.

Que los precios caigan no tiene por qué tener un significado positivo. En un estado de deflación Decathlon puede ver reducidos sus márgenes lo que implica que pueden tener problemas para resolver sus deudas, reducciones de plantilla y una retracción del consumo, lo que puede derivar en nuevas caídas de precios.

- El Indicador de Confianza de los Consumidores (ICC).

El ICC permite aproximarse a las intenciones de gasto de los consumidores preguntándoles por su percepción actual y sus expectativas de futuro para la economía a del país, su economía familiar y el empleo.

Tabla 6. ICC

	Septiembre 2015	Septiembre 2016
Indicador confianza consumidor	106,1	91,0
Indicador de situación actual	97,2	83,8
Indicador de expectativas	114,9	98,1

Fuente: Elaboración propia a partir de de CIS

Los indicadores oscilan entre cero y doscientos puntos. Por encima de cien puntos indica una percepción positiva y por debajo una negativa.

- Otros datos de interés local.

Evolución Renta en Elche (Alicante) en 2013 ocupaba el puesto 142 en CCAA con una población de 228.647 habitantes con una renta bruta de 18.832 euros y una renta disponible de 15.909 euros, ocupando el cuarto puesto de menor renta bruta en Alicante.

Evolución del Paro en Elche. En 2005 con una tasa de paro registrado del 18,71% aumentando hasta 2012 que llega al 37,95 % de parados. En 2013 observamos la primera evolución bajando el número de esta localidad, hasta agosto de 2016 registrándose un 28,70 %.

- **Dimensión socio-cultural:**

En esta dimensión, trataremos aspectos sociales y culturales centrados en el ámbito de negocio de los comercios Decathlon en nuestro país, según los datos publicados en la Encuesta de Hábitos Deportivos de España. Son datos referentes al porcentaje de población que realizó deporte en el último año.

- Práctica deportiva en España.

Más de la mitad de la población de 15 años en adelante practicó deporte en el último año, el 53,3% ya sea de forma periódica o de forma ocasional siendo la edad, el sexo y el nivel de estudios variables determinantes.

La situación laboral o la situación personal también tienen una clara vinculación con la práctica deportiva. Destacan por sus tasas más altas, los estudiantes, 85,2%, los solteros en casa de sus padres, 79% o los casados o en pareja sin hijos, 60,2% o con hijos menores de 18 años, 58,89%.

Esto supone que el mercado al que se dirige Decathlon en mayor medida será a gente joven y estudiante, por lo que sus campañas publicitarias y el desarrollo de sus productos irán enfocados a éstos.

- Principales motivaciones y barreras para la práctica deportiva en España.

Tabla 7. Motivaciones

Estar en forma	29,9 %
Diversión o entretenimiento	23,0 %
Motivos de salud	14,8 %
Relajarse	13,7 %
Le gusta el deporte	11,9 %
Como forma de relación social	2,6 %
Por superación personal	1,8 %
Le gusta competir	1,5 %
Por profesión	0,7 %

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta de Hábitos Deportivos

Tabla 8. Barreras

Falta de tiempo	43,8 %
Falta de interés	20,0 %
Motivos de salud	11,9 %
Por edad	9,9 %
Motivos económicos	5,7 %
Falta de instalaciones adecuadas cercanas	5,1 %
No tener con quien practicarlo	3,5 %

Fuente: Elaboración propia información obtenida de la Encuesta de Hábitos Deportivos

- La práctica deportiva semanal según las distintas comunidades autónomas.



La práctica deportiva de los valencianos se encuentra en 47% un 0,8% sobre un 46,2% de la media española. Porcentajes favorecedores para Decathlon Elche, situando más clientes potenciales en la zona.

- Tendencias demográficas actuales.

Las Proyecciones de Población, proporcionan una simulación estadística de la población que residiría en España en los próximos años en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales, desagregada según características demográficas básicas y tomando como punto de partida las Cifras de Población a 1 de enero del año en curso.

Tabla 9. Tendencias demográficas actuales

Población residente en España	Año 2014	Año 2029	Año 2064
Población a 1 de enero	46.507.760	45.484.907	40.883.832
Fenómenos demográficos	Año 2014	Año 2028	Año 2063
Nacimientos	408.901	299.279	229.434
Defunciones	395.196	411.392	559.857

Fuente: Elaboración propia información obtenida del INE

Según el INE (2014) las tendencias demográficas actuales conduciría a España a perder una gran parte de su población en 40 años, alrededor del 8,25% además como podemos observar, desde 2028 habría más defunciones que nacimientos lo que provocaría que un 37% de la población sería mayor de 64 años en 2064.

Este suceso y la baja natalidad junto con un incremento esperado de la esperanza de vida a los 84 años en hombres y 89 en mujeres en 2029 perjudica al sistema de pensiones y requiere de nuevas medidas políticas y económicas para asegurar una jubilación digna que no se verá totalmente respaldada por la tributación del IRPF de la población activa.

En cuanto a la empresa de estudio, le afecta respectivamente a la población potencial de Decathlon siendo ésta, los jóvenes estudiantes. Debido a estos factores mencionados, la población española cada vez será una sociedad más envejecida lo que se considera un factor negativo para la empresa.

- Dimensión tecnológica.

Actualmente las tecnologías de la información y la comunicación son utilizadas ampliamente por empresas y consumidores. La integración de la era digital en la sociedad a través de los motores de búsqueda, páginas web, blogs y redes

sociales han propiciado el origen de nuevas formas de interacción entre cliente y empresa a través de internet que dieron lugar a un crecimiento exponencial de la publicidad y el marketing digital.

En este contexto, el funcionamiento de las redes sociales permite implementar estrategias de fidelización de los consumidores mediante la interacción directa entre cliente y empresa, lo que permite utilizar las plataformas digitales como canal de consultas para resolver las quejas y recabar información vital para adaptarse a las necesidades del consumidor.

Así pues, en referencia al comercio electrónico en España, se contrasta el hecho de que el creciente uso de internet y los *smartphones*, especialmente en los consumidores jóvenes, crea una necesidad cada vez mayor de las empresas que deban incluir canales comerciales de venta relacionados con las TIC si quieren mantener o mejorar su posición competitiva en el mercado.

- Red de políticas públicas de I+D+i.

Sus objetivos son optimizar el diseño, la implementación y el desarrollo de los marcos existentes y futuros de apoyo público a la innovación, contribuyendo, también, a la mejor utilización de las ayudas prestadas por los Fondos Estructurales Europeos.

A través de sus iniciativas se impulsa la promoción de la innovación en las empresas españolas y el cumplimiento de los objetivos establecidos en los marcos estratégicos nacionales, facilitando:

- Evitar solapamientos en la definición de programas y en el uso de los recursos.
- Incrementar la cooperación y el diálogo entre los diferentes niveles Administrativos.

- Generar sinergias (optimizar) la actuación de apoyo a la innovación.
- Mejorar los sistemas de información.
- Proponer formas para mejorar la utilización de los programas cofinanciados por el FEDER.
- Establecer áreas de conocimiento prioritarias y/o sectores.
- **Dimensión legal:**

El establecimiento en cuestión está situado en Elche en la provincia de Alicante, en España, por lo tanto está regido según las leyes españolas y las de la Unión Europea.

En el territorio español existen:

- Ley de protección de la competencia. Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. Publicado en BOE número 159 de 4 de julio de 2007. Vigencia desde 1 de septiembre de 2007. Esta revisión vigente desde 1 de Enero de 2014.
- Ley de protección al empleo. Ley 1/2014, de 28 de febrero, para la protección de los trabajadores a tiempo parcial y otras medidas urgentes en el orden económico social. Publicado en el BOE número 52 de 1 de marzo de 2014. Vigencia desde 2 de marzo de 2014. Esta revisión vigente desde 13 noviembre de 2015.
- Protección al consumidor. Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias.

Publicado en el BOE número 287 de 30 de noviembre de 2007. Vigencia desde el 1 de diciembre de 2007. Esta revisión vigente desde 23 de julio de 2015.

- En referencia a los impuestos. Aquí presentamos la tabla que especifica todos ellos, su tipología y la ley bajo la que se enmarca.

Tabla 10. Impuestos

	IMPUESTO	TIPO	LEY
IRPF	Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.	Estatal. Directo.	Ley 35/2006 de 28 de noviembre y Real Decreto 439/2007 de 30 de marzo.
IS	Impuesto sobre Sociedades.	Estatal. Directo.	Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo y Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio.
	Impuesto sobre el Patrimonio.	Estatal. Directo.	Ley 19/1991, de 6 de junio.
	Impuesto sobre la Renta de no Residentes.	Estatal. Directo.	Real Decreto Legislativo 5/2004 de 5 de marzo y Real Decreto 1776/2004, de 30 de julio.
	Impuesto de Sucesiones y Donaciones.	Estatal. Directo.	Ley 29/1987, de 18 de diciembre y Real Decreto 1629/1991, de 8 de noviembre.
IVA	Impuesto sobre el valor añadido.	Indirecto. Estatal.	Ley 37/1992, de 28 de diciembre, y Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre.
ITPADJ D	Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.	Indirecto.	Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre y Real Decreto 828/1995, de 29 de mayo.

	IMPUESTO	TIPO	LEY
	Impuestos especiales.	Indirecto.	Ley 38/1992, de 28 de diciembre y Real Decreto 1165/1995, de 7 de julio.
	Impuesto sobre primas de seguros e impuestos sobre el juego.	Municipal.	
IAE	Impuesto sobre actividades económicas.	Municipal.	
IBI	Impuesto sobre bienes inmuebles.	Municipal.	
IVTM	Impuesto sobre vehículos de tracción mecánica.	Municipal.	
	Impuesto sobre el incremento de valor de terrenos.	Municipal.	
	Renta de aduanas.	Indirecto. CEE.	Reglamento (CEE) 2913/92 del Consejo, de 12 de octubre de 1992.

Fuente: Elaboración propia con información de la agencia tributaria

La actividad comercial cuenta además con un código propio. Aprobado mediante Real Decreto el 22 de agosto de 1885. Publicado en GACETA número 289 de 16 de octubre de 1885 y vigente desde 5 de noviembre de 1885 con última revisión vigente desde 1 de enero de 2016.

Es importante destacar que los cambios en los impuestos indirectos tienen un gran impacto en el gasto de los consumidores. Una nueva subida en el impuesto sobre el valor añadido (IVA) influiría negativamente en la facturación del sector de la distribución comercial y no ayudaría a que se mantuviese en el último año.

Las empresas se verían forzadas a redefinir sus estrategias comerciales para mantener su cifra de negocios, tal y cómo sucedió a finales de 2012 y durante la crisis económica.

2.3.2. FACTORES RELEVANTES DEL ENTORNO

Como ha quedado expuesto al inicio de este punto de trabajo, para entender y desarrollar el proyecto no solo debemos fijarnos en los datos financieros, y de competencia. Otro de los grandes factores que influyen los resultados empresariales son los factores relevantes del entorno. Estos datos nos ayudan a tener una visión más social de cómo la empresa se comporta o interactúa con su público objetivo, considerándose ésta no solo como una hacedora de meras transacciones, sino como una entidad donde el flujo de intercambio con el consumidor es constante y a todos los niveles.

El perfil estratégico del entorno pone de manifiesto las influencias que el entorno en general ofrece a la actuación de la empresa. Sin embargo, es subjetiva y cualitativa.

En él se pueden observar y descubrir fácilmente las oportunidades (picos hacia la derecha, respecto de la situación de equilibrio) y las amenazas (picos a la izquierda).

Puntuando los factores de la siguiente manera:

Tabla 11. Perfil estratégico

1	Muy Negativo	MN
2	Negativo	N
3	Neutro	E
4	Positivo	P
5	Muy Positivo	MP

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Perfil estratégico

FACTOR	DETALLE	1	2	3	4	5
Inestabilidad política	Cambios en las regulaciones		N			
Política Fiscal	CE Y Ley General Tributaria			E		
Leyes de protección de la competencia	Fomentan la mejora constante					MP
Reforma laboral	Favorece la contratación y el despido a la tienda				P	
Protección del consumidor	Consumidor y empresario protegidos				P	
Nivel de impuestos	Impuestos altos que limitan el poder adquisitivo de los clientes	MN				
Deflación	Márgenes de beneficios reducidos	MN				
Indicador confianza del consumidor	Se muestra ligeramente negativo		N			
Indicador de expectativas del consumidor	Se muestra ligeramente positivo				P	

FACTOR	DETALLE	1	2	3	4	5
Hábitos deportivos en la comunidad valenciana	Más altos que en el resto de España					MP
El deporte como moda	El deporte como tendencia habitual en redes sociales y estilo de vida					MP
Envejecimiento de la población	Menos jóvenes		N			
Inversión i+D	Estrategia Española de Ciencia y Tecnología y de Innovación					MP

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, hay que tener en cuenta que:

- “Similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en distintas industrias”. (Dess y Lumpkin, 2003; 60-61)
- El impacto del entorno en general varía significativamente incluso entre empresas situadas dentro de la misma industria.
- No todas las variables del entorno en general afectan de forma relevante a una determinada industria o empresa por lo que la identificación de los factores relevantes habrá que hacerse para cada caso.

Tabla 13. Perfil estratégico. Competidores

FACTOR	DETALLE	1	2	3	4	5
Poder de negociación de los clientes	Diversidad de productos por niveles de uso.				P	
Poder de negociación de los proveedores	Poder reducido ya que se cuentan con proveedores propios principalmente.					MP
Amenaza de productos sustitutos	Fuerte innovación continua de productos.				P	
Amenaza de competidores	Barreras de entrada para nuevos competidores.				P	
Rivalidad de los competidores	La rivalidad de los competidores es alta.		N			

Fuente: Elaboración propia

Las Tablas 12 y 13 han sido creadas analizando lo mencionado en este capítulo. Dichas valoraciones son subjetivas, y ha sido valorado según la evaluación realizada por la autora del presente trabajo.

2.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Después de analizar el entorno general, procederemos a analizar el entorno específico, es decir, considerar cuales de todos los factores y variables analizadas son las que realmente ejercen un tipo de influencia en la actividad de la empresa que nos ocupa y así poder medir con qué grado de afectación ejerce su influencia.

“El análisis del entorno en general supone un complemento con el análisis del entorno del sector o industria en el que opera la empresa, y es el llamado entorno específico.” (Guerras y Navas, 2007, p.167)

2.4.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter (1980), que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella.

Esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.

Bajo el objetivo de Decathlon de acercar el deporte a las personas, la empresa proporciona al cliente un sin fin de opciones para la práctica del deporte que deseen. La empresa proporciona material deportivo por niveles, ocasional, habitual y profesional, teniendo disponible material de primer precio técnico, lo que equivale a productos para principiantes a un bajo coste, este tipo de productos que se encuentran bajo el primer precio, hace que el objetivo de acercar el deporte se pueda llevar a cabo.

Esto desencadena en que los clientes tengan un fuerte poder de negociación debido a la diversidad de opciones que les ofrece la empresa, diferenciándose estratégicamente frente a la competencia.

Sin embargo, existen factores que disminuyen el poder de negociación de los clientes, puesto que la clientela habitual no suele ser especialista, ni está bien

informado en el producto que necesita para cubrir sus necesidades, lo que reduce su poder de negociación.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

La Red Decathlon cuenta con marcas propias, llamadas marcas pasión, su principal objetivo es un largo plazo es vender solo su propia marca en sus establecimientos, por su formato de negocio (“*hard discount*”) se busca siempre priorizar el proveedor propio, comprando en grandes cantidades.

Sin embargo, por el momento, también cuenta con marcas internacionales como Adidas, Nike, Salomón..., ofreciéndose al cliente como complemento no como prioridad. Frente a esto, Decathlon obtiene un poder de negociación menor debido a que las cantidades de compra son bajas, lo que aumenta el poder de negociación de los proveedores.

Por lo que los proveedores son de dos tipos: propios o marcas internacionales.

Por ello posee sus propios almacenes, que son los provisionan y distribuyen los productos a las distintas tiendas de la cadena en España.

Dada la inexistencia de almacén en tienda, la provisión de productos a las tiendas es a diario, por lo que el inventario y la previsión de venta de artículos es sumamente importante, ya que pueden ocurrir retrasos con la llegada de los productos y por ello no poder cumplir con las fechas estipuladas lo que podría crear una imagen de poca seriedad e inexperiencia hacia el mercado.

En conclusión su poder de negociación es punto fuerte para Decathlon, ya que esta red se encarga de todo el proceso, desde la fabricación, distribución y por supuesto, la venta del producto en sus establecimientos.

AMENAZA DE NUEVOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los artículos deportivos no cuentan con ningún producto sustituto como tal, por una parte dichos artículos pueden seguir desarrollándose tecnológicamente a tal grado que se pueda llegar a obtener un producto con una calidad superior, un diseño más atractivo para el público, o a un precio inferior.

Decathlon es una empresa que apuesta fuerte por la innovación, está siempre en continua mejora, desarrollando productos continuamente mejorando las prestaciones de los mismos, para poder ofrecer al cliente siempre lo último en el mercado a un bajo precio.

Sin embargo, sí que puede llegar a tratarse como producto sustitutivo la ropa deportiva que se vende en establecimientos de moda, como por ejemplo en oysho, zara, pull and bear, etc.

Realmente no cuentan con la tecnicidad de la ropa deportiva que ofrece Decathlon pero sí que cubre esa necesidad del cliente, a la hora de vestirse para la práctica deportiva.

AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

La Red Decathlon cuenta con el respaldo de ser una empresa internacional, con una marca y nombre consolidado y conocido por todos, lo que le crea una gran ventaja competitiva, siendo la lealtad de los consumidores a la marca una barrera más para cualquier posible competidor.

Hoy en día es la empresa número uno internacionalmente en cantidades vendidas de artículos deportivos y según los ejecutivos de la empresa, gran parte de sus ventas se deben a su estrategia de precios bajos con sus marcas pasión, gracias a que Decathlon no es sólo una empresa distribuidora si no también fabricante, lo que provoca que la entrada de nuevos competidores en el mercado no sea fácil debido a que necesitarían lograr economías de escala rápidamente y un gran capital.

Todo esto tiene como resultado la capacidad suficiente como para hacer frente a antiguos y nuevos competidores.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores aumenta cuando baja la demanda. En un entorno de crisis y con ello, pérdida de poder adquisitivo, el resultado es una disminución de la demanda así como de los precios, provocando que aumente la rivalidad entre empresas.

Muchas de las grandes marcas en este mercado están bien posicionadas en la mente de los consumidores. Muchos españoles toman demasiado en cuenta el reconocimiento de la marca para la decisión de compra de los artículos deportivos. Sin embargo La Red Decathlon está segura de poder competir con otras marcas, gracias a sus marcas pasión de igual calidad pero con un precio inferior, esta diferenciación atenúa la rivalidad lo que hace la facilidad para el cambio de marca por parte del consumidor disminuya, atrayendo a sus establecimientos a clientes fidelizados como a nuevos clientes.

2.5. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

El análisis de los competidores en el sector y en el entorno, específicamente del mercado en el que opera Decathlon podemos destacar en cuanto a los competidores directos del punto de venta Decathlon Elche, y por tanto, ámbito el cual afecta a nuestro punto de venta, son Intersport y El Corte Inglés.

- *Intersport*. Principal competidor de Decathlon a nivel mundial, se trata de una cooperativa donde dueños de tiendas independientes que por sí solos no podrían competir en el mercado se unen. Está presente en 63 países y cuenta con 5.400 tiendas en todo el mundo.

Busca satisfacer al cliente con calidad y diseño, contando en sus establecimientos con las primeras marcas internaciones, además de sus marcas propias.

- El Corte Inglés. El departamento de deportes de El Corte Inglés cuenta con una variedad de productos ofreciendo una alta gama como Decathlon, además posee su propia marca, Boomerang. A diferencia de Decathlon, ésta empresa no se centra en priorizar su marca, si no que sus principales productos son de marca internacional.

El pilar básico de ventaja competitiva es su servicio post venta.

Por el contrario, diversas empresas de competencia nacional, no tienen establecimiento en la localidad de Elche, bajando su nivel de competencia.

- *Foot Locker*. Empresa especializada en la distribución de calzado deportivo. Establecimiento más cercano a la localidad está situado en Alicante.
- *Go sport group*. Minorista francés especializado en la distribución de material deportivo. No tiene presencia en España.

CAPÍTULO 3. LA RED DECATHLON

3.1. HISTORIA DE LA EMPRESA DECATHLON. ¿QUÉ ES LA RED DECATHLON?

La Red Decathlon es una red centrada en el deportista y crea su enseña histórica en 1976, empresa que, junto a las demás enseñas de venta local y online del grupo, comercializa los productos de las Marcas Pasión elaborados con ayuda de los materiales de las Labels; además de comercializar otros productos de reconocidas marcas internacionales.

En las empresas de la Red Decathlon, los ejes principales son las personas, como son los colaboradores siendo éstos la primera riqueza de la empresa, accionistas, proveedores así como los clientes y los usuarios de los productos.

3.1.1. LAS GRANDES FECHAS

Las fechas más relevantes de Decathlon en el mundo se pueden plantear con las siguientes etapas, como podemos observar en la siguiente tabla.

Tabla 14. Etapas de Decathlon

1976	Michel Leclercq abre la primera tienda en las cercanías de Lille (Francia). Es un concepto novedoso para la época, trataba de ofrecer una gran gama de productos deportivos en autoservicio, y a bajo costo. La empresa era dirigida por Olivier Kauffmann, y trabajaban con el lema: "Hacer del deporte algo apetecible y disponible para todos". El objetivo de este nuevo concepto de empresa, era ofrecer la posibilidad a los deportistas de adquirir todo lo necesario para practicar deporte, al mejor precio posible.
1980	Se produjo la creación de la central de compras Internacional. Tras 5 años de trabajo, Decathlon estaba lo suficientemente desarrollada como para crear la central de compras, siendo capaz de suministrar todo lo necesario a cinco tiendas de la empresa.

Tabla 14. Etapas de Decathlon

1982	En este año, se produce la creación del almacén en Villeneuve d'Ascq (Francia). Este almacén se dedicaba a la compra de productos y su almacenamiento.
1985	En este año se creó la Escuela Internacional de los Oficios. Momento importante en la historia de Decathlon, puesto que se trata del primer centro de formación internacional interno, creado en la sede central en Francia. Y que tiene como principal misión, sin duda acorde con los principios de la empresa, de convertir en sus empleados en auténticos vendedores especializados dentro del ámbito de actuación de la empresa.
1986	En este año, se empezaron a fabricar los primeros productos marca Decathlon. Concretamente, se crea un departamento específico "Decathlon Producción", dedicado exclusivamente a la concepción y producción de material deportivo, que se sitúa al margen de la distribución realizada por Decathlon. Además, se produjo la apertura de la primera tienda internacional en Alemania, sita en Dortmund.
1992	La distribución toma una dimensión europea y tras la apertura de la tiendas en Alemania, se abrió primera tienda en España, situada en Montigalá próximo a Barcelona. No podemos olvidar, que la apertura de esta tienda en el año 1992 no es una casualidad, puesto que en ese año, se celebraron las Olimpiadas en Barcelona. Concretamente Montigalá, era subsede olímpica.
1993	Pocos años después del inicio de la expansión de la empresa por Europa, Decathlon tiene 100 tiendas abiertas y rumbo hacia los 5.000 colaboradores.
1994	Se establece la central internacional en Villeneuve d'Ascq. Y denomina a su sede CAMPUS. Las oficinas están instaladas en una extensión de 22 hectáreas, ocupando las oficinas centrales un edificio de 35.000 metros cuadrados, al lado de una tienda con 8.000 metros cuadrados de venta.
1996	Hito histórico para la empresa, puesto que se crearon las primeras marcas Pasión: Tribord para los deportes de agua y quechua para los deportes de montaña.
1999	Apertura de la primera "Village Oxyane". Estos pueblos, que actualmente, solo existen en Francia, y lo que pretenden es crear un entorno idóneo para la práctica del deporte, y para fomentar las relaciones familiares, alrededor de la tienda Decathlon. La "Village Oxyane" ofrece multitud de actividades para practicar deporte, así como eventos deportivos, y seminarios.

Tabla 14. Etapas de Decathlon

2000	Decathlon progresa rápidamente en su expansión por Europa, mediante la apertura de nuevas tiendas, en países como Estados Unidos, Polonia, Italia, Inglaterra, Bélgica, Portugal, etc.
2002	Decathlon España funda la primera escuela interna de formación nacional, que al igual que la que se creó, por primera vez en Francia, en 1985, tenía por objetivo principal la formación minuciosa de los empleados en su profesión. Además, en este año, Decathlon cumple su primera década como empresa asentada y afianzada en el mercado español.
2003	Decathlon cumple uno de sus objetivos de expansión al mercado asiático con la apertura de su primera tienda en Shanghái, en China.
2006	Decathlon abre su primera tienda en Moscú, y refuerza su implantación y proyectos en Europa del este.
2008	Decathlon se convierte en una enseña de la red Oxylane, englobando así los dos negocios de su empresa: la fabricación y distribución de sus propios productos y marcas.
2012	En 2012 Decathlon abrió su primer establecimiento en Taiwán, mientras que Francia es su principal mercado con 261 tiendas, seguido de España que se encuentra en segundo lugar con un total de 100 establecimientos. Decathlon España cumple 20 años.
2015	Decathlon Easy se fusiona con Decathlon.
2016	Se crea la nueva enseña Decathlon City, un concepto de tienda urbana.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

3.1.2. DECATHLON EN EL MUNDO

Como hemos comentado anteriormente, Decathlon es una empresa internacional produciendo en diversos países de diferentes continentes como podemos observar en la tabla 15. Países productores.

Tabla 15. Países productores

EUROPA	35,7 %
ASIA	40,8 %
RESTO DEL MUNDO	23,5 %

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

Además de producir por todo el mundo, también tiene establecimientos en 31 países por todo el mundo haciendo llegar el deporte a todo el mundo, con rasgos culturales y características diferentes.

Tabla 16. Tiendas en el mundo

Francia	302
España	176
Italia	108
Polonia	45
Portugal	28
Alemania	33
Bélgica	26
Hungría	17
Reino Unido	24
Rumanía	17
Republica Checa	11
Turquía	18

Tabla 16. Tiendas en el mundo

Paises Bajos	8
Bulgaria	4
Suecia	2
Croacia	4
Marruecos	4
Eslovaquia	3
Singapur	2
Emiratos Arabes Unidos	2
Kuwait	1
Libano	1
Malasia	1
Mejico	1
Eslovenia	1
Rusia	41
China	87
Taiwan	1
India	39
Brasil	19
Tailandia	5

Fuente: Elaboración propia a partir de www.corporate.decathlon.com

3.2. MISIÓN, VISIÓN, SENTIDO Y VALORES

En este apartado procederemos a analizar tanto la misión, visión, el sentido y los valores más característicos de la empresa objeto de estudio.

3.2.1. MISIÓN

“La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general.” (Guerras y Navas, 2007 p.114).

Según la información de la página web de Decathlon, la misión de la empresa consiste en, satisfacer al cliente deportista y a los que quieren comenzar a practicar deporte.

La empresa busca siempre desarrollar, producir y vender productos que estén diseñados para el deporte y satisfagan al público.

3.2.2. VISIÓN

La visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería de ser la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir. (Dess y Lumpkim, 2003)

Visión: Según la información de la página web de Decathlon, la visión consiste en, ser la empresa número uno en cantidades vendidas en cada una de sus marcas.

3.2.3. SENTIDO Y VALORES

Los sentidos y valores que comparte Decathlon alrededor del mundo son los de promover una cultura empresarial fuerte y única gracias a su sentido “*Innovatios Lovers*”, amantes de la innovación para la felicidad de todos los deportistas, acompañado de dos valores que acompañan a todas las personas que formamos parte de la empresa, y que están en nuestro ADN, éstos son vitalidad y responsabilidad.

La empresa promueve que un “decathloniano” está lleno de vitalidad, porque es positivo y rebosa energía. Es entusiasta, le gusta la innovación y la creación. Intenta progresar sin descanso y hacer evolucionar las cosas. Le gusta la acción, le gusta ganar, como a un deportista.

En cuanto a la responsabilidad para Decathlon en una persona es aquella que se hace cargo de su mismo y que es actor en su vida. Ella o él toman decisiones y actúa para su puesta en práctica, dice “yo”. Ella o él asumen el peso de sus decisiones tanto de cara a su equipo como de cara a su responsable, Ella o él se implica, reacciona, busca continuamente la eficacia. Esta responsabilidad empieza por la seguridad de las personas y de los bienes.

3.2.4. FUNDAMENTOS E INNOVACIÓN

Los fundamentos que hacen de Decathlon una empresa única ofreciendo un servicio diferenciado al resto de empresas es contratando personal amante del deporte, vital, concreto, servicial, “superior a mí” haciendo deporte juntos y celebrando nuestras victorias relacionando de forma sencilla.

La política de personal que desarrolla la empresa hace que los trabajadores confíen a priori los unos en los otros y aceptamos el derecho a cometer errores,

favoreciendo la promoción interna y los zigzag en los oficios, para ello, y para analizar las necesidades de los “colaboradores”⁵ comparten a través de reuniones individuales y colectivas, aproximadamente cada cuatro semanas el trabajo realizado.

La empresa divide los productos en lineales, tanto en la web como en la tienda física, segmentados por uso deportivo, son los primeros vendedores del comercio. En concreto, venden en torno al 80% y hacen que los clientes regresen, debido a que se trata de productos exclusivos, técnicos, bonitos, de calidad, fáciles de vender, y están concebidos con un máximo de componentes y de procesos comunes, a precios localmente imbatibles, bajando los precios y reduciendo los costes inútiles para los clientes. La empresa se diferencia innovando alrededor de los productos fabricados para una gran mayoría, basándose en la observación de las necesidades conscientes y latentes de los usuarios.

La Innovación afecta a todas las marcas y oficios y se refleja en todos los trabajadores de la Red Decathlon. Los empleados de todos los niveles están en el centro del procedimiento de innovación. Está presente en todas las estrategias con el objetivo de ofrecer los productos más adaptados a las necesidades deportivas, desmarcándose de formar duradera de la competencia, gracias a su excelente relación técnica - precio.

⁵ La empresa Decathlon considera a los trabajadores del comercio “colaboradores”.

3.3. CARTERA DE PRODUCTOS

Decathlon se dedica a la comercialización en mayor medida de productos de sus marcas pasión (marca blanca Decathlon), aunque también dispone productos en sus establecimientos de marcas internacionales.

El propósito de ésta empresa a largo plazo, es solo comerciar con sus productos de marcas pasión.

3.3.1. MARCAS PASIÓN

Decathlon ha creado las Marcas Pasión las cuales engloban todos sus productos, presentando como notas principales de las mismas, la innovación y técnica a unos precios asequibles. Poseen una gran variedad de productos para la práctica de más de 60 deportes. Su gama de productos está orientada a toda clase de personas, y así logran satisfacer las necesidades de toda clase de deportistas, desde deportistas principiantes a expertos.

Las marcas pasión se pueden contemplar en la siguiente Ilustración 2. Logos Marca Pasión.

Ilustración 2. Logos Marcas Pasión



Fuente: <http://saladeprensa.decathlon.es/?mediakit=logos-marcas-pasion>

3.3.2. VARIEDAD DE PRODUCTOS

Los productos que ofrece nuestra empresa se pueden segmentar por deportes, por mujer y por hombre, niños y bebés, por accesorios y nutrición como podemos observar en las siguientes tablas (Tabla 17), (Tabla 18.), (Tabla 19) y (Tabla 20) todo ello para agrupar artículos pertenecientes a un deporte o grupo de factores facilitando la accesibilidad al consumidor.

Tabla 17. Deportes

<i>fitness</i> , cardio, pilates	deportes de montaña	futbol, futbol sala
musculación- <i>cross</i> , training	camping y material	baloncesto
yoga, danza y gimnasia rítmica	escalada y alpinismo	voleibol, rugby y otros
ciclismo	patines, <i>skates</i> , patinetes	golf
<i>running</i> , <i>jogging</i> , <i>trail</i> , triatlón	marcha deportiva, marcha nórdica	caza
deportes de olas y playa	Pádel	pesca
natación, <i>aquagym</i> y playa	tenis, bádminton, frontenis, squash	deportes de invierno
kayak, barco y <i>sup</i>	ping-pong, tenis playa, pelota vasca, juegos de raqueta	boxeo y artes marciales
<i>snorkel</i> y buceo	equitación, hípica	arco, petanca, dardos, billar

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

Tabla 18. Mujer y Hombre

ropa	calzado	calcetines	complementos	bikinis y bañadores
------	---------	------------	--------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

Tabla 19. Niños y Bebés

ropa de 5-14 años	zapatillas niños y niñas	ropa y calzado de 6 meses a 4 años	calcetines	bikinis y bañadores junior
-------------------	--------------------------	------------------------------------	------------	----------------------------

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

Tabla 20. Accesorios y Nutrición

reloj, GPS, pulsera de actividad	proteínas y complementos
imagen, sonido, comunicación	nutrición e hidratación
linternas, frontales, energía	cuidados del deportista
maletas, mochilas y bolsas	librería, cajas de regalo
gafas de sol y prismáticos	copas, trofeos y medallas

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

3.3.3. UNIVERSOS

La organización en tienda de Decathlon se realiza por secciones, donde cada sección tiene un responsable, también llamado RU.

Las secciones se dividen según se especifica en la Tabla 21., es muy importante esta segmentación de la tienda, puesto que los lineales son el principal vendedor de nuestros establecimientos y se fomenta que el propio cliente pueda ir a comprar sin necesidad de que un colaborador le tenga que asistir la compra.

Tabla 21. Organización en tienda Decathlon

Sección	Marcas Pasión	Deportes que incluye
Cajas/ Recepción / Salud y aventura	Aptomia	Accesorios y Nutrición (Tabla 3.3.2.d.)
Ciclismo	B´Twin	ciclismo
<i>Fitness</i>	Domyos	<i>Fitness</i> , Yoga, danza Forma
<i>Running/ Deportes de raqueta</i>	Kalenji Artengo Inesis	<i>Running</i> Tenis Pádel Golf
Colectivos / Natura	Caperlan Solognaca Geologic	Pesca Caza Deportes de precisión
Montaña	Quechua	Senderismo Escalada
Agua / Roller	Wedze Triboard Oxelo	Esquí y <i>Snow</i> Deportes de agua Patines, patinetes y <i>skates</i> .

Fuente: Elaboración Propia con información obtenida de Decathlon

El RU es el encargado de seleccionar y formar a su equipo, eligiendo un perfil de trabajador u otro según la misión que pretenda desarrollar en la empresa.

Es el encargado de pedir los productos de su sección dependiendo las ventas de los mismos, no en todo los Decathlones se encuentran todos los productos, ya que dependiendo de la zona en que se encuentre el establecimiento tienen más venta uno que otros, llegando a tener venta nula algunos de ellos. Por

ejemplo, si nos encontramos en una zona en las que las temperaturas no son muy bajas, un chaquetón extremadamente térmico, no tendrá tanta venta como en una zona donde se alcancen temperaturas más frías.

Los trabajadores o colaboradores incentivados por un plus en su salario mensual, están motivados a la venta, ya que pueden obtener dos tipos de primas, una por la tienda y otra por la sección, dichas primas son complementarias, es decir, pueden obtener las dos, solo una de ellas o ninguna según las cifras de la tienda de ese mes.

Dichos colaboradores, pueden consultar las cifras a través de la aplicación de *Stores* que tienen disponible en los ordenadores de Decathlon, dependiendo si en el mes, se han subido las cifras de venta respecto el mismo mes del año anterior.

Por último y como rango superior dentro de la tienda, encontramos al director o directora. Se encuentra en el vértice de la pirámide jerárquica de la tienda, el/ la cual también es la encargada de elegir a su equipo, en este caso de RU, para poder desarrollar su misión.

3.3.4. CALIDAD

La calidad de los productos de Decathlon se distribuye en 6 gamas de la 0 a la 5, cada una específica para cada uno de nuestros productos en función de la habitualidad con la que se usa el producto.

En la Tabla 22 podemos observar un análisis más específico.

Tabla 22. Gamas de producto

Gama 0	Son productos específicos que se compran en momentos puntuales que no pertenecen a la gama que se ofrece habitualmente o productos que están en gama pero en colores diferentes.
Gama 1	Es la gama básica, está disponible en todas las tiendas.
Gama 2	Depende del deporte que se practique más habitualmente en cada ciudad, cada tienda tiene la gama 2 que más se va a vender.
Gama 3	Casi todos los productos de esta gama son marcas externas y están disponibles en las tiendas que disponen de más metros cuadrados.
Gama 4	Es una gama cerrada, son productos con los que ya no van a trabajar.
Gama 5	Es igual que la 0, pero la tienda no dispone de la opción de elegirla. El responsable de la marca los envía si lo cree necesario. Son productos a muy buen precio.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

Aparte de estas gamas, disponen de dos etapas, como se puede observar en la Tabla 23.

Tabla 23. Etapas del producto

Etapa 7	Se produce cuando un producto se ha dejado de fabricar pero todavía hay stock en el almacén y se sigue suministrando a las tiendas hasta fin de existencias.
Etapa 8	Esta otra etapa se produce cuando ya no quedan existencias en el almacén y solamente quedan en las tiendas.

Fuente: Elaboración propia a partir de www.decathlon.es

Cabe recalcar que las tiendas poseen un pequeño almacén, por lo que la mayoría de sus productos están ubicados en la tienda.

3.4. CARTERA DE SERVICIOS

Decathlon ofrece una amplia cartera de servicios que hacen de ésta empresa mucho más que un simple establecimiento para la venta deportiva, si no, la posibilidad de toda una experiencia para el cliente, gracias a los servicios que numeramos a continuación.

3.4.1. TARJETA DECATHLON

La Red Decathlon como ya hemos mencionado apuesta por la innovación, siendo un pilar fundamental en la empresa el Medio Ambiente.

Antiguamente la tarjeta Decathlon era una tarjeta física, con el logo de la empresa, la cual daba la opción de personalizar con el deporte que practicaba el cliente o que le resultaba interesante. Dicha tarjeta se obtenía de manera gratuita en un establecimiento Decathlon a través de un tótem con el programa *My Card*.

Sin embargo, ahora la tarjeta no es física, no existe la tarjeta en sí, aunque en los establecimientos se sigue utilizando la frase: ¿tiene usted tarjeta Decathlon? ¿Dispone usted de la tarjeta cliente? aunque lo que realmente se refiere el colaborador de la línea de cajas, es que si usted es cliente asiduo de nuestra empresa.

CARACTERISTICAS DE LA TARJETA CLIENTE

Para poder formar parte de ser cliente de Decathlon y así aprovechar todas sus ventajas.

Existen cuatro opciones todas ellas gratuitas:

1. En la página web de Decathlon.
2. A través de la APP de Decathlon.
3. En el propio establecimiento existe un tótem para poder obtenerla, aunque no todos los establecimientos de Decathlon disponen de esta herramienta.
4. A través de las *tablets* que se encuentran dentro de las tiendas Decathlon con ayuda de un colaborador.

POSIBILIDAD DE REGISTRO DE COMPRAS

Una vez que los clientes forman parte de la base de datos de la empresa, ya pueden utilizar la tarjeta, la cual identifica cada cliente con un número de nueve cifras, el cuál será el número que nos identifique.

Podrán utilizar la tarjeta en el momento que vayan a realizar una compra, ya sea en la propia tienda o de manera online, ya que cabe destacar que la Red Decathlon da la oportunidad de hacer las compras por internet.

Si realizan la compra vía online, a la hora de efectuar la compra, pondán su número de socio asociado (ya mencionado) y si efectúan la compra por la aplicación, tendrán directamente introducidos sus datos de socio en la APP, con lo cual, todo lo que se gestione desde la aplicación ya estaría efectuándose desde su perfil personalizado.

Por otro lado, la compra más habitual es la compra en el propio establecimiento, cuando el cliente vaya a pagar el producto en la línea de cajas, el vendedor le

preguntara si dispone de tarjeta Decathlon, entonces aquí podemos registrarnos de alguna de las siguientes formas:

- Con la App, en este caso y el que la empresa quiere promover, en la Aplicación dispone de una pestaña en la que pone “tarjeta decathlon” cuando entras te aparece el código de barras que el cajero escaneará con el lector de la pistola.
- Facilitando el DNI.
- Facilitando el Nombre, primer apellido y código postal.
- Facilitando el correo electrónico.
- Facilitando el número de cliente.

POSIBILIDADES DE USO DE LA TARJETA CLIENTE:



La tarjeta puede ser utilizada por el titular o por otra persona distinta a este, ya que solo genera beneficios.

Cuándo “pasan la tarjeta” al realizar una compra lo que obtiene el cliente son dos cosas, la primera es que se queda la compra registrada al nombre del titular de la cuenta. Y la segunda es que se obtienen puntos, cada euro es un punto.

VENTAJAS QUE OBTENGO AL SER CLIENTE DECATHLON

Las ventajas o beneficios que se obtiene al ser cliente de nuestra empresa, Decathlon, se pueden resumir en 11, siendo las siguientes:

1. Tarjeta no física.

2. Dos años de garantía. Todos los productos de esta red disponen mínimo 2 años de garantía.
3. E- cheque. Cada 400 puntos, un cheque regalo de 6 euros.
4. Experiencias deportivas. Cada 200 puntos, una experiencia deportiva gratuita para dos personas.
5. Trocathlon.⁶
6. Compras registradas. Cada vez que hagas una compra en un centro Decathlon y pases tu tarjeta, la compra se quedará registrada en la tarjeta, con lo que no tendrás que guardar tus tickets por posibles cambios o devoluciones.
7. Revisión gratuita de tu bici hasta los 6 primeros meses.
8. Productos test. Prueba tus productos antes de comprarlos, para ello dispones de un período de 4 - 7 días para disfrutar de ellos y comprobar si se trata del producto que buscas.
9. Alquiler de material de sky. Descuentos.
10. Financiación. Puedes financiar tus compras desde 100 euros. La entidad con la que se trabaja es Asolea.⁷
11. Promociones e información personalizadas. Siempre que se acepte esta opción.

3.4.2. TARJETA REGALO (SPOREKA)

La tarjeta regalo es un servicio cuyo objetivo pretende ayudar a sus clientes en la compra de regalos. La persona que decide regalar a través de la tarjeta regalo, recargará la *Sporeka* con un importe que podrá variar entre 10 y 150 euros, pudiendo ser utilizada desde su activación, o dicho de otra forma, desde su compra.

⁶ Se explica en que consiste en el punto 3.4.5. de este Capítulo (Capítulo 3)

⁷ Información más concreta en el punto 3.4.4 (Capítulo 3)

La tarjeta regalo, no es otra cosa, que un vale de compra de duración de hasta dos años desde la fecha de activación, permitiendo al beneficiario hacer uso de ella en una compra o en varias, en todas las tiendas de Decathlon España.

3.4.3. VENTA A EMPRESAS. DECAPRO

Decathlon también abarca el mercado de venta a otras empresas, para ello utiliza la palabra Decapro. Este servicio consiste en la venta de artículos a empresas y colectivos profesionales, con el beneficio de que, comprando grandes cantidades se le ofrece dicho producto a un precio inferior.

Para poder disfrutar de este beneficio, las empresas deberán cuando efectúen el pedido, deberán de ser cajas completas del mismo artículo, de lo contrario no obtendrían un precio inferior, si no al mismo precio que se ofrece tanto en las tiendas como en la venta online.

3.4.4. FINANCIACIÓN

Otro de los servicios que ofrece la empresa objeto de estudio, consiste en la posibilidad de financiación de sus compras. El importe de la compra para poder financiarla deben de ser de un mínimo de 100 euros, ya sea, en un solo producto o en la cesta completa de compra.

Cabe destacar que la entidad con la que cuenta Decathlon en cuanto a la financiación es a través de la tarjeta Asolea.

Ilustración 3. Tarjeta Asolea



Fuente: https://www.oney.es/CMS/Imagebank/1001292_tj_dkt_solicita.png

Contando con una serie de ventajas, a partir de la tarjeta de pago para la financiación en compras de Asolea, como son las siguientes:

- Gratuita.
- Fin de mes gratuito.
- 3 meses sin intereses desde cien euros de compra.
- Ofertas promocionales. Cinco y diez meses sin intereses.
- Uno por ciento de devolución en compras externas a Decathlon.
- Mayor fidelidad en tus compras de Decathlon.

3.4.5. TROCATHLON

Se puede situar el Trocathlon como uno de los servicios que más caracterizan a Decathlon, con el objetivo de poder ofrecer una experiencia única al cliente, fomentando la renovación del material deportivo de una forma más asequible para éste.

Se trata de una feria de material deportivo de segunda mano, en la que los clientes que disponen de tarjeta de socio, pueden vender material deportivo, se organiza dos veces al año (marzo y octubre). Situándose en el parking del

establecimiento, se habilita una zona con una carpa y una persona responsable, y es allí donde se puede comprar el material.

Para una mayor difusión del evento Trocathlon se publicita meses antes, informando de la fecha para poder depositar el material antiguo. Es imprescindible ser socio para poder beneficiarte de él.

Además, para vender el material, los pasos a seguir son los siguientes, primero te acercas al establecimiento y te asesoran sobre el precio, aunque siempre lo decides tú y ellos se encargan de exponer tu producto al público, si se vende te dan una tarjeta trocathlon con el importe de la venta para gastar en nuevo material en los centros Decathlon y en caso de no venderlo, se recuperan los artículos.

3.4.6. SEGUROS DEPORTIVOS

Además y con ello ofreciendo un servicio íntegro al deportista, Decathlon le anima a practicar su deporte con confianza gracias a los distintos seguros deportivos que pone a su disponibilidad para deportes como el ciclismo, la pesca y montaña, cubriendo golpes y caídas accidentales de su material deportivo durante 2 años.

Por otra parte, también podrá prolongar por 3 años la garantía de sus productos de *fitness* de la marca pasión Domyos.

3.5. POST- COMPRA

Como anotación podemos decir que todos los servicios post-compra o post-venta se centran en mantener la satisfacción del cliente aún después de la compra.

3.5.1. TALLER

La empresa cuenta con la existencia de talleres en la totalidad de los establecimientos Decathlon España, siendo su misión la reparación de posibles fallos o revisiones de sus productos siendo el cliente atendido sin cita previa, ofreciéndole un presupuesto gratuito.

3.5.2. SERVICIO DE MONTAJE

Decathlon también cuenta con su servicio de montaje de productos, como son bicicletas estáticas, elípticas, canastas, mesas de ping-pong, bicicletas, etc.



CAPÍTULO 4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN A TRAVÉS DE LA TARJETA FIDELIDAD UTILIZADA POR DECATHLON

4.1. DECATHLON ELCHE. ORIGEN Y ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA

Decathlon Elche abrió en el municipio el 17 de diciembre de 2005.

Ilustración 4. Primer Decathlon Elche



Fuente: <http://www.publitoral.es/wp-content/uploads/2016/03/photo-mag1317250067.jpg>

Actualmente y desde el 14 de marzo de 2016, con el objetivo de aumentar considerablemente la oferta y número de deportes, para con ello acercar todavía más el deporte a los ilicitanos y a las localidades de alrededor, la mencionada firma pasa de tener 2.000 metros cuadrados a 4.100 metros cuadrados.

Ilustración 5. Nuevo Decathlon en la localidad de Elche



Fuente: <http://www.decathlon.es/store/es/0070041300413/photo-mag-2139085441.jpg>

Según el diario La Vanguardia, con la ampliación de la tienda, el equipo de dicho establecimiento también ha crecido con la contratación de 15 nuevos trabajadores que se suman a una plantilla que llega hasta las 71 personas.

4.2. LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección actual de la empresa de Decathlon Elche, se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. Como consecuencia de ello, se crea la necesidad permanente de adaptación de la empresa a los cambios de su entorno.

La solución a esa necesidad es lo que se pretende a través de la elección de la llamada estrategia empresarial que, a su vez, surge de un complejo conjunto de actividades que denominaremos el proceso de dirección estratégica.

Hax y Majluf (1997) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital, facilitando, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

Por lo tanto, diremos que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno, haciendo de ésta más competitiva, más rentable.

Fuente: (Guerras y Navas, 2007, 38-41)

4.2.1. LA RESPONSABILIDAD DE LAS DECISIONES ESTRATÉGICAS

La responsabilidad del proceso corresponde a la más alta dirección de la empresa, Silvia Montesinos, como directora y responsable de la firma en Elche, delegando en Francisco José Santos, siendo éste, el RU de Cajas / Recepción.

La sección encargada de la tarjeta cliente corresponde a la línea de cajas/ Recepción, ya que son ellos los encargados de pedirla para registrar las compras a la hora de efectuarse el pago, y en su caso los de recepción a la hora de hacer cambios o devoluciones o en el momento de que tengan alguna duda o necesiten atención personalizada.

El RU de Cajas / Recepción, Francisco José Santos, propuso a Verónica Coves Poveda colaboradora en la sección mencionada, como misionada de la tarjeta cliente en Decathlon Elche a fecha de agosto de 2016.

4.3. ESTRATEGÍA DE PENETRACIÓN TARJETA CLIENTE

Como ya hemos mencionado, la estrategia a desarrollar en el presente TFG, corresponde con la tarjeta de penetración a través de la tarjeta fidelidad de Decathlon.

4.3.1. MATRIZ DE ANSOFF

De las estrategias clasificadas en la matriz de Ansoff, la estrategia de penetración es de las que menos riesgos implican, ya que no se llevan a cabo grandes modificaciones.

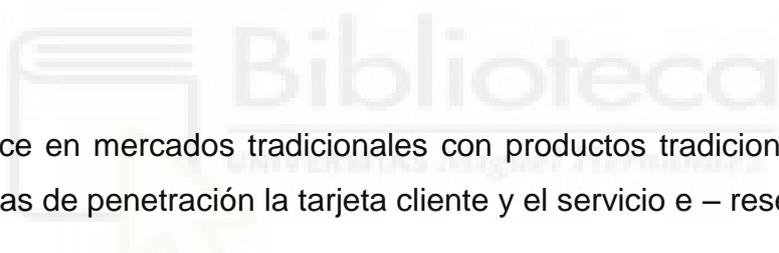
Según la tipología de Ansoff, las direcciones básicas del desarrollo son las siguientes:

Ilustración 6. Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADOS	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACIÓN

www.RobertoEspinosa.es

Fuente: emprendepymes.es



El grupo crece en mercados tradicionales con productos tradicionales, siendo sus estrategias de penetración la tarjeta cliente y el servicio e – reserva⁸.

El objetivo principal consiste en incrementar el volumen de ventas, sin modificar el campo de actividad de Decathlon, captando nuevos clientes de otras empresas o nuevos clientes potenciales.

4.3.2. SITUACIÓN DE PARTIDA Y COMPARATIVA REGIONAL

Decathlon Elche se encuentra en la región Levante de la Red Decathlon en España, junto con las tiendas de Orihuela, Alicante, Concentaina, Xativa y Carcaixent a fecha de julio de 2016.

⁸ El servicio e – reserva que ofrece Decathlon consiste en la posibilidad de poder comprar los productos vía online, con ello te preparan la compra en tu establecimiento más cercano, y cuando se recibe la confirmación de que su compra ya está preparada, puede pasar por tienda y recogerla.

Tabla 24. Decathlones en la región Levante

TIENDA	NÚMERO
CONCENTAINA.	714
ALICANTE.	247
ELCHE.	413
XATIVA	637
ORIHUELA.	638
CARCAIXENT.	712

Fuente: Elaboración propia con Datos ofrecidos por Decathlon Elche

Tabla 25. Decathlones en la región Levante

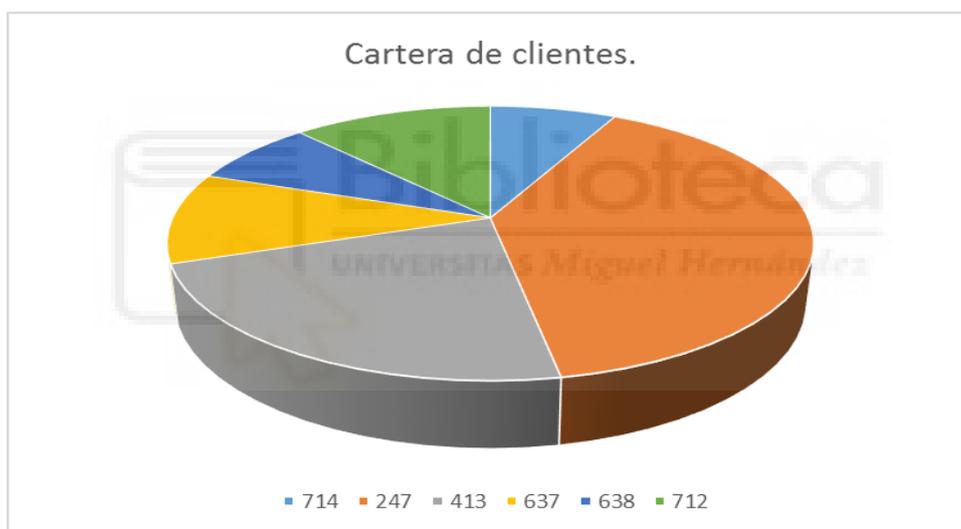
	714	247	413	637	638	712
Cartera de clientes.	17.850	93.713	53.584	25.454	18.042	28.286
% clientes con email correcto.	64,90 %	58,37 %	48,79 %	65,57 %	63,77 %	66,21 %
% clientes con teléfono móvil.	61,84 %	59,46 %	57,60 %	59,15 %	45,19 %	56,96 %
Cesta media cliente con tarjeta.	34,78	43,55	33,94	32,69	46,23	36,05
Cesta media no poseedores de tarjeta.	24,4	33,56	26,16	23,41	35,74	23,65

Fuente: Elaboración propia con Datos ofrecidos por Decathlon Elche (julio 2016)

Como podemos observar en la Tabla 25., la cartera de clientes de Elche se encuentra en la segunda posición respecto a la regional, dato positivo aunque muy mejorable, ya que existe una gran diferencia en comparación con Alicante que se encuentra en el primer puesto, con 40.129 de diferencia, casi duplica los clientes de Elche.

Para poder analizar la comparativa de un modo más gráfico, en cuanto a cuota de cliente se refiere, se presenta la siguiente gráfica.

Gráfico 1. Cartera de clientes



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 4.3.2.b

Por otro lado, tenemos la base de datos menos fiable que la regional, sólo el 48,79% de los emails de nuestros clientes son correctos, frente a Carcaixent que se encuentra con un 66,21% de correos electrónicos correctos.

4.3.3. BASE DE DATOS

La empresa Decathlon Elche desea aumentar su cartera de clientes además de corregir los datos de los mismos, en agosto de 2016 más del 50 por ciento de la base de datos de los emails de sus clientes son incorrectos, teniendo una cartera de clientes de 53.824.

Se están tomando medidas estratégicas para subsanar estas necesidades dando el fruto de que en 21 septiembre de 2016 se llegó a 53.900 fans con un 50,13% de correos correctos, aun así pensamos que no son suficientes.

4.3.4. CLIENTES

La tarjeta cliente se realizaba en un tótem dentro de la tienda con el programa *My card*, esto tiene una consecuencia para nuestro misionado.

- Clientes que se hacen varias tarjetas por la imagen personalizada, en cuanto se cansaban de un dibujo se hacían otra.
- Clientes que no disponían de email, hoy en día para formar parte de los clientes fidelizados de Decathlon es obligatorio tener un correo electrónico.
- Clientes que tienen un email para la pareja y no individual, con lo que una tarjeta tiene puesto el correo electrónico y en la otra ninguno, ya que una vez que se utiliza un correo para un cliente no se puede utilizar el mismo para otro.
- Clientes que pierden la tarjeta y se hacen otra, y con lo cual, en la base de datos siguen teniendo dos tarjetas asociadas.
- Clientes que por falta de información pierden la tarjeta y con ello piensan que ya no pueden registrar sus compras. El cliente sigue existiendo en la base de datos con su número de tarjeta asociado, solo hace falta que lo facilite, como

ya hemos mencionado, su número de DNI y el propio cajero le puede buscar desde la línea de cajas su número de tarjeta.

Como se puede observar los dos problemas básicos son, el primero, la gran falta de información y el segundo, no creamos necesidad a nuestros clientes en actualizar los datos por lo que existe una despreocupación por parte de ellos.

4.3.5. COLABORADORES TIENDA

La política de personal de Decathlon trata de que los trabajadores se sientan parte de la empresa, e intenta incentivarlos de manera que ir a Decathlon no sea considerado como “ir a trabajar”.

En primer lugar, los trabajadores en la empresa se les llaman colaboradores, y en segundo lugar se les anima a formar parte de ella, a través del accionariado.

Para cubrir el personal de los establecimientos, Decathlon se nutre de 2 tipos de colaboradores, los indefinidos y los temporales.

El tiempo de duración de los trabajadores temporales, es el siguiente, primero se les hace un contrato de 3 meses, renovable 3 meses más, a partir de aquí si quieren tanto la empresa como el colaborador continuar la relación laboral, el tercer contrato es el de indefinido, con lo que los trabajadores temporales suelen estar máximo 6 meses.

Por ello, un trabajador indefinido como mínimo lleva 6 meses en la empresa.

Los primeros 3 meses de contrato, en rasgos generales, el colaborador los utiliza para familiarizarse con la empresa, con los compañeros y con su oficio. A partir de los 3 meses siguientes, una vez que ya controla su oficio, es cuando aporta mayor valor a la empresa, no solo desarrollándose si no, aportando ideas, sugerencias... sintiéndose parte de Decathlon y con ello, queriendo su mejora continua.

En concreto, en la sección de cajas, en verano de 2016 se contaba con 9 colaboradores todos ellos temporales. Esto crea un gran problema para el misionado.

- Colaboradores que solo piensan en su oficio.
- Falta de información sobre la tarjeta cliente.
- Falta de implicación.
- Falta de pilares básicos de apoyo (no existen trabajadores con experiencia en la sección, indefinidos).

4.4. CONCLUSIÓN DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA

Se trata de una base de datos muy poco fiable, con una gran falta de información tanto por parte de nuestros clientes como por parte de nuestros colaboradores.

4.5. ¿QUÉ DATOS OBTIENE LA EMPRESA DE UN CLIENTE FIDELIZADO?

Los datos que obtiene Decathlon sobre los clientes fidelizados se pueden observar en la siguiente tabla (Tabla 26) y son muy importantes, para la motivación de este TFG.

Tabla 26. Datos que obtiene Decathlon de un cliente

Nombre y Apellidos	Ofrecer al cliente un trato más personalizado, dirigiéndose a él o ella por su nombre
Correo electrónico	<ul style="list-style-type: none"> - Posible vía de contacto con el cliente - Es el método más usual de contacto con el cliente - Da la oportunidad de poder publicitar Decathlon o dar a conocer los eventos, promociones de manera directa y sin coste
Móvil	Posible vía de contacto con el cliente
Código postal y dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Nos da información sobre de que municipios son nuestros clientes - Vallas publicitarias
DNI	<ul style="list-style-type: none"> - Para poder encontrar al cliente en nuestra base de datos en su paso por caja, cuando no dispone de tarjeta física y no dispone de la App - Identificación del cliente
Tienda predeterminada	Medir la cartera de clientes de cada establecimiento.
Deportes que práctica	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de las aficiones y gustos del cliente para poder ofrecerle vía email información personaliza al mismo - Gracias a esta información el RU dispone de información sobre qué tipo de clientes frecuentan su sección y así poder ofrecer productos destinados a la práctica de este deporte
Fecha de nacimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la franja de edad de los clientes - Poder destinar la publicidad a un público en concreto

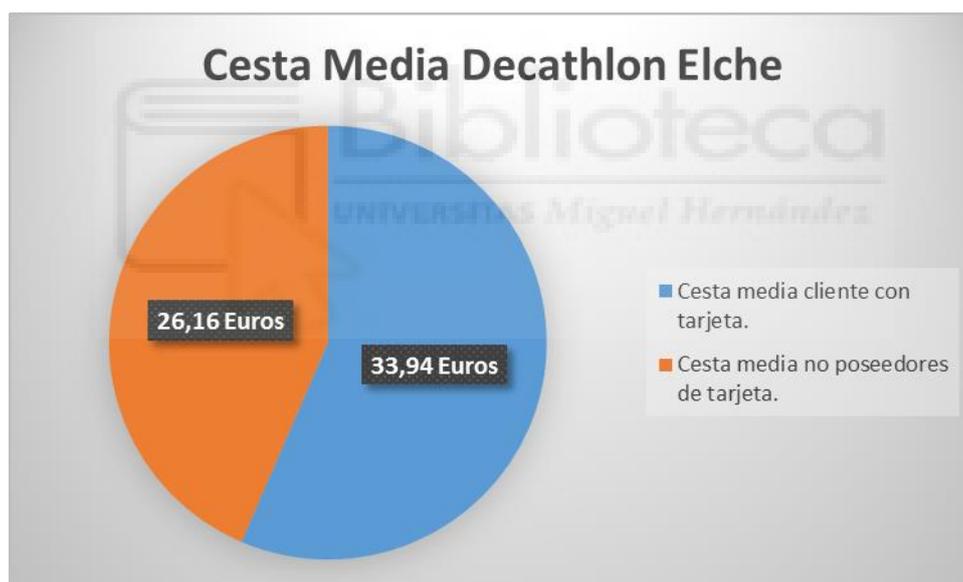
Fuente: Elaboración propia

4.6. JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El motivo de la realización de este proyecto, consiste en una motivación económica por parte de la empresa, ya que según los datos de la Tabla 25 podemos observar que los clientes con tarjeta se gastan unos 33,94 euros de media en su cesta mientras que los clientes que no tienen o no pasan la tarjeta se gastan una media de 26,16 euros por cesta.

Lo que repercute a Decathlon Elche en una “pérdida” económica de unos 7,78 euros por cliente aproximadamente.

Gráfico 2. Cesta Media Decathlon Elche



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 4.3.2.b

Además, por otro lado, la información que obtenemos del cliente a través de las tarjetas nos sirve para enfocar la publicidad tanto de vallas publicitarias (gracias a los códigos postales) como para conocer sobre que franja de edad se encuentra nuestra cartera de clientes, además de la publicidad vía mail que le llega a todos los clientes sobre promociones, etc.

Por otra parte, resulta muy interesante la ventaja de trazabilidad, añadir tickets de compra, garantías, salidas provisionales, experiencias deportivas, e-cheques, Trocathlon, financiaciones, etc.

Por todo ello, tanto la directora Silvia Montesinos, como el responsable de cajas, Francisco José Santos apuestan por este proyecto, ya que es una gran apuesta ganadora tanto para Decathlon Elche, como para que los clientes conozcan todas las ventajas y servicios que ofrece Decathlon a través de la tarjeta fidelidad y puedan beneficiarse de ello.

4.7. OBJETIVOS MARCADOS

Debido a la justificación mencionada sobre la importancia de la estrategia de fidelización a nivel económico y la importancia que ello supone a Decathlon como podemos comprobar en el punto anterior (4.6.). Se marcan los siguientes objetivos:

- Aumentar nuestra cartera de clientes.
- Actualizar y corregir los datos de los clientes fidelizados.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PROYECTO Y RESULTADOS OBTENIDOS

Dado que me encomendaron desarrollar unas estrategias para aumentar la cuota de clientes de Decathlon Elche, y mejorar la fiabilidad de su base de datos, se ha desarrollado el presente proyecto.

5.1. DESARROLLO DEL PROYECTO

Para el desarrollo del proyecto, comenzaremos con posibles actuaciones de mejora de Decathlon Elche, comparándolo con otros establecimientos de esta red, en relación con las debilidades que hemos analizado y que han sido objeto de estudio en este TFG.

La red Decathlon pone a la disposición de los colaboradores una plataforma en google plus donde todos ellos, siendo de los establecimientos del mismo país pueden subir, comentar, preguntar todo lo relacionado con la empresa. Este medio se considera una acción de responsabilidad social corporativa y sirve para crear valor añadido a la empresa a través de sus trabajadores, sintiéndose éstos parte de Decathlon.

Para empezar, existe un gran número de trabajadores temporales en la sección, y se recomienda que al menos 2 de los 9 trabajadores se les haga un contrato indefinido, para que éstos sirvan de base de la sección y puedan tanto a ayudar a los nuevos colaboradores que se introduzcan en la empresa, así como para poder llevar a cabo sus misionados con una mayor eficacia y eficiencia.

Debido a esto, existe una gran falta de información de los propios trabajadores acerca de la estrategia de penetración que utiliza Decathlon, por lo que se recomienda hacer una charla cada 3 meses, sobre los misionados que existan,

vigentes en la sección de cajas. La charla no durará más de 20 minutos, y en ella se explicara ¿Qué es la tarjeta fidelidad? ¿Qué ventajas obtiene el cliente? y ¿Qué ventajas obtiene la empresa?

Como hemos comentado anteriormente, es muy importante que los trabajadores sepan responder las posibles dudas de los clientes en esta materia. Igualmente, los trabajadores tienen que estar concienciados de la importancia que supone la tarjeta fidelidad para la empresa Decathlon, obteniendo de este modo un plus de motivación para incentivar a los clientes a fidelizarse en esta red.

Además de la charla a los trabajadores, coincidiendo con los periodos de Trocathlon y utilizando las campañas que se emplean para promoción del mismo, se hará el día de la tarjeta Decathlon, con el objetivo de promocionar la tarjeta, y para que todos los clientes puedan preguntar sus dudas y consultas, o incluso la actualización de datos, es una manera de recordarles que si son socios de Decathlon deben de utilizar la tarjeta porque solo les conllevará beneficios. Incluso se pueden captar nuevos clientes con estas campañas.

Con estas dos actuaciones, ya tendremos tanto a los trabajadores de cajas como a los clientes que hayan estado interesados en el evento informados, pero además se recomienda que se mande un email a todos los colaboradores de la tienda, con la información que se expuso a los agentes de cajas.

Otra recomendación consiste en la elaboración de un video de promoción de la tarjeta fidelidad. Éste se podrá poner en las cajas que estén sin utilizar dándoles la vuelta a la pantalla. La persona de la sección de cajas que le toque el primer turno de la mañana, podría ser el encargado de poner el video en las cajas inactivas. Dicho video tendrá sonido y además ira subtulado.

Respecto a las mejoras en la base de datos, se recomienda tener un protocolo de actuación para que todos los trabajadores lo conozcan y se realice siempre de la misma manera, favoreciendo un menor tiempo de espera para el cliente y evitando errores.

Actualmente, siempre que el cliente acude a la tienda con la pretensión de actualizar o modificar los datos de su tarjeta se presenta en recepción, pues son los recepcionistas los encargados de ello. Pero, debido a la poca fiabilidad de la base de datos, recomendamos que cada vez que un cliente pase su tarjeta por caja al pagar sus compras, si ésta tiene algún error, le saldrá un anuncio al cajero en la pantalla de la caja avisando del mismo, entonces, será el propio cajero quién corrija los posibles errores que haya.

La aplicación de Decathlon puede ser un arma de doble filo, Decathlon apuesta por la innovación y por el medio ambiente, y por esto su iniciativa de “menos plástico” al centralizar todas las ventajas de la tarjeta cliente en la aplicación móvil. Pero deben concienciar a los clientes de que es mucho más cómodo, ecológico y fácil tener la aplicación en el teléfono (ya que la tarjeta se te puede olvidar en casa, puedes modificar tus propios datos, además de tener los cheques descuento de 6 euros, siempre a mano). Este punto es muy importante, ya que muchos clientes rechazan las formas innovadoras y están acostumbrados al formato tradicional de tarjeta física.

Una posible actuación para solventar la problemática del cambio al formato aplicación que recomendamos, es poner un tótem informativo con una caja para depositar las antiguas tarjetas e información para la descarga de la aplicación de Decathlon y sus múltiples ventajas.

5.2. RESULTADOS OBTENIDOS

Los resultados obtenidos en base a las propuestas de actuación y recomendaciones que hemos citado en el apartado anterior en referencia al objeto de estudio, serán analizadas en el siguiente apartado.

Como citamos en el tipo de investigación⁹, en relación a la comparativa regional, se estiman resultados a corto plazo, por lo que consideramos relevante el plazo de un año para analizar los resultados obtenidos en base a las recomendaciones ya mencionadas.

En la siguiente Tabla 27 encontramos la actualización de los datos a fecha de Junio de 2017 de Decathlon Elche.

Tabla 27. Decathlon Elche. Cuota Cliente

Decathlon Elche (413)	
Cartera de clientes	56.402
% clientes con email correcto	53,96%
% clientes con teléfono móvil	58,62%
Cesta media cliente con tarjeta	33 euros
Cesta media no poseedores de tarjeta	27 euros

Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

Para proceder al análisis de los resultados obtenidos, tomamos como referencia los datos de la Tabla 25¹⁰ a fecha de Julio de 2016, en comparación con los datos actuales a fecha de Junio de 2017, como se puede observar en la Tabla 28.

⁹ Capítulo 1. Introducción – 1.3. Tipo de investigación y briefing.

¹⁰ Tabla 25 situada en el apartado 4.3.2. Situación de partida y comparativa regional.

Tabla 28. Comparativa tienda (413). 2017 – 2016

Decathlon Elche (413)	2017	2016
Cartera de clientes	56.402	53.584
% clientes con email correcto	53,96%	48,79%
% clientes con teléfono móvil	58,62%	57,60 %
Cesta media cliente con tarjeta	33	33,94
Cesta media no poseedores de tarjeta	27	26,16

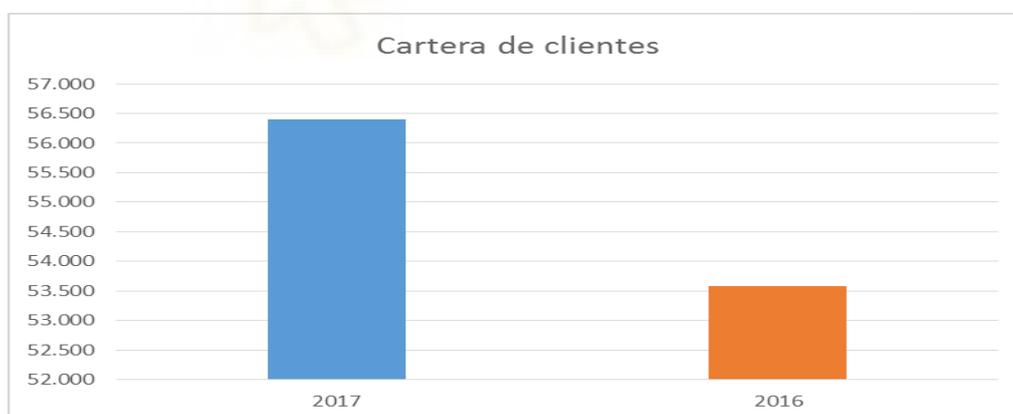
Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

5.2.1. Cartera de clientes

El objetivo principal de nuestro consiste en aumentar la cartera de clientes de Decathlon Elche, por lo que este apartado tiene suma importancia para nuestro proyecto.

Como se puede comprobar en el Gráfico 3 existe un aumento de cuota de clientes en nuestra empresa, concretamente de 2.818 clientes.

Gráfico 3. Comparativa (2017-2016). Cartera de clientes



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

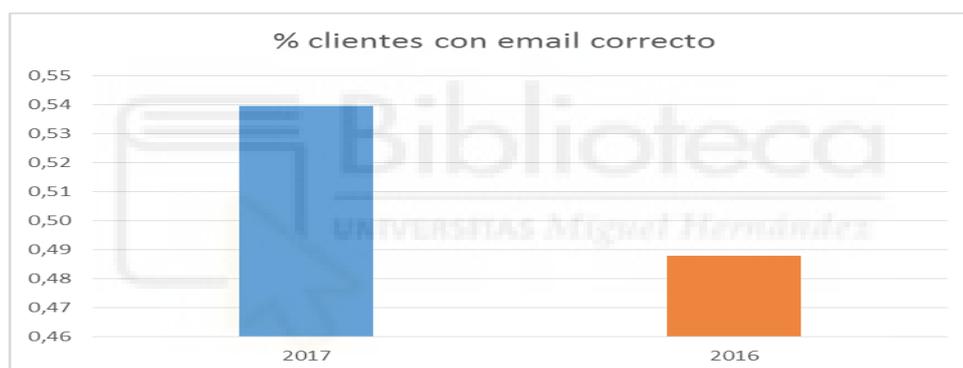
Lo que genera para Decathlon beneficios, en cuanto a que la diferencia de gasto de un cliente fidelizado a uno que no lo ésta en 2017 es de 6 euros y como acabamos de ver la cuota de clientes de la empresa objeto de estudio ha sufrido un aumento de 2.818 clientes, lo que repercute en 16.908 euros en positivo para nuestra empresa.

5.2.2. Base de datos

Para analizar la fiabilidad de la base de datos, tomaremos como referentes dos variables, por un lado el porcentaje de emails correctos y por otro lado el porcentaje de teléfonos móviles disponibles en la misma de nuestros clientes.

En cuanto a la primera variable, porcentaje de emails correctos en la base de datos de los clientes de Decathlon, se ha experimentado un aumento de esa fiabilidad en un 5,17 % respecto de un año a otro, lo que significa para Decathlon un aumento positivo como se puede observar en el Gráfico 4.

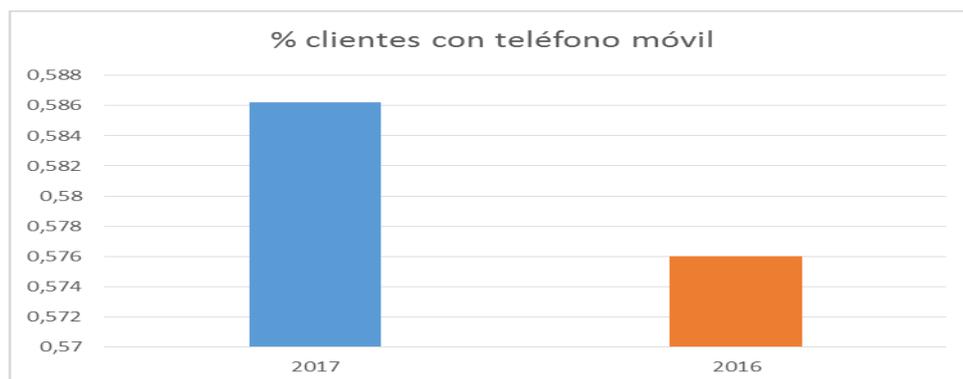
Gráfico 4. Comparativa (2017-2016). % Clientes email correcto



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

Por otro lado en cuanto a la segunda variable, porcentaje de teléfonos móviles de los clientes disponibles en la base de datos de la empresa objeto de estudio, podemos observar en el Gráfico 5 igualmente un aumento positivo, concretamente en este caso de un 1,02 %.

Gráfico 5. Comparativa (2017-2016). % Clientes teléfono móvil



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

En conclusión la base de datos de Decathlon ha mejorado en este último año lo que genera al mismo beneficios contando con una base de datos de clientes fidelizados más fiable y de calidad.

5.2.3. Repercusión económica.

Uno de los principales motivos que impulsan la realización de este estudio es el factor económico, basándose en la diferencia existente en cuanto a la cesta media, de un cliente fidelizado a un cliente sin fidelizar.

Referente a la cesta media de un cliente fidelizado, como se puede observar en el Gráfico 6, actualmente ha bajado en casi un euro respecto al 2016.

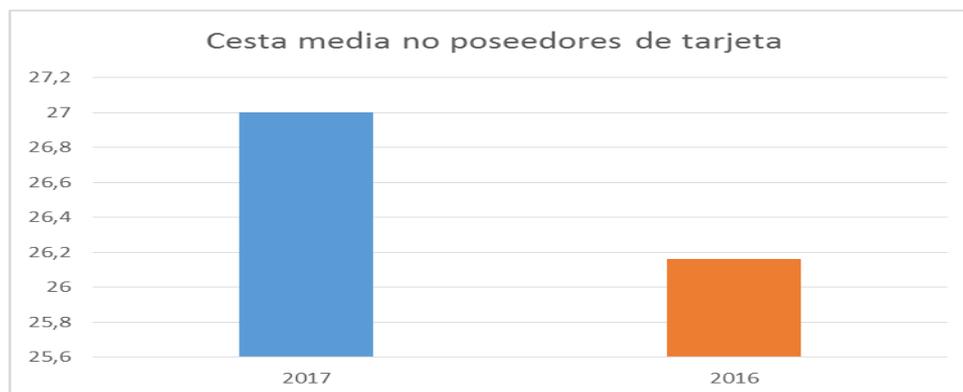
Gráfico 6. Comparativa (2017-2016). Cesta media cliente con tarjeta



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

Sin embargo la cesta media de un cliente no fidelizado ha aumentado en 0,84 euros respecto al año 2016, como se puede observar en el Gráfico 7.

Gráfico 7. Comparativa (2017-2016). Cesta media no poseedores de tarjeta



Fuente: Elaboración propia. Base de datos de Decathlon Elche

Todo ello repercute en la motivación de Decathlon Elche en aumentar su cartera de clientes, y con ello, la creación de este proyecto, ya que el incentivo económico en este estudio tenía gran peso para la empresa a nivel local, puesto que es el beneficio directo del mismo.

5.3. VALORACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

En este apartado analizaremos los gastos relacionados con la realización del proyecto, así como aquellos relativos a la puesta en marcha de las recomendaciones y propuestas de actuación que se le recomiendan a Decathlon Elche en el Capítulo 7 de este mismo TFG.

En primer lugar analizaremos el factor personal, considerando a Verónica Covés Poveda como responsable de la realización del proyecto.

Para ello, consideramos el precio de las horas en bruto para el siguiente análisis. El precio por horas que le supone a la empresa tanto de trabajadores temporales como indefinidos se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 29. Precio por horas del personal de Decathlon

	Hora en Bruto	Hora en Neto
Trabajador indefinido	7,59 euros	6,17 euros
Trabajador temporal	7,13 euros	5,71 euros

Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de contratos de Decathlon.

La realización del proyecto se ha efectuado tanto en horario laboral como en horario no laboral. Para evaluar el coste que le ha supuesto a la empresa, analizaremos las horas empleadas en horario laboral, puesto que las horas empleadas en horario no laboral no le ha supuesto ningún coste a Decathlon.

➤ Proyecto

El proyecto comenzó en Julio de 2016 pero mi labor continuó en la empresa hasta el 6 de Octubre de 2016, empleando unas dos horas aproximadamente al día en horario de entresemana (martes, miércoles, jueves), puesto que los viernes y sábados debido a la gran influencia de clientes no era propicio trabajar en este proyecto.

Lo que suma un total de 6 horas semanales en horario laboral. Teniendo en cuenta que la trabajadora cobra 7,13 euros la hora en bruto (trabajadora temporal), ha supuesto un coste para la empresa de 42,78 euros semanales.

Haciendo un coste total de 598,92 euros por 14 semanas.

➤ De temporal a indefinido

En cuanto a la recomendación de hacer 2 de los trabajadores temporales a indefinidos, también supondrá un coste adicional para la empresa, puesto que la hora no se cobra igual, si no que varía dependiendo del contrato que tenga el trabajador (temporal o indefinido).

Un trabajador temporal cobra la hora a 7,13 euros brutos mientras que un trabajador indefinido la cobra a 7,59 euros brutos, lo que le supone una pérdida económica de 0,46 euros, aunque lo ganaría según hemos explicado en el Capítulo 7 en base a las deficiencias analizadas en el Capítulo 4, en un aumento de eficacia y eficiencia en la empresa.

La media de horas que realizar una persona en la empresa, es de 27 horas a la semana, o dicho de otra forma, 108 horas al mes. Debido a este cambio en el contrato y con ello en la retribución, a Decathlon le supone una media de 49,68 euros más al mes.

➤ Charlas

Por otro lado y aun en cuanto a coste de personal en la empresa, se procede a analizar cuanto costarían las charlas sobre la tarjeta. Como se explica en el Capítulo 6 las charlas serían de unos 20 minutos aproximadamente, a las 9 personas que componen la sección de cajas incluido el propio encargado de la realización de la misma.

Habrán 2 personas indefinidas en el grupo, y 7 temporales, por lo cada charla le supone a la empresa un total de 2,37 euros por trabajador temporal y 2,53 por trabajador indefinido.

Lo que repercute por trabajador temporal al año 9,50 euros por trabajador, haciendo un total de 66,54 euros al año por los 7 trabajadores temporales.

Y por trabajador indefinido al año 10,12 euros, haciendo un total de 20,24 euros al año por los 2 trabajadores indefinidos.

➤ Día de la tarjeta cliente

Para abordar la recomendación basada en el día de la tarjeta cliente, que como se detalla en el Capítulo 7, se trata de hacerlo coincidir con la feria del Trocathlon, con lo que se realizará dos días al año durante 4 horas al día, haciendo un total de 8 horas al año.

Dicho evento lo organizará el misionado de la tarjeta fidelidad que corresponderá con un trabajador con carácter indefinido de la sección de cajas, con lo que le supondrá a la empresa al año un total de 60,72 euros/año.

➤ Video y Tótem (APP)

En cuanto al video promocional de la tarjeta cliente y al tótem para depositar las antiguas tarjetas, económicamente le ha supuesto un coste nulo a la empresa.

Por un lado el video promocional se ha efectuado en horario no laborable con recursos tanto de la persona encargada como del propio establecimiento, ya que no ha habido que invertir en ningún soporte para poder mostrarlo en el interior de la tienda.

Referente al tótem para reivindicar el uso de la aplicación de la App de Decathlon en contraposición a la tarjeta física, se ha creado con una caja de cartón inservible para la empresa decorada con material propio del establecimiento, como el papel de regalo, lo que supone un coste de prácticamente nulo para la empresa objeto de estudio.

➤ Tótem *My Card*

Por último en cuanto al Tótem con el programa *My Card*, para la realización de la propia tarjeta fidelidad en tienda, ha sido una inversión por importe de 1.000 euros. En este caso para el cálculo del coste, tendremos en cuenta su amortización.

Como conclusión de todos estos datos de carácter económico en relación al presenta trabajo, se presenta un resumen en la siguiente Tabla 30 para que se tenga una visión más clara de los mismos.

Tabla 30. Valoración económica gastos

		EUROS	
PERSONAL	REALIZACIÓN PROYECTO	598,92	FIJO
	Indefinido 1	596,16	por año
	Indefinido 2	596,16	por año
	Charlas	86,78	por año
	Día de la tarjeta cliente	60,72	por año
INVERSIÓN	Tótem <i>My Card</i>	1.000,00	FIJO
	Amortización Inmovilizado (10%)	100	por año
		2.838,74	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31. Valoración económica ingresos

INGRESOS	POR CLIENTE FIDELIZADO	EUROS
	Ingreso obtenido	16.908,00
	RESULTADO	14.069,26

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6. COMPARATIVA ENTRE DECATHLON Y SUS COMPETIDORES EN LA LOCALIDAD DE ELCHE

La finalidad de la comparativa entre empresas, se basa en poder comparar estrategias que utilizan competidores potenciales de Decathlon en la localidad en cuestión a su tarjeta fidelidad para poder analizarlas y con ello, poder recomendar a nuestra empresa posibles actuaciones para aumentar su cartera de clientes.

6.1. COMPETIDORES POTENCIALES DE DECATHLON S.A.U.

Dentro del CNAE 4764 se encuentran un total de 1.851 empresas (SABI, 2017), de las cuales solo seis pueden considerarse las más importantes en términos de ventas y que, aun teniendo una cuota de mercado mucho menor que Decathlon, son sus principales competidoras en el sector. Estas empresas son las siguientes, como podemos observar en la Tabla 29.

- *Sport Street, S.L.*
- *Sprinter Megacentros del Deporte, S.L.*
- *Forum Sport, S.A.*
- *Intersport CSS, S.A.*
- *Sport Zone España Comercio de Artículos de Deporte, S.A.*
- *Décimas, S.L.U*

Tabla 32. Principales competidores de Decathlon España en términos de ventas

	DECATHLO N	SPORT STREET	SPRINT ER	FORUM SPORT	INTERS PORT	SPORT ZONE	DECIMA S
VENTAS	1.577.668	154.337	135.783	116.893	74.619	44.782	10.952
EMPLEAD OS	15.049	1.247	1.238	787	84	453	100
ACTIVO	622.624	122.468	81.402	92.156	49.802	47.522	5.115
FONDOS PROPIOS	243.903	78.759	40.046	51.752	6.227	16.048	2.551
MARGEN VENTAS (EUROS/ UD.)	0,1	0,07	0,07	0,05	0,02	-0,8	-0,05
RESULTA DOS	111.508	9.077	8.849	3.895	268	-8.947	-595

Fuente: SABI. Elaboración propia.

De las cuales sólo *Sport Zone* nos sirve para la comparativa, puesto que es la única que tiene tarjeta cliente, además de encontrarse en la localidad de estudio, como es, la localidad de Elche situada en la provincia de Alicante.

Además analizaremos a El Corte Inglés, en concreto a la sección de deportes puesto que también es un competidor potencial en la localidad, y dispone de la tarjeta de fidelidad objeto de estudio del presente TFG.

6.2. SPORT ZONE

Sport Zone se encuentra al igual que Decathlon dentro del CNAE 4764- Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados, como hemos visto en la sección primera de éste capítulo, *Sport Zone* es uno de los 6 competidores potenciales de Decathlon en cuestión de ventas en España, con lo cual competidor directo de Decathlon.

Se originó en Portugal, comenzando su historia en España en 2008, con la misión de promover y democratizar la práctica deportiva a través de la comercialización de artículos de deporte con la mejor relación calidad/ precio y con una fuerte conexión a la Comunidad en las propias tiendas, mediante las redes sociales e internet.

6.2.1. SPORT ZONE ELCHE

Situado en el centro comercial L'Aljub en la calle Jacarilla (03205) Elche, se encuentra *Sport Zone* en la localidad de Elche.

Ilustración 7. *Sport Zone* Elche



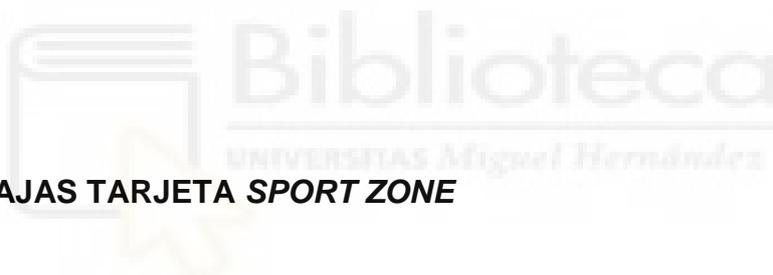
Fuente: Sport Zone

Ahora bien, habíamos descartado a Sprinter de nuestro estudio, puesto que no dispone de la estrategia de penetración a través de una tarjeta fidelidad.

Sin embargo, cabe destacar que, según la información de www.expansion.com, Sprinter y Sport Zone han firmado un acuerdo para fusionarse y así poder hacer frente a Decathlon.

Según este artículo a fecha de 9 de marzo de 2017 afirma que “Pese a la integración, el tamaño de la nueva firma todavía estará lejos del de Decathlon, que en España factura más de 1.500 millones de euros.”

“Respecto a competir con Decathlon, el ejecutivo de Sprinter asegura que "cuando mejor nos ha ido es cuando no hemos hablado de la competencia". "Somos otro formato, no aspiramos a ser la gran tienda del deportista como ellos dicen". "Nuestro lema es vive deportivamente y llévalo a todos los ámbitos de la vida cotidiana".”



6.2.2. VENTAJAS TARJETA *SPORT ZONE*

En la siguiente Tabla 30 se explicaran las ventajas que ofrece *Sport Zone* a sus clientes, comparándolas con las ventajas que ofrece Decathlon su tarjeta fidelidad.

Tabla 33. Ventajas tarjeta *Sport Zone*

	VENTAJAS	DESCRIPCIÓN	DECATHLON
1	Gratuita		SI
2	Campañas exclusivas para clientes con tarjeta	Permite acumular descuentos que puedes usar en compras <i>Sport Zone</i>	NO
3	Acumula saldo en tu tarjeta para futuras compras	Cada euro un punto. Cada 500 puntos 5 euros	SI
4	Promociones en las mejores marcas de deporte		NO
5	Más de 100 tiendas en Portugal y España incluyendo online		SI
6	Física		NO
7	Plazo	12 meses	NO

Fuente: Elaboración propia con información de www.sportzone.es

Como se puede observar en la Tabla 30 la tarjeta fidelidad que emplea *Sport Zone* es física. En la Ilustración 8 se presenta el diseño de dicha tarjeta.

Ilustración 8. Tarjeta *Sport Zone*



Fuente: www.sportzone.es

6.2.3. TARJETA *SPORT ZONE*

Según la información obtenida de la página web de *Sport Zone*, la tarjeta *Sport Zone* permite acumular descuentos para uso exclusivo en los establecimientos de esta compañía o en la tienda online *Sport Zone*, que además ofrece ventajas exclusivas y es totalmente gratuita.

Las ventajas que ofrece la tarjeta *Sport Zone* consisten en, campañas exclusivas, descuentos y la posibilidad de pagar las compras con el saldo acumulado en la misma.

Se puede conseguir la tarjeta a través de internet en su página www.sportzone.es o en el mismo establecimiento rellenando un formulario de solicitud en cualquiera de las tiendas, junto a la zona de caja. Una vez rellenado el formulario tanto físico como online ya puedes utilizar la tarjeta sin ningún tipo de comprobante y sin ninguna firma.

Si el cliente se decide por rellenar el formulario en tienda, recibirá de inmediato su tarjeta definitiva mientras que si por el contrario rellena el formulario online le será enviada a la tarjeta a su dirección.

Una vez efectuado el registro a través del formulario, para usar la tarjeta en tienda deberá presentarla al final de la compra, además si lo que quiere es usar sus descuentos acumulados, el cliente puede hacerlo a partir del día siguiente de la emisión de los mismos con una caducidad de 6 meses a partir de la fecha de la última compra en el establecimiento.

El sistema de acumulación de puntos, consiste en que por cada quinientos euros gastados *Sport Zone* le regala un cheque de cinco euros para gastarlos en el establecimiento.

En caso de no presentar la tarjeta en el momento de compra el cliente dispondrá de un plazo máximo de 14 días para dirigirse a *Sport Zone* y presentar su tarjeta junto al ticket de compra para poder acumular el descuento de dicha compra.

6.3. EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés SA se dedica a la realización de actividades propias del comercio integrado en grandes superficies, abarcando la comercialización de toda clase de productos de consumo en su más amplia variedad. Su CNAE corresponde con 4719- Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados, como ya hemos mencionado no tiene el mismo CNAE que Decathlon por dedicarse a la venta de varios tipos de productos, siendo una de ellas, su sección de deportes, que sí que compite directamente con nuestra empresa.

6.3.1. EL CORTE INGLÉS ELCHE

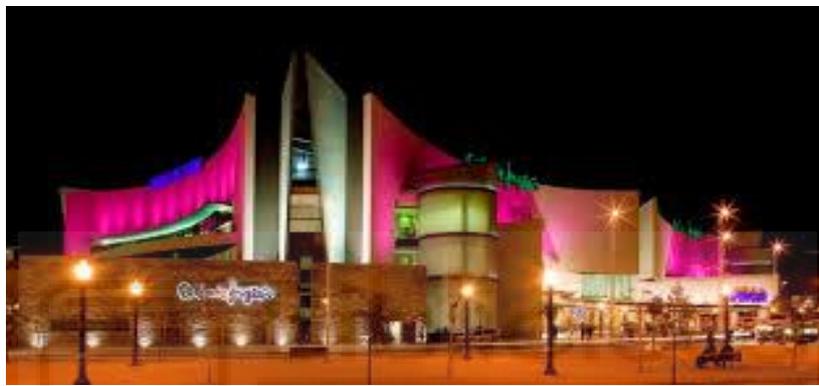
El Corte Inglés toma su nombre de una pequeña sastrería fundada en 1890, en Madrid, dicha empresa fue evolucionando hasta que en los años 1945 y 1946 se acomete la primera reforma en la totalidad de un edificio, con lo que la superficie de venta pasa a ocupar un total de 2000 metros cuadrados distribuidos en cinco plantas, dando comienzo a la estructura definitiva de venta por departamentos, propia de un gran almacén.

Desde finales de los 60 hasta mitad de los 90, tiene lugar una fase de fuerte crecimiento del Grupo, marcado por la expansión a otras capitales de provincia y por la diversificación de su actividad comercial, que pasa a tomar posiciones en otros ámbitos de negocio, constituyéndose la sociedad Viajes El Corte Inglés y adquiriendo la sociedad Centro de Seguros.

El 23 de noviembre de 2001 se inauguró al público el primer gran almacén de El Corte Inglés en el exterior, concretamente en Lisboa (Portugal).¹¹

En cuanto al establecimiento que nos acomete en este trabajo, se inauguró en noviembre de 2007, trayendo a la ciudad de elche un nuevo centro comercial caracterizado por un diseño vanguardista que lo convierte en un edificio de referencia dentro del panorama arquitectónico de la región.

Ilustración 9. El Corte Inglés Elche



Fuente: www.elcorteingles.es

El centro comercial tiene una superficie aproximada de 180.000 m², distribuidos en 4 sótanos destinados a aparcamiento, 3 plantas comerciales y una cubierta sobre la que se ubican los cuartos de instalaciones.¹²

¹¹ Información obtenida de <https://www.elcorteingles.es/informacioncorporativa/elcorteinglescorporativo/portal.do?IDM=160&NM=3>

¹² Información obtenida de <http://www.fringenieria.com/descargas/CENTRO%20COMERCIAL%20EL%20CORTE%20INGLES%20EN%20ELCHE.pdf>

6.3.2. SECCIÓN DEPORTES DEL CORTE INGLÉS

La sección de deportes se encuentra en la planta baja del centro comercial.

Ilustración 10. Sección de deportes del Corte Inglés



Fuente: www.elcorteingles.es

Ésta sección es la competidora potencial de Decathlon, compitiendo con una gran variedad de marcas internacionales además de su marca blanca del Corte Inglés en deportes.

Como podemos observar en la Tabla 31, El Corte Inglés cuenta con muchas más marcas reconocidas a nivel internacional en comparación con Decathlon.

Tabla 34. Marcas en deportes del Corte Inglés

Adidas	Arena	Asics	Babolat	Bestway	Billabong
Boomerang	Buff	Bullpadel	Champion	Chiruca	Columbia
Compex	Converse	Crocs	Dunlop	Enebe	Gymform
Head	Heelys	Hi-Tec	Ironman	Lorpen	Merrell
Met	Michelin	Mizuno	Munich	New Balance	Nike
Nordictrack	Orbea	Outhouse	Polar	Puma	Quiksilver
Salomon	Shimano	Sigma	Spiuk	Salter	Sportlast
Santini	Slendertone	Suunto	Saucony	Spalding	Syncros
Scott	TNB	The North Face	Trangoworld	Tecnovita by BH	Tijuana
Turbo	Ternua	Vairo	Victorinox	Vision	Vans

Varlion	Victory Endurance	Vulkan	Weider	Wilson	X-socks
Zefal	Zoot				

Fuente: Elaboración propia con información de la página web del Corte Inglés

6.3.3. TARJETA EL CORTE INGLÉS

En la siguiente Ilustración 11. se muestra una imagen del formato de la tarjeta de estos grandes almacenes, como son, El Corte Inglés.

Ilustración 11. Tarjeta El Corte Inglés



Fuente: www.elcorteingles.es

Además para un mayor análisis en cuanto a las características de los servicios que ofrece esta empresa en relación a su tarjeta fidelidad, se expondrán siguiente Tabla 32 donde se explicaran las ventajas que ofrece El Corte Inglés a sus clientes, comparándolas con las ventajas que ofrece Decathlon en relación a la tarjeta objeto de estudio del presente TFG.

Tabla 35. Ventajas tarjeta El Corte Inglés

	VENTAJAS	DESCRIPCIÓN	DECATHLON
1	Gratuita	Tanto en su concesión como en su mantenimiento. Reposición inmediata y gratuita de la tarjeta, en caso de robo o extravío	SI
2	Alta seguridad	Extracto mensual de las compras realizadas. Posibilidad de recuperar tickets y ver todos sus movimientos online	NO / SI
3	Más facilidades de pago	Pago a fin de mes en 60 días. Pagar una cantidad fija al mes o si lo prefieres, un porcentaje de sus compras	Con la tarjeta de pago. Asolea
4	4% de bonificación para tus compras	Pagando en las estaciones de servicio Repsol, Campsa y Petronor con la tarjeta de compra de El Corte Inglés acumularás el 4% del importe total para tus compras en todos sus departamentos además de en los centros Hipercor, Supercor, Supercor Express y Opencor	NO
5	2 horas gratis de aparcamiento	Dos horas de aparcamiento gratis en nuestros centros, al pagar un importe superior a 30 euros	El parking siempre es gratuito
6	Para toda la familia	Puedes autorizar a más personas para el uso de tu tarjeta	SI
7	Servicio de Atención al Cliente Permanente	En todos nuestros centros, en el Departamento de Atención al Cliente. Y en el teléfono 901 122 122 (de 9:00 a 21:00h., de lunes a domingo)	

Fuente: Elaboración propia con información de www.elcorteingles.es

6.4. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE INTERNET Y REDES SOCIALES

La comunicación comercial se puede definir como un “conjunto de señales emitidas por la empresa hacia sus públicos objetivo, tratando de informar, persuadir o hacer recordar actitudes, valores, situaciones, comportamientos y deseos”.¹³

Las herramientas de la comunicación comercial pueden ser, la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones públicas, el marketing directo así como las ferias.

Para nuestro estudio tomaremos como referencia la publicidad que ofrecen las tres empresas como herramienta de comunicación comercial, siendo ésta “un proceso específico de comunicación que, de un modo impersonal, remunerado y controlado utiliza los medios de comunicación masivos para dar a conocer y/o estimula la demanda de un producto, servicio, idea o institución”.¹⁴ En nuestro caso, analizaremos la publicidad que se le da a la tarjeta fidelidad por parte de las empresas, y para ello, se considera interesante saber cuántos clientes o clientes potenciales están fidelizados a sus redes sociales, ya que de esta manera les llegará toda la información de forma automática tanto como de la información que la empresa quiera transmitir sobre la tarjeta fidelidad como de cualquier otro producto o servicio.

Decathlon utiliza las redes sociales, para darse a conocer tanto como empresa como los productos que ofrece además de poder interactuar con el cliente, las redes sociales se han convertido en un medio de publicidad directo a bajo coste.

Como podemos observar en la Tabla 33, Decathlon supera a gran escala el número de fans en Facebook de las empresas competidoras, especialmente en la ciudad de Elche, dándole una fuerte ventaja competitiva frente a estas.

¹³ Información obtenida de Fundamentos de Marketing 2010-2011- Tema 6. La comunicación comercial por Andreas Kanther.

¹⁴ Información obtenida de Fundamentos de Marketing 2010-2011- Tema 6. La comunicación comercial por Andreas Kanther.

Tabla 36. Comparativa fans redes sociales

	Facebook	Instagram	Twitter
DECATHLON ESPAÑA	2.367.708	75,3 MIL	399 K
<i>SPORT ZONE</i>	100.626	7.658	37,3 K
CORTE INGLES	1.766.356	129 MIL	249 K
DECATHLON ELCHE	7.945	NO DISPONE	NO DISPONE
<i>SPORT ZONE</i> ELCHE	NO DISPONE	NO DISPONE	NO DISPONE
CORTE INGLES ELCHE	65	NO DISPONE	NO DISPONE

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Instagram, Facebook y Twitter

En cuanto a la App para el teléfono móvil como podemos observar en la Tabla 34 las tres empresas disponen de aplicación, aunque cabe mencionar que el idioma que de la aplicación de la empresa *Sport Zone* es en Portugués, lo que crea una debilidad en comparación con Decathlon y El Corte Inglés.

Tabla 37. Aplicación para el móvil

Decathlon	SI
<i>Sport Zone</i>	SI. IDIOMA PORTUGUES
El Corte Inglés	SI

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Decathlon, Sport Zone y el El Corte Inglés.

6.5. CONCLUSIONES

A continuación nos centraremos en las ventajas que disponen *Sport Zone* y *El Corte Inglés*, las cuales nos puedan resultar interesantes para conseguir nuestro objetivo.

1. Campañas y promociones exclusivas para clientes con tarjeta.
2. Tarjeta Física vs App.
3. Extracto mensual de las compras realizadas.
4. Otras formas de bonificación (gasolineras).

Este análisis nos puede ser de utilidad para extraer características más relevantes de las tarjeta fidelidad de las empresas competidoras potenciales de Decathlon.

A pesar de ello, se recomienda una investigación de mercados de manera que se realice un plan de viabilidad en la implantación de aquellas características citadas como relevantes en la tarjeta fidelidad de nuestra empresa objeto de estudio, así como para averiguar qué características o servicios que ofrecen las tarjetas fidelidad estudiadas crean mayor satisfacción en el cliente, para poder valorar su implantación.

En cuanto a la comunicación comercial, actualmente, Decathlon se sitúa como líder en Facebook con el mayor número de seguidores a nivel nacional y local, sin embargo en otras redes sociales no tiene tanta influencia, como en Instagram.

Cabe destacar, que a nivel local ninguna de las tres empresas, tiene cuenta de Instagram ni Twitter, por lo que se le recomienda a Decathlon Elche la creación de dichas páginas para una mayor difusión tanto de la empresa como de la tarjeta fidelidad.

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES, RESPUESTA DE ACTUACIÓN Y RECOMENDACIONES

Tras la realización de todos los estudios pertinentes y captación de la información relevante para este estudio, centramos las conclusiones del mismo enfocándonos en las mejoras que objetivamente van a suponer un avance en la estrategia de penetración y captación de clientes de la empresa que nos ocupa.

Para llegar a este punto, se ha analizado el modelo de negocio, el tipo de sector, un análisis socio-económico y una comparativa tanto a nivel interno (comparando diferentes Decathlon en la región de levante) como a nivel de competencia externa (otras empresas con tarjeta cliente de la región: *Sport Zone* y *El Corte Ingles*).

Todas recomendaciones de este apartado van encaminadas a la consecución del objeto de este proyecto citado en el párrafo anterior: aumentar la cuota de clientes de Decathlon, así como el sub-objetivo de la corrección de su base de datos.

Empezaremos analizando los resultados obtenidos mediante las recomendaciones citadas en el Capítulo 5 en base a la comparativa a nivel regional.

Como ya se menciona en la introducción estimamos el plazo de un año, para establecer los distintos mecanismos para conseguir el objetivo deseado, ya que no necesitaban de ninguna modificación de las características propias de la tarjeta fidelidad.

Del año 2016 al 2017 consideramos positivo tanto el aumento en cuota de clientes en 2.818 clientes, como la mejora de su base de datos, tanto en fiabilidad de correos electrónicos como en teléfonos móviles.

Este aumento de clientes, según las cifras de gasto de cesta media en clientes fidelizados en comparación con un cliente que no lo está, se traduce en

ganancias para la empresa objeto de estudio de 6 euros más por cliente, lo que hace un total de 16.908 euros.

Frente a un gasto total del proyecto¹⁵ de 2.838,74, lo que crea un margen de beneficio de 14.069,26 euros.

Sin embargo consideramos negativo el gasto en la cesta media de nuestros clientes fidelizados en aproximadamente un euro, es un cambio muy poco significativo, que se puede asociar a que en 2016 hubo una gran inversión en publicidad debido a la inauguración de la nueva tienda lo que repercutió en las ventas.

Por otro lado en referencia al análisis “externo” en comparación con otras tarjetas fidelidad, de empresas como El Corte Inglés y Sport Zone, se recomienda una investigación de mercados en base a las características analizadas en el presente estudio de manera que se realice un plan de viabilidad en la implantación de aquellas características citadas como relevantes en la tarjeta fidelidad de nuestra empresa objeto de estudio, así como para averiguar qué características o servicios que ofrecen las tarjetas fidelidad estudiadas crean mayor satisfacción en el cliente, para poder valorar su implantación.

Sobre todo una medida para fomentar el crecimiento de clientes con tarjeta, es proponer descuentos especiales que serán válidos solamente para aquellos que presenten su membresía.

Presentadas todas las conclusiones y recomendaciones, podemos ver que éste tipo de negocio está en alza y en constante cambio, por lo que destacamos la importancia de seguir innovando y revisando las vías de trabajo y expansión de la empresa para llevarla a su máximo exponente.

¹⁵ Desarrollado en el punto 5.3. Valoración económica del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

➤ Enlaces:

- <http://corporate.decathlon.com/es/conozcanos/key-figures/> (13/10/2016)
- <https://www.decathlon.es/servicios.html#empresaDkt> (6/5/2017)
- www.emprendepymes.es (mayo 2017)
- http://www.noticias.juridicas.com/base_datos/Fiscal/524511-l-1-2014-de-28-feb-proteccion-de-los-trabajadores-a-tiempo--parcial-y-otras.html
(octubre 2016)
- <https://www.decathlon.es/servicios.html#empresaDkt> (13/10/2016)
- www.cnae.com (octubre 2016)
- <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/espana> (octubre 2016)
- <http://www.datosmacro.com/> (octubre 2016)
- <https://wtimeflies.wordpress.com/2013/09/27/mision-vision-y-valores-de-decathlon/> (13/10/2016)
- <https://wtimeflies.wordpress.com/2013/09/27/mision-vision-y-valores-de-decathlon/> (3/5/2017)
- http://www.noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rdleg1-2007.html
(octubre 2016)
- <http://www.idi.mineco.gob.es/portal/site/MICINN/menuitem.8ce192e94ba842bea3bc811001432ea0/?vgnnextoid=2f8702186958c310VgnVCM1000001d04140aRCRD> (noviembre 2016)
- <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/80001/SEGUÍ%20-%20VALORACIÓN%20DE%20EMPRESAS%3A%20DECATHLON%20ESPAÑA%20S.A.U.%20Una%20estimación%20del%20valor%20de%20mercado%20media....pdf?sequence=1&isAllowed=y> (octubre 2016)
- https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/3194/71.026.287X_GADE_Diciembre2013.pdf?sequence=1

- [http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta de Habitos Deportivos 2015 Sintesis de Resultados.pdf](http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/ehd/Encuesta_de_Habitos_Deportivos_2015_Sintesis_de_Resultados.pdf) (18/10/2016)
- http://www.ine.es/inebaseDYN/propob30278/propob_inicio.htm (noviembre 2016)
- http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/documentos_trabajo/2014_01.pdf (octubre 2016)
- http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/documentos_trabajo/2014_01.pdf (octubre 2016)
- <http://www.datosmacro.com/pib/espana-comunidades-autonomas/valencia> (octubre 2016)
- <http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/valencia/alicante/elche-elx> (noviembre 2016)
- <http://www.datosmacro.com/mercado-laboral/renta/espana/municipios/valencia/alicante/elche-elx> (noviembre 2016)
- <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> (noviembre 2016)
- http://www.cis.es/cis/opencms/ES/13_Indicadores/Indicadores/ICC/index.jsp (noviembre 2016)
- <http://www.bolsamania.com/declaracion-impuestos-renta/impuestos-municipales/> (17/10/2016)
- http://www.agenciatributaria.es/AEAT.educacion/Profesores_VT3_es_ES.html (17/10/2016)
- <http://ranking-empresas.eleconomista.es/DECATHLON-ESPANA-SAU.html> (octubre 2016)
- http://noticias.juridicas.com/base_datos/Provado/l15-2007.html (17/10/2016)

- http://noticias.juridicas.com/base_datos/Privado/ccom.l1t1.html
(17/10/2016)
- <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/inflacion.aspx> (octubre 2016)
- <http://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/espana.aspx> (octubre 2016)

➤ **Libros y Manuales:**

- Luis Ángel Guerras y Martín y José Emilio Navas López (2007). *La dirección estratégica de la empresa teoría y aplicaciones*. Ed. Aranzadi.
- Santesmases Mestre, M. (2005). *Diseño y análisis de encuestas en la investigación social y de mercados*. Madrid. Pirámide D.L.
- Zikmund, W. (2003). *Fundamentos de investigación de mercados*. Ed. Thomson.

➤ **Base de datos:**

- Base de datos Decathlon Elche
- Base de datos SABI – UMH

ANEXOS

DIAGNOSTICO ECONÓMICO FINANCIERO DECATHLON ESPAÑA, S.A.U.

CONTENIDO

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

- 1.1. OBJETIVOS Y ALCANCE
- 1.2. INFORMACION FINANCIERA

2. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ

- 2.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE LIQUIDEZ
- 2.2. EL CAPITAL CORRIENTE COMO MEDIDA DE LA LIQUIDEZ
- 2.3. PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN
- 2.4. EL CASH-FLOW

3. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

- 3.1. DEFINICIÓN
- 3.2. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DEL ACTIVO
- 3.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

- 4.1. INTRODUCCIÓN
- 4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES Y TENDENCIAS
- 4.3.- EL ESTADO DE VALOR AÑADIDO
- 4.4. ANÁLISIS DE LOS GASTOS DE EXPLOTACIÓN
- 4.5. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD
- 4.6. ANÁLISIS DEL PERSONAL

5. ANÁLISIS DE RENTABILIDADES

- 5.1.-CONCEPTO DE RENTABILIDAD
- 5.2.- RENTABILIDAD ECONÓMICA
- 5.3.-RENTABILIDAD FINANCIERA
- 5.4.- CONCEPTO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

- 6.1 FORTALEZA
- 6.2 DEBILIDADES

1. CONSIDERACIONES PRELIMINARES

1.1. OBJETIVOS Y ALCANCE

El objetivo del presente estudio es un diagnóstico económico-financiero de Decathlon España.

Este informe estará limitado tanto en su aspecto cualitativo como cuantitativo a la información económico-financiera suministrada por la empresa, que básicamente se centra en el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, y el estado de flujo de efectivo correspondiente a los ejercicios 2013, 2014 y 2015.

Estas limitaciones y consideraciones se centran fundamentalmente:

Decathlon es una empresa constituida el 19 de febrero de 1991, siendo su presidente y su director ejecutivo Don Javier López Segovia.

En cuanto a la información de contacto, se sitúa en calle Salvador de Madariaga, 28702, San Sebastián de los Reyes. Su número de teléfono es el 915573767 y su CNAE es 4764 - Comercio al por menos de artículos deportivos en establecimientos especializados.

Decathlon está inscrita en el Registro Mercantil de Madrid. El capital social de esta empresa sobre los 10.716.912 euros con una cantidad de empleados aproximada de 15.049.

El grupo de empresas que constituirán el estándar de comparación se denomina GRUPO BASE, tendremos datos sobre las empresas del sector, y podremos comparar los datos de nuestra empresa con los del grupo.

El GRUPO BASE, está constituido por empresas que presentan cuentas anuales y por tanto, presentan revisión de auditoría, así como la información presentada es más detallada.

El GRUPO BASE, integrado por 2 empresas, para los años 2013, 2014 y 2015. Los datos financieros de las empresas que constituyen el estándar de comparación están disponibles hasta el 2015, mientras que la información financiera de la empresa se ha formalizado con el PGC 2007.

Este informe por tanto, presenta unas severas limitaciones que lo convierten en descriptivo.

1.2. INFORMACION FINANCIERA

Los estados contables disponibles son el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias y el estado de flujo de efectivo.

En primer lugar se recogen los datos de la empresa Compañía Decathlon, en términos absolutos y relativos.

A continuación de los datos relativos del estándar compuestos por:

- El estándar del GRUPO BASE para el 2015.
- El estándar del GRUPO BASE para el 2013-2015.

$$\text{Porcentaje de Participación} = \frac{\text{Partida} \times 100}{\text{Activo}}$$

Los datos relativos del balance se obtienen expresando cada una de las partidas en porcentaje sobre el total del Activo. Con el fin de conocer el peso de cada una de ellas sobre el total.

De forma similar se relativiza la estructura de la cuenta de pérdidas y ganancias, expresando cada una de las partidas de ingresos y gastos en porcentaje sobre el importe neto de la cifra de negocios (INCN).

$$\text{Porcentaje de Participación} = \frac{\text{Partida} \times 100}{\text{INCN}}$$

La estructura del Estado de Flujos de Efectivo se estudia expresando cada una de las partidas de cobros y pagos en porcentaje sobre los Flujos Netos de Efectivo de la Actividad de Explotación.



Tabla Anexo 1. Flujos de Efectivo

Flujos de efectivo	2015	2014	2013	vertiente estática			vertiente dinámica	
				2015	2014	2013	2015-2014	2014-2013
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación								
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	153769388	155227683	137422290	116%			-1%	13%
2. Ajustes del resultado	25650377	27423198	39454406	19%			-6%	-30%
a) Amortización del inmovilizado (+)	25062860	24589077	25107258	19%			2%	-2%
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	1055458	-984929	10323560	1%			-207%	-110%
c) Variación de provisiones (+/-)	-3167500	1920287	416158	-2%			-265%	361%
d) Imputación de subvenciones (-)	0	0	0	0%			0%	0%
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	2453431	1771899	2545446	2%			38%	-30%
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	0	0	0	0%			0%	0%
g) Ingresos financieros (-)	-366924	-555698	-1036482	0%			-34%	-46%
h) Gastos financieros (+)	612422	679091	2099275	0%			-10%	-68%
i) Diferencias de cambio (+/-)	630	3471	-809	0%			0%	0%
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	0	0	0	0%			0%	0%
k) Otros ingresos y gastos (+/-)	0	0	0	0%			0%	0%
3. Cambios en el capital corriente	-2124681	-46337500	46863561	-2%			-95%	-199%
a) Existencias (+/-)	-7366812	475279	-2671643,00	-6%			-1650%	-118%
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-9964799	-14615221	17997357	-8%			-32%	-181%
c) Otros activos corrientes (+/-)	167388	-172322	993899	0%			-197%	-117%
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	15039542	-32025236	30543948	11%			-147%	-205%
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0	0%			0%	0%
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0	0%			0%	0%
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-44723071	-46027772	-53224106	-34%			-3%	-14%
a) Pagos de intereses (-)	-612422	-679092	-1006993	0%			-10%	-33%
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0	0%			0%	0%
c) Cobros de intereses (+)	366924	555698	283673	0%			-34%	96%
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-44477573	-45904378	-52500786	-34%			-3%	-13%
e) Otros pagos (cobros) (+/-)	0	0	0	0%			0%	0%
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación	132572013	90285609	170516151	100%	100%	100%	47%	-47%
B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión								
6. Pagos por inversiones (-)	-91811733	-23647358	-19786006	-69%	-26%	-12%	288%	20%
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
b) Inmovilizado intangible	-10521	-295	-7832	0%	0%	0%	3466%	-96%
c) Inmovilizado material	-91162237	-23245926	-18832769	-69%	-26%	-11%	292%	23%
d) Inversiones inmobiliarias	0	-401137	0	0%	0%	0%	0%	0%
e) Otros activos financieros	-638975	n.d.	-945405	0%	0%	-1%	0%	0%
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
g) Unidad de negocio	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
h) Otros activos	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
7. Cobros por desinversiones (+)	2019220	743135	13243	2%	1%	0%	172%	5512%
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
b) Inmovilizado intangible	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
c) Inmovilizado material	0	676974	13243	0%	1%	0%	-100%	5012%
d) Inversiones inmobiliarias	2019220	0	0	2%	0%	0%	0%	0%
e) Otros activos financieros	0	66161	0	0%	0%	0%	-100%	0%
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
g) Unidad de negocio	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
h) Otros activos	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-89792513	-22904223	-19772763	-68%	-25%	-12%	292%	16%
				0%	0%	0%		
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación								
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1.361.000	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	1.361.000	0	0	1%	0%	0%	0%	0%
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	53.914.225	30.795.857	-80.242.670	41%	34%	-47%	75%	-138%
a) Emisión	54.763.843	30.795.857	625	41%	34%	0%	78%	0%
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
2. Deudas con entidades de crédito (+)	54.763.843	19.998	625	41%	0%	0%	0%	0%
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	0	30.775.859	0	0%	34%	0%	0%	0%
4. Deudas con características especiales (+)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
5. Otras deudas (+)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
b) Devolución y amortización de	-849.618	0	-80.243.295	-1%	0%	-47%	0%	-100%
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
2. Deudas con entidades de crédito (-)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	-849.618	0	-80.243.295	-1%	0%	-47%	0%	-100%
4. Deudas con características especiales (-)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
5. Otras deudas (-)	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	-100.000.000	-95.000.000	-74.000.000	-75%	-105%	-43%	5%	28%
a) Dividendos (-)	-100.000.000	-95.000.000	-74.000.000	-75%	-105%	-43%	5%	28%
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación	-44.724.775	-64.204.143	-154.242.670	-34%	-71%	-90%	-30%	-58%
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	0	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalente	-1.945.275	3.177.243	-3.499.282	-1%	4%	-2%	-161%	-191%
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	20.321.700	17.144.457	19.959.716	15%	19%	12%	19%	-14%
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	18.376.425	20.321.700	17.144.457	14%	23%	10%	-10%	19%

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS DE LA LIQUIDEZ

2.1. DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE LIQUIDEZ

Estudia el balance desde el punto de vista financiero, consiste en analizar la capacidad de la empresa en hacer frente a sus obligaciones de pago inmediatas o a corto plazo.

La actividad de la empresa ha de ser capaz de generar liquidez y así poder cumplir con sus compromisos, sin que se resienta la rentabilidad de la empresa.

La liquidez a corto plazo de una empresa se mide por el grado en el que puede cumplir sus obligaciones a corto plazo. La liquidez implica capacidad para convertir activos en tesorería o para obtener tesorería.

2.2. EL CAPITAL CORRIENTE COMO MEDIDA DE LA LIQUIDEZ

2.2.1. El capital corriente

Los componentes de la liquidez de la empresa vienen insertos en el capital corriente, fondo de rotación, fondo de maniobra o capital de trabajo, denominaciones todas ellas que representan la misma magnitud, con diferentes enfoques.

El capital corriente se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. Desde una perspectiva distinta, es la diferencia entre los capitales permanentes (patrimonio neto + pasivo no corriente) y el activo no corriente.

2.2.2. Ratio de liquidez

El capital corriente representa una medida, fundamental, de la liquidez de la empresa o de la solvencia a corto plazo de la misma. Si bien presenta un grave problema en su aplicación y es que no permite comparar datos de distintos años de una empresa o comparar distintas empresas. Esto es debido a que el capital

corriente está expresado en magnitudes absolutas, lo que provoca que no pueda ser comparado.

Con el fin de salvar este problema, se deben utilizar magnitudes relativas que permita comparar diversos años o empresas. Es decir, conocer la relación que guardan los activos corrientes con los pasivos corrientes, para lo cual se define el ratio de liquidez como:

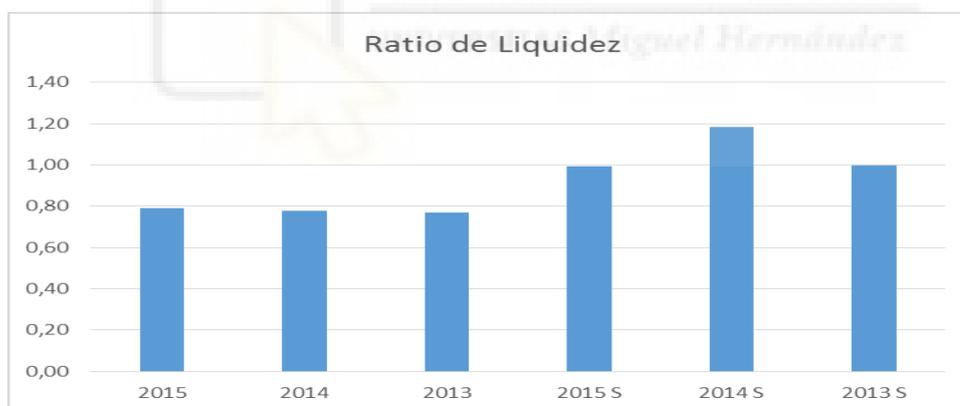
Tabla Anexo 2. Ratio de Liquidez

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio Liquidez	0,79	0,78	0,77	0,99	1,18	1,00

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Gráfico Anexo 1. Ratio de Liquidez



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Prueba ácida o Acid-test

La prueba ácida se define como la relación entre el activo corriente, excepto las existencias y el pasivo corriente. Nos informa sobre el grado de cobertura del pasivo corriente mediante las disponibilidades y "cuasi-disponibilidades", sin necesidad de vender las existencias.

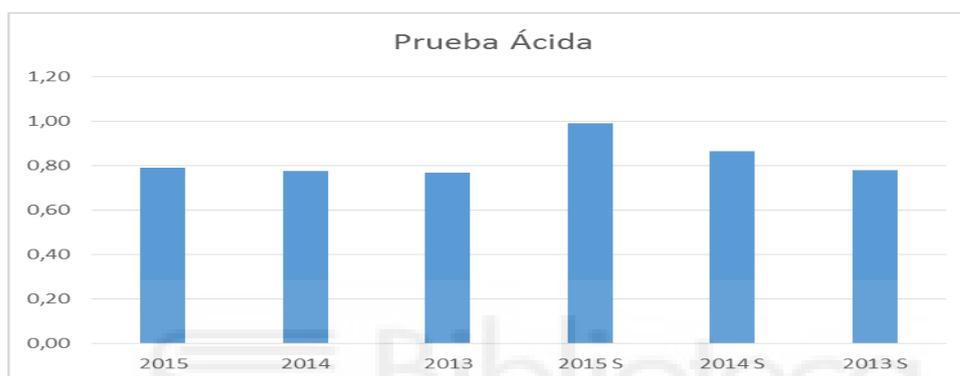
Tabla Anexo 3. Prueba Ácida

ANÁLISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Prueba ácida	0,79	0,78	0,77	0,99	0,87	0,78

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{ANCMV} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Gráfico Anexo 2. Prueba Ácida



Fuente: Elaboración propia

Cuando este ratio supera la unidad en todos los periodos podemos decir que la empresa no tiene, en principio, problemas de liquidez, toda vez que por cada unidad monetaria de pasivo exigible a corto plazo se dispone de suficientes recursos líquidos para hacer frente. Si bien, los valores que toma el ratio fuesen muy elevados representaría una mala gestión económica, debido a que los recursos más líquidos se caracterizan por ser los menos rentables y por lo tanto un exceso de recursos líquidos implica una pérdida de rentabilidad que se generaría de colocarlos en activos no corrientes.

2.2.4. Ratio de tesorería

Este ratio relaciona los medios líquidos disponibles con los que se cuenta y los pasivos corrientes.

El valor de este ratio al igual que los anteriores dependerá del tipo de empresa o sector al que pertenece, sin olvidar que un exceso de medios líquidos va en detrimento de la rentabilidad y la eficacia, mientras que un defecto o escasez,

puede ocasionar, cuanto menos unos costes financieros adicionales al tener que recurrir al endeudamiento para cubrir las obligaciones de pago cuyo vencimiento es inmediato.

Tabla Anexo 4. Ratio de Tesorería

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio de tesorería	0,00	0,00	0,00	0,02	0,03	0,03

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Ratio Tesorería} = \frac{\text{Tesorería}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Gráfico Anexo 3. Ratio de Tesorería



Fuente: Elaboración propia

Se puede indicar como decíamos que si el valor del ratio es bajo, se pueden tener problemas para atender los pagos. Por el contrario, si el ratio de disponibilidad aumenta mucho, pueden existir disponibles ociosos y, por tanto, perder rentabilidad de los mismo.

2.2.5. Plazo de cobro

El ratio de giro de clientes refleja la frecuencia con que el crédito contra clientes se convierte en disponibilidades; es decir, el número de veces que se genera crédito contra clientes y se cobra en un periodo determinado.

Tabla Anexo 5. Plazo Cliente y Rotación Cliente

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Rotación cliente	0,00	0,00		0,18	0,17	
Plazo cliente	877106,47	955094,22		1990,27	2059,57	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Plazo Clientes} = \frac{360}{\text{Rotación Clientes}}$$

$$\text{Rotación Clientes} = \frac{\text{Ventas Netas Crédito}}{\text{Smedio Clientes}}$$

Gráfico Anexo 4. Plazo Cliente



Fuente: Elaboración propia

2.2.6. Rotación de mercaderías

El ratio de giro de mercaderías mide la frecuencia con que se vacía el almacén y las mercaderías se venden a la venta o lo que es lo mismo la frecuencia con que se renuevan los stocks de mercaderías.

Se obtienen como el cociente entre el consumo del período y las existencias medias de mercaderías.

Las existencias medias de mercaderías se obtiene como la suma de las existencias inicial del período más las existencias finales dividida por dos.

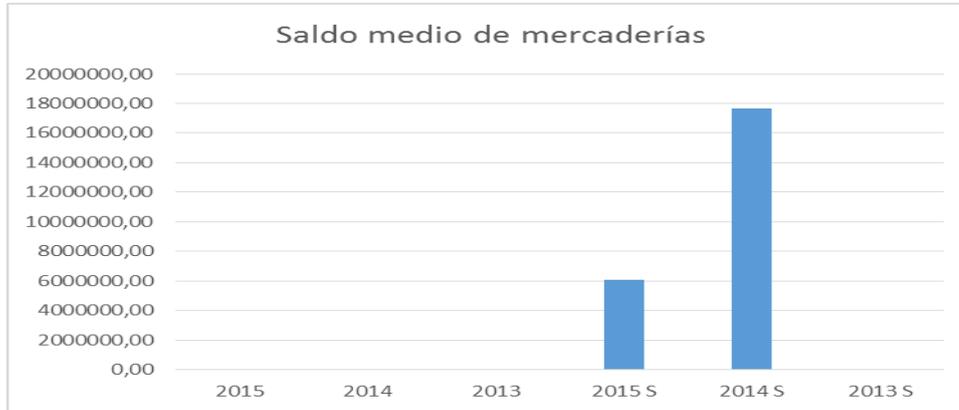
Tabla Anexo 6. Saldo medio de Mercaderías

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Saldo medio de Mercaderías	0,00	0,00		6097979,00	17634280,75	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Saldo Medio Mercaderías} = \frac{Si\text{Mercaderías} + Sf\text{Mercaderías}}{2}$$

Gráfico Anexo 5. Saldo medio Mercaderías



Fuente: Elaboración propia

2.2.7. Rotación de materias primas

El ratio de giro de materias primas mide la frecuencia con que se vacía el almacén y los materiales pasan al proceso productivo o de fabricación o lo que es lo mismo la frecuencia con que se renuevan los stocks de materias primas y auxiliares.

Se obtienen como el cociente entre el consumo del período y las existencias medias de materias primas.

Las existencias medias de materias primas se obtiene como la suma de las existencias inicial del período más las existencias finales dividida por dos.

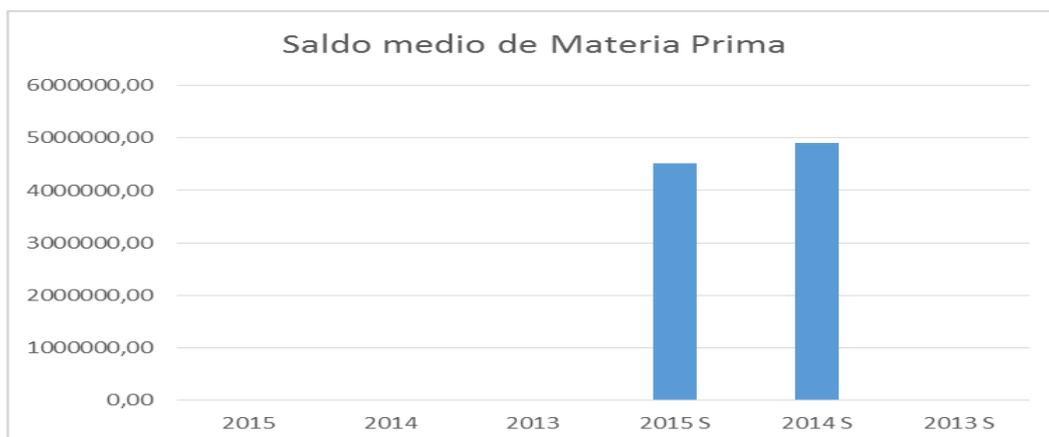
Tabla Anexo 7. Saldo medio de Materia Prima

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Saldo medio de Materia Prima	0,00	0,00		4514484,00	4898719,50	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Saldo Medio Mat Pri} = \frac{Si\text{Mat Pri} + Sf\text{Mat Pri}}{2}$$

Gráfico Anexo 6. Saldo medio de Materia Prima



Fuente: Elaboración propia

2.2.8. Plazo de pago

El ratio de giro de acreedores comerciales refleja la frecuencia con que las deudas comerciales contra proveedores se convierten en disponibilidades; es decir, el número de veces que se genera la deuda comercial contra proveedores y se paga en un periodo determinado.

Tabla Anexo 8. Rotación de proveedores y Plazo proveedores

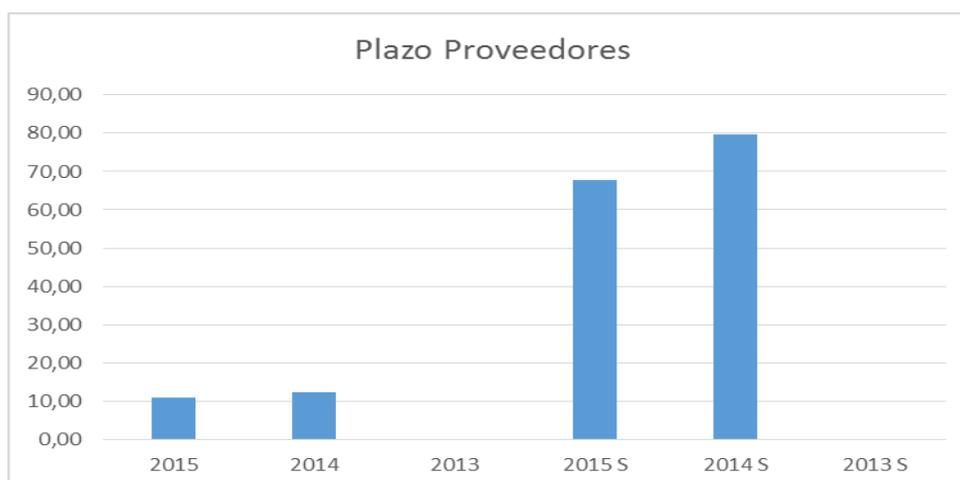
ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Rotación proveedores	33,11	29,31		5,34	4,52	
Plazo proveedores	10,87	12,28		67,70	79,72	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Rotación de Proveedores} = \frac{\text{Compras a Crédito}}{\text{Smedio Proveedores}}$$

$$\text{Plazo Proveedores} = \frac{360}{\text{Rotación Proveedores}}$$

Gráfico Anexo 7. Plazo Proveedores



Fuente: Elaboración propia

2.3. PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN

2.3.1. Periodo medio de maduración

El período medio de maduración o ciclo de explotación es el tiempo que transcurre desde que la empresa invierte en los factores de producción, hasta que se recupera esta inversión mediante el cobro a los clientes de la producción vendida.

Se define como la suma de los plazos de almacenamiento y producción, venta y cobro.

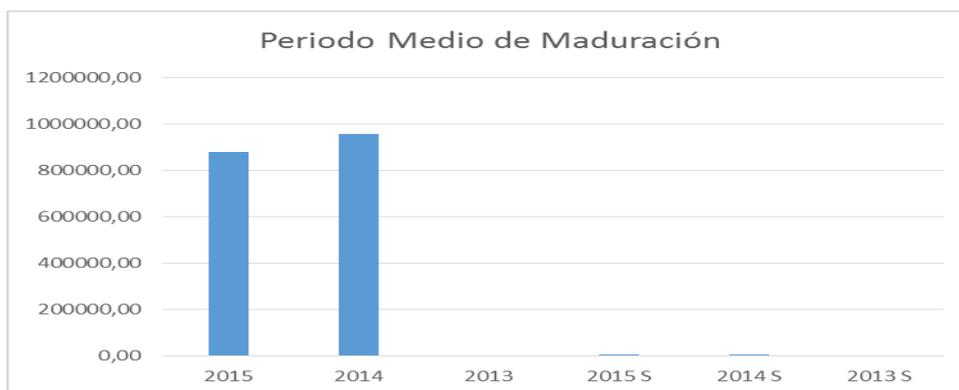
Tabla Anexo 9. Periodo de Maduración

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Periodo Medio de Maduración	877166,73	955158,06		2010,74	2125,06	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{PERIODO MEDIO DE MADURACIÓN} = \text{Plazo de almacenamiento, producción y venta} \\ + \text{Plazo de Cobro}$$

Gráfico Anexo 8. Periodo Medio de Maduración



Fuente: Elaboración propia

2.3.2 Período de maduración financiero

En el caso de que existan créditos concedidos por los suministradores de bienes y servicios de producción, la empresa ha de financiar con fondos propios o ajenos a la explotación la inversión en Corriente no financiada por dichos suministradores. El tiempo que no es financiado por fuentes específicas de la explotación suele recibir el nombre de período de maduración financiero.

El período de maduración financiero se define como el período medio de maduración menos el plazo concedido por los proveedores o de pago.

Tabla Anexo 10. Periodo de Maduración Financiero

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Periodo Medio de Maduración Financiero	877155,86	955145,78		1945,17	2039,63	

Fuente: Elaboración propia

PERIODO DE MADURACIÓN FINANCIERO = Plazo de almacenamiento, producción y Venta + Plazo de Cobro - Plazo de pago.

Gráfico Anexo 9. Periodo de Maduración Financiero



Fuente: Elaboración propia

2.4. EL CASH-FLOW

2.4.1. Capacidad de devolución de la deuda financiera a corto plazo

Una vez disponemos de los flujos de efectivo generados por la empresa, podemos calcular el cociente entre la deuda financiera corriente y dichos fondos generados, para obtener un indicador del número de veces que las deudas financieras superan a los fondos generados, o, lo que es lo mismo, el número de años que necesitaría la empresa para poder cancelar la deuda financiera corriente con los flujos de efectivo generados por la actividad de explotación.

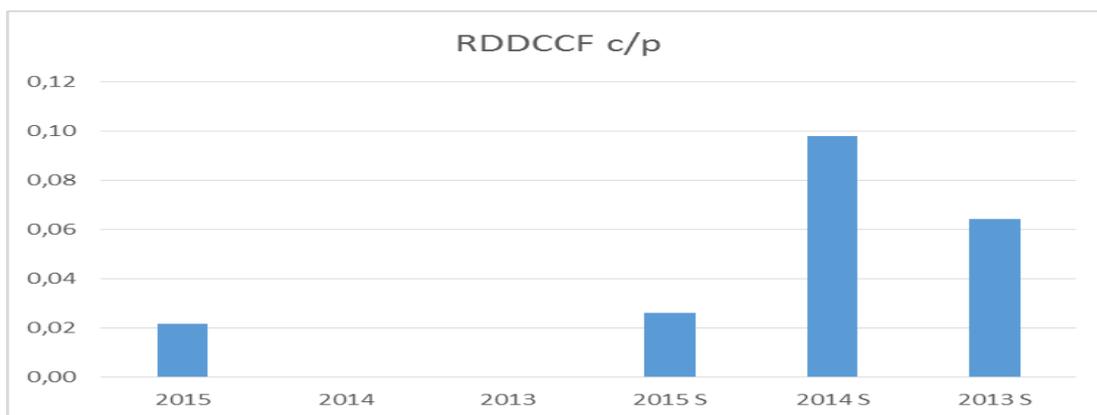
Tabla Anexo 11. RDDF C/P

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
RDCCF c/p	0,02	0,00	0,00	0,03	0,10	0,06

Fuente: Elaboración propia

$$RCDDFc/p = \frac{\text{Deudas financieras c/p}}{FEAE}$$

Gráfico Anexo 10. RDDDF C/P



Fuente: Elaboración propia

Cuando este ratio sea más pequeño mayor será la capacidad para cancelar las deudas financieras a corto plazo por parte de la empresa.

2.4.2. Tasa media de conversión en efectivo del activo

Muestra la proporción existente entre el disponible generado por la actividad de explotación y el total de activo.

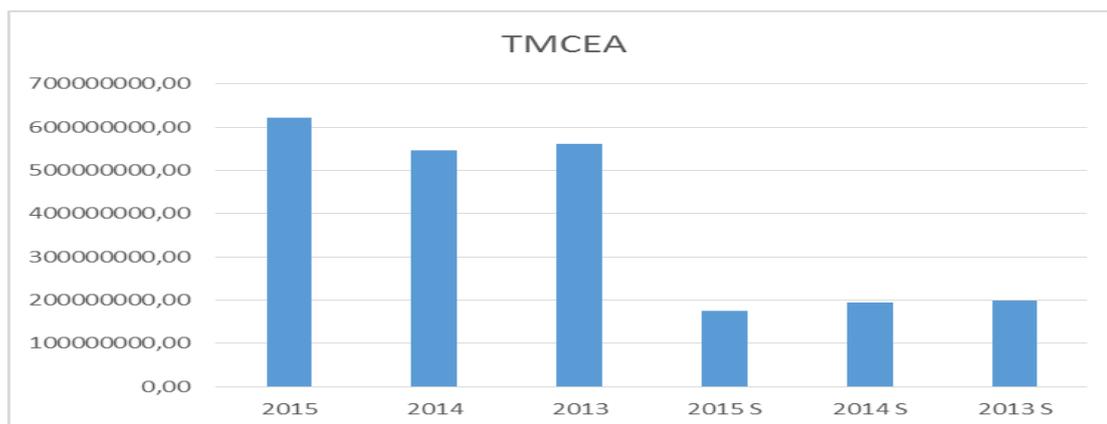
Tabla Anexo 12. TMCEA

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
TMCEA	622623884,02	545334554,00	561092730,00	174330300,30	195063077,85	198361417,62

Fuente: Elaboración propia

$$TMCEA = \frac{FEAE}{ACTIVO}$$

Gráfico Anexo 11. TMCEA



Fuente: Elaboración propia

2.4.3. Ratio de capacidad de devolución del Pasivo Corriente

De forma similar al ratio anterior podemos extender el análisis a todo el pasivo corriente podemos obtener un indicador sobre la cobertura disponible de efectivo con respecto a todo el pasivo corriente, o lo que es lo mismo el número de años que necesitaría la empresa para poder cancelar esta deuda con los flujos que genera por la actividad.

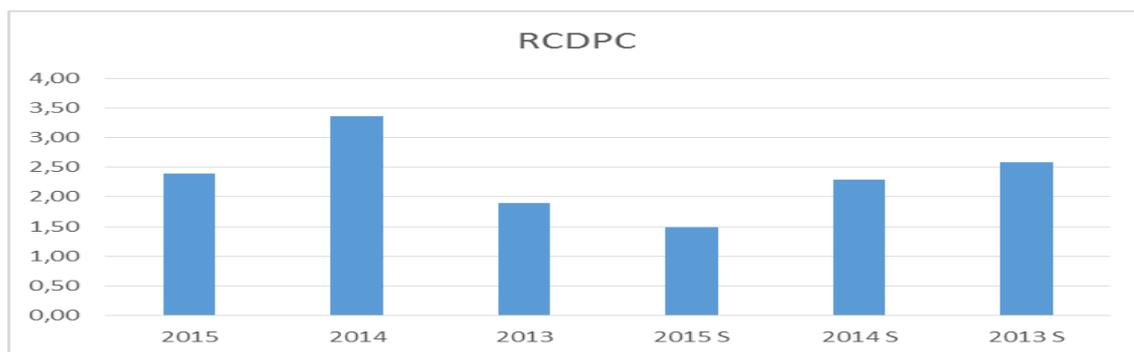
Tabla Anexo 13. RCDPC

ANALISIS LIQUIDEZ	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
RCDPC	2,39	3,36	1,90	1,49	2,29	2,58

Fuente: Elaboración propia

$$RCDPC = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{FEAE}$$

Gráfico Anexo 12. RCDPC



Fuente: Elaboración propia

3. ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

3.1. DEFINICIÓN

El proceso de evaluación de la solvencia de una empresa difiere notablemente del proceso de evaluación de la liquidez, fundamentalmente, en el horizonte temporal y en las variables básicas. Mientras que el análisis a corto plazo se centra en la liquidez, el largo plazo se centra en el resultado como elemento fundamental en la generación de solvencia y liquidez a largo plazo.

Los elementos clave que intervienen en la evaluación de la solvencia a largo plazo de una empresa son: los activos y la estructura de capital.

3.2. ANÁLISIS DE ESTRUCTURA DEL ACTIVO

La composición y estructura de los activos es importante como elemento de negociación ante potenciales acreedores a la hora de solicitar financiación ajena. Cuanto mayor sea el porcentaje de activos de gran apreciación en el mercado mayor es la garantía que se ofrece a los acreedores.

3.2.1. Rotación global de activos

Permite estudiar el rendimiento que se obtiene de los activos. Los ratios de rotación se calculan dividiendo las ventas por el activo correspondiente.

Tabla Anexo 14. Rotación Global de Activos

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Rotación global de activos	2,53	2,66	2,47	1,15	1,01	1,04

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Rotación Global de Activos} = \frac{\text{Importe Neto Cifra Negocio}}{\text{Activo}}$$

Gráfico Anexo 13. Rotación Global de Activos



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Rotación de activos

Es el número de veces que éste está contenido en la cifra de ventas, es decir, el número de veces que se recupera el activo vía ventas. Si el margen bruto es positivo, cuanto mayor sea el ratio, mayor será la rentabilidad de los activos involucrados.

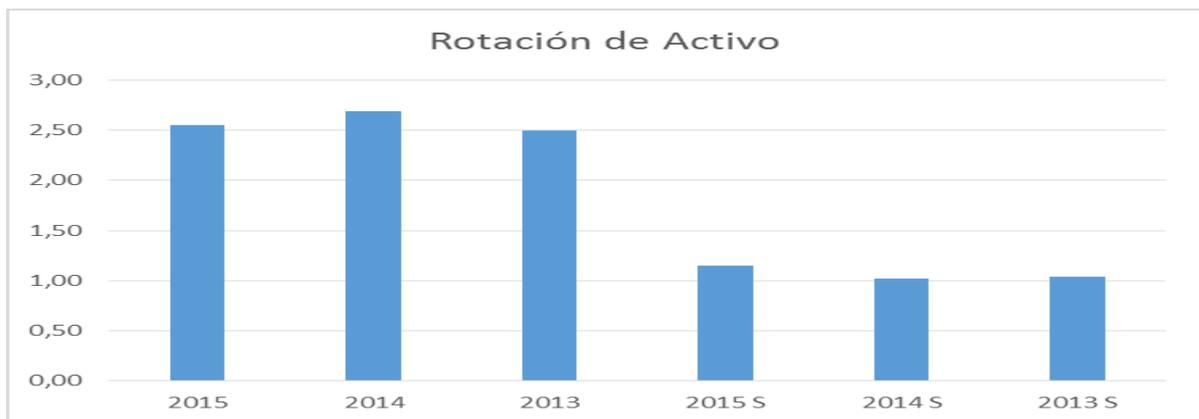
Tabla Anexo 15. Rotación de Activo

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Rotación de activo	2,55	2,70	2,50	1,15	1,02	1,04

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Rotación Global de Activos} = \frac{\text{Importe Neto Cifra Negocio}}{\text{Activo}}$$

Gráfico Anexo 14. Rotación de Activo



Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Equilibrio Financiero

La empresa debe ofrecer un equilibrio entre su Estructura Económica (Activo) y Financiera (Pasivo y Patrimonio Neto) para desarrollar con estabilidad su actividad. Para obtener este equilibrio las fuentes financieras deben ajustarse, de acuerdo a un plan financiero, a las inversiones. Los elementos corrientes necesarios para la continuidad del ciclo de explotación tienen que estar financiados con recursos propios y recursos ajenos a largo plazo en su correcta proporción. El desequilibrio financiero más frecuente en las empresas surge generalmente, del inadecuado diseño de la financiación de los activos no corrientes, lo que puede acarrear a corto plazo serios problemas de liquidez o tensiones financieras innecesarias.

El equilibrio financiero lo podemos medir a través del cálculo del capital corriente (diferencia entre el activo corrientes y el pasivo corriente), y para facilitar la comparabilidad determinamos el porcentaje que representa el capital corriente sobre el total del activo.

Cuando el capital corriente es positivo, significa que todo el inmovilizado o activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes, ya sean propios o ajenos a largo plazo (pasivos no corrientes). Por contra, un capital corriente negativo, implica que parte del activo no corriente o inmovilizado está siendo financiado con pasivos corrientes a corto plazo.

$$\text{Capital Corriente sobre Activo} = \frac{\text{Capital Corriente}}{\text{Activo}}$$

3.3. ESTRUCTURA DE CAPITAL

La estructura de capital de una empresa se compone básicamente de recursos propios y deuda. Se mide por la magnitud relativa de los diversos orígenes de fondos de la empresa.

La estabilidad financiera inherente a una empresa, y el riesgo de insolvencias al que está expuesta, dependen en gran medida de los orígenes de sus fondos, así como el tipo de activos que posee y de la magnitud relativa de cada categoría de activos.

La significación de la estructura de capital se obtiene en primer lugar y sobre todo, a partir de la diferencia esencial entre deuda y capitales propios.

Los fondos propios son el capital riesgo básico de una empresa. Toda empresa debe tener un capital propio que soporte el riesgo al que inevitablemente está expuesta.

La característica básica del capital propio es que no posee un rendimiento garantizado u obligatorio que deba ser pagado, en cualquier caso, ni un calendario para el reembolso de la inversión de capital. Son los fondos que con mayor confianza puede invertir una empresa en activos a largo plazo y exponer a mayores riesgos.

Tanto la deuda a corto como la deuda a largo deben, a diferencia del capital propio ser reembolsadas (principal e intereses).

3.3.1. Autofinanciación

Las reservas generadas por la empresa fortalecen su posición frente a terceros y éstas nacen unas veces por disposiciones legales y otras voluntarias. En la medida de la autofinanciación se pueden tener consideraciones estructurales o temporales. A largo plazo, la única autofinanciación viene dada por los beneficios no distribuidos. Esta magnitud se **denomina autofinanciación de enriquecimiento** y su importe viene dado por las reservas procedentes de beneficios, quedando excluidas la prima de emisión, las reservas de revalorización y las cantidades destinadas a dividendos

La autofinanciación cuando tiene carácter temporal, es decir, que el fondo que se genera tiene una caducidad, como es el caso de las amortizaciones de activos no corrientes, recibe el nombre de **autofinanciación de mantenimiento**, que si bien no afecta a la estructura financiera, si supone un coste y por lo tanto menos beneficios con lo cual se reduce la liquidez vía beneficios.

A la suma de la autofinanciación de enriquecimiento y de mantenimiento se le denomina **autofinanciación bruta**.

Para diagnosticar la autofinanciación, también se utilizan los siguientes ratios:

3.3.1.2 Ratio de capitalización del periodo

Este ratio indica la cuantía que la empresa cada periodo destina para constituir reservas con cargo a los resultados del ejercicio y por tanto no distribuirlos entre los accionistas (dividendos), permitiendo mejorar la solvencia de la empresa y las garantías patrimoniales, así como el crecimiento de la empresa.

Tabla Anexo 16. Ratio de Capitalización del Periodo

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio capitalizacion periodo	1,09	0,98	1,14	3,80	5,17	5,05

Fuente: Elaboración propia

$$RCP = \frac{\text{Dotación a Reservas}}{\text{Resultado del Ejercicio}}$$

Gráfico Anexo 15. Ratio de Capitalización del Periodo



Fuente: Elaboración propia

3.3.1.3 Ratio de capitalización total

Este ratio indica la relevancia de las reservas constituidas con cargo a los resultados del ejercicio y por tanto no distribuirlos entre los accionistas (dividendos) con respecto al patrimonio neto total, permitiendo mejorar la solvencia de la empresa y las garantías patrimoniales, así como el crecimiento de la empresa.

Tabla Anexo 17. Ratio de Capitalización total

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio capitalizacion total	0,50	0,47	0,51	0,69	0,77	0,78

Fuente: Elaboración propia

$$RCT = \frac{\text{Reservas}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Gráfico Anexo 16. Ratio de Capitalización total



Fuente: Elaboración propia

3.3.1.4 Ratio de autofinanciación generada

Cuanto mayor sea este ratio indica que la empresa genera más fondos con las ventas.

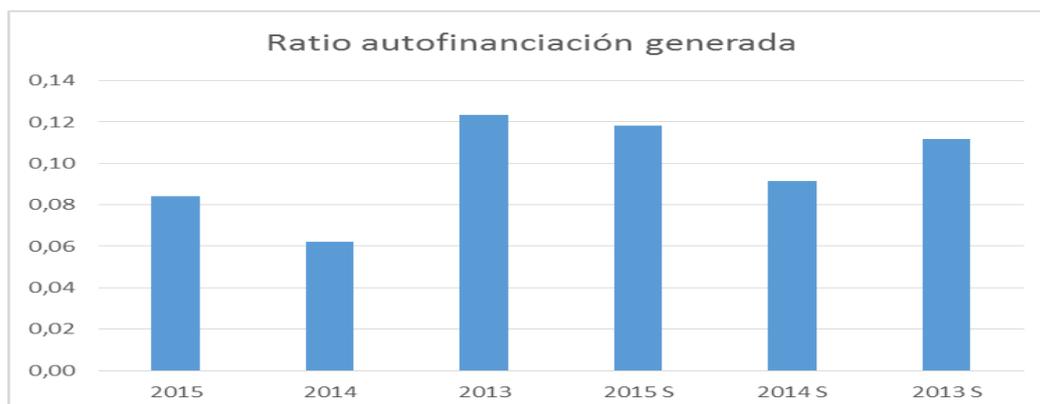
Tabla Anexo 18. Ratio de Autofinanciación Generada

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio autofinanciación generada	0,08	0,06	0,12	0,12	0,09	0,11

Fuente: Elaboración propia

$$RAG = \frac{FEAE - Dividendos}{INCN}$$

Gráfico Anexo 17. Ratio de Autofinanciación Generada



Fuente: Elaboración propia

3.3.1.5 Autofinanciación generada por el activo

Al igual que el ratio anterior, cuanto mayor es, será indicativo de una situación más favorable.

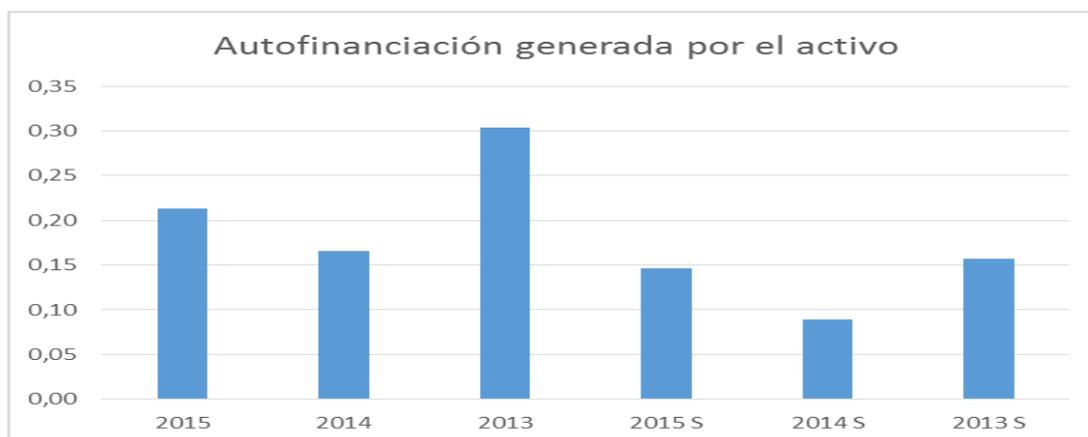
Tabla Anexo 19. Autofinanciación generada por el activo

ANÁLISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Autofinanciación generada por el activo	0,21	0,17	0,30	0,15	0,09	0,16

Fuente: Elaboración propia

$$RAA = \frac{FEAE - \text{Dividendos}}{\text{Activo}}$$

Gráfico Anexo 18. Autofinanciación generada por el activo



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Ratios de financiación

Los ratios de financiación se utilizan para el diagnóstico sobre la cantidad y calidad de la deuda que tiene la empresa, así como, para comprobar hasta qué punto se obtiene el beneficio suficiente para soportar las cargas financieras.

3.3.2.1 Ratio endeudamiento

Es igual al total de las deudas dividido por el pasivo y patrimonio neto.

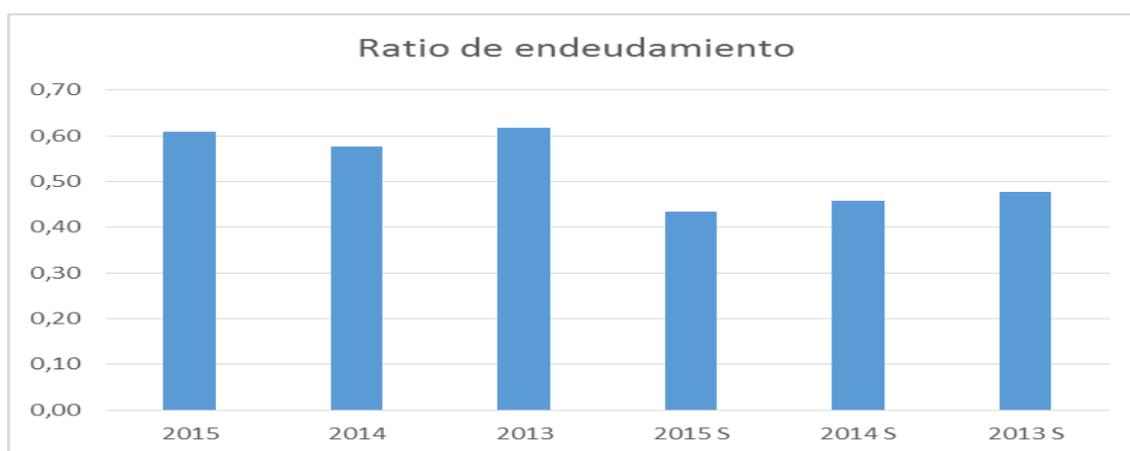
Tabla Anexo 20. Ratio Endeudamiento

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio endeudamiento	0,61	0,58	0,62	0,43	0,46	0,48

Fuente: Elaboración propia

$$RE = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$

Gráfico Anexo 19. Ratio Endeudamiento



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.2. Ratio de endeudamiento

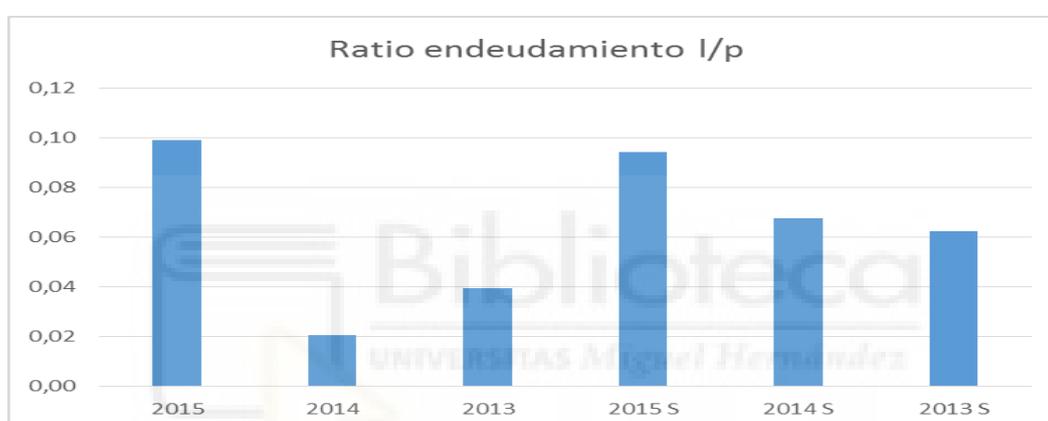
Tabla Anexo 21. Ratio de endeudamiento I/p

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio endeudamiento I/p	0,10	0,02	0,04	0,09	0,07	0,06

Fuente: Elaboración propia

$$REIp = \frac{PasivoNoCorriente}{Pasivo + PatrimonioNeto}$$

Gráfico Anexo 20. Ratio de endeudamiento I/p



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.3. Peso recursos permanentes

Un complemento del ratio de endeudamiento es la relación entre la financiación permanente, integrada por el Patrimonio neto y Pasivo No Corriente, y la financiación total, el pasivo y patrimonio neto. Es un indicador del peso de los recursos permanentes sobre la financiación total obtenida y tiene que ser suficientemente elevado, de acuerdo con el activo no corriente y el fondo de maniobra o capital corriente que se precise.

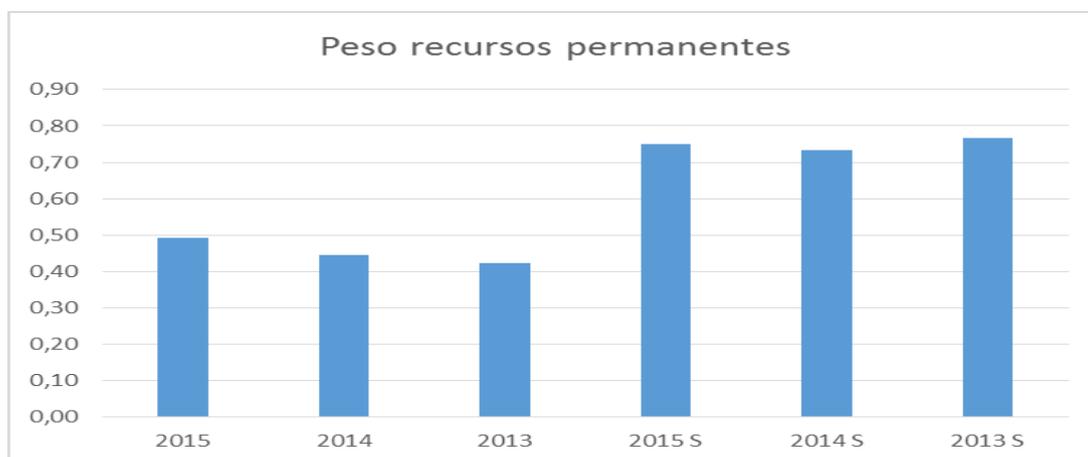
Tabla Anexo 22. Peso Recursos Permanentes

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Peso recursos permanentes	0,49	0,44	0,42	0,75	0,73	0,77

Fuente: Elaboración propia

$$PRP = \frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$

Gráfico Anexo 21. Peso Recursos Permanentes



Fuente: Elaboración propia

Siempre debemos tener en cuenta que el valor de estos ratios depende del volumen de actividad de la empresa y del sector al que pertenece, si el valor del ratio se acerca a la estándar del sector, podremos concluir que la empresa tiene un valor adecuado.

3.3.2.4. Ratio calidad pasivo

Mide el grado de participación del Pasivo Corriente, respecto al conjunto del pasivo.

Cuanto menor sea significa que la deuda es de mejor calidad en lo que al plazo se refiere, si bien debe analizarse si se trata de créditos bancarios o de créditos de provisión.

Aunque hay empresas que por su reducida dimensión o por la actividad a la que se dedican tienen dificultad para acceder a la financiación a largo plazo, lo que explica que tengan una deuda eminentemente a corto plazo.

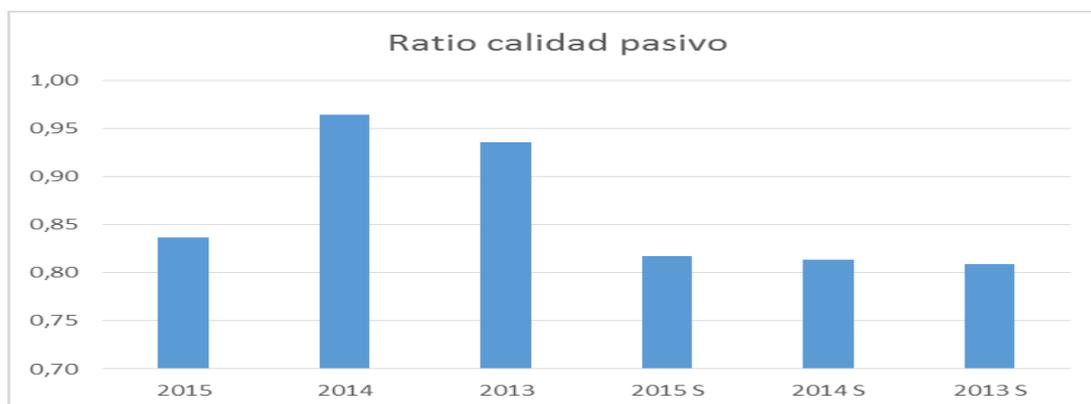
Tabla Anexo 23. Ratio Calidad Pasivo

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio calidad pasivo	0,84	0,96	0,94	0,82	0,81	0,81

Fuente: Elaboración propia

$$RCD = \frac{PasivoCorriente}{Pasivo}$$

Gráfico Anexo 22. Ratio Calidad Pasivo



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.5. Ratio calidad deuda financiera

Mide el grado de participación de las deudas financiera, respecto al pasivo. Cuanto menor sea significa que la deuda es de mejor calidad en lo que al tipo de financiación se refiere, es decir se analiza si se trata de créditos bancarios o de créditos de provisión.

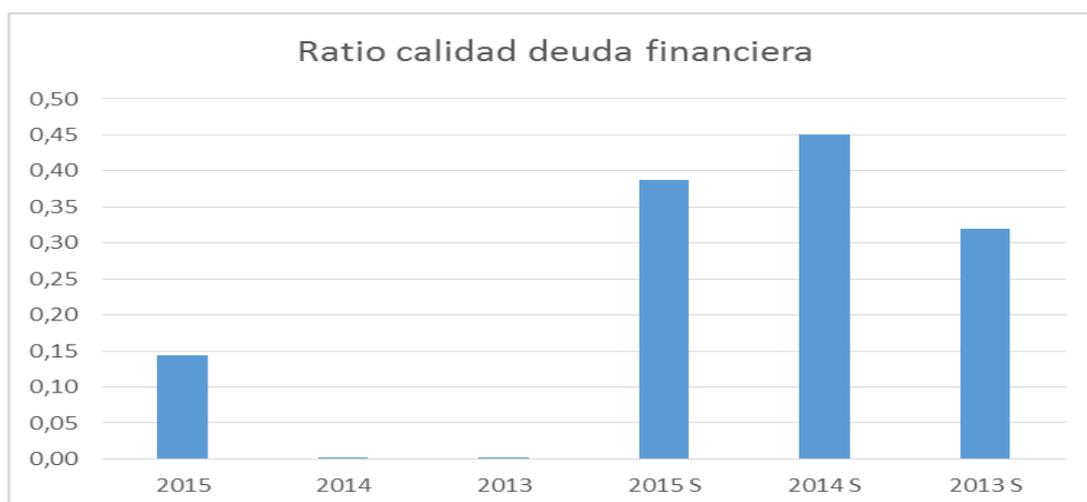
Tabla Anexo 24. Ratio Calidad Deuda Financiera

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio calidad deuda financiera	0,14	0,00	0,00	0,39	0,45	0,32

Fuente: Elaboración propia

$$RCDF = \frac{DeudaFinanciera}{Pasivo}$$

Gráfico Anexo 23. Ratio Calidad Deuda Financiera



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.6. Ratio autonomía financiera

La empresa debe acudir al mercado de capitales, al objeto de tener fondos de financiación, cuando sus fondos propios no son suficientes. La proporción entre unos tipos de fondos y otros varían en cada empresa, si bien fundamentalmente estará en función de la tasa de rendimiento interno del capital invertido y del tipo de interés de los capitales tomados a préstamo.

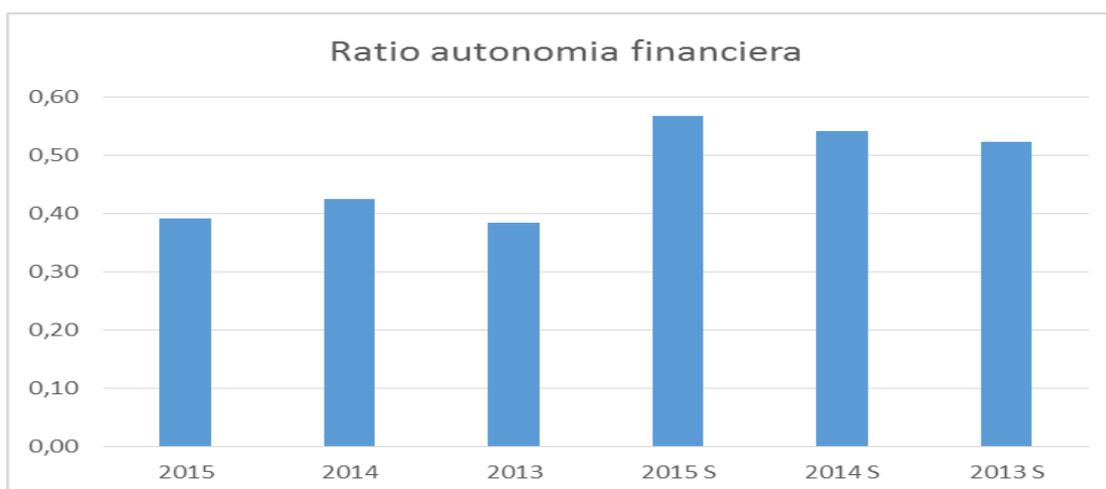
Tabla Anexo 25. Ratio de Autonomía Financiera

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio autonomia financiera	0,39	0,42	0,38	0,57	0,54	0,52

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Ratio de Autonomía Financiera} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Patrimonio Neto y Pasivo}}$$

Gráfico Anexo 24. Ratio de Autonomía Financiera



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.7. Ratio capacidad devolución deuda financiera

Una vez disponemos de los flujos de efectivo generados por la actividad de explotación podemos obtener un indicador sobre la cobertura disponible de efectivo con respecto a la deuda financiera total, o lo que es lo mismo el número de años que necesitaría la empresa para poder cancelar esta deuda con los flujos que genera por la actividad.

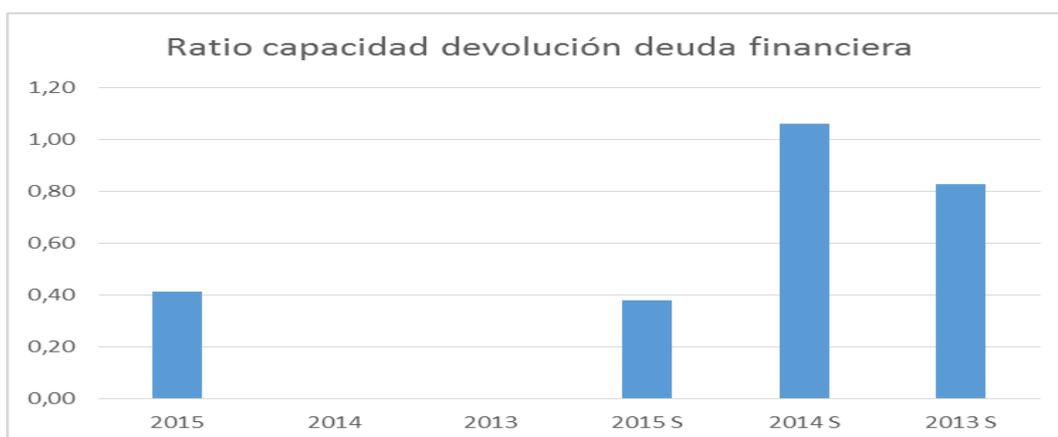
Tabla Anexo 26. Ratio Capacidad Deuda Financiera

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio capacidad devolucion deuda financiera	0,41	0,00	0,00	0,38	1,06	0,83

Fuente: Elaboración propia

$$RCDDF = \frac{\text{Deuda Financiera}}{FEAE}$$

Gráfico Anexo 25. Ratio Capacidad Deuda Financiera



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.8. Ratio capacidad devolución pasivo

De forma similar al ratio anterior podemos extender el análisis a todo el pasivo podemos obtener un indicador sobre la cobertura disponible de efectivo con respecto a todo el pasivo, o lo que es lo mismo el número de años que necesitaría la empresa para poder cancelar toda la deuda con los flujos que genera por la actividad.

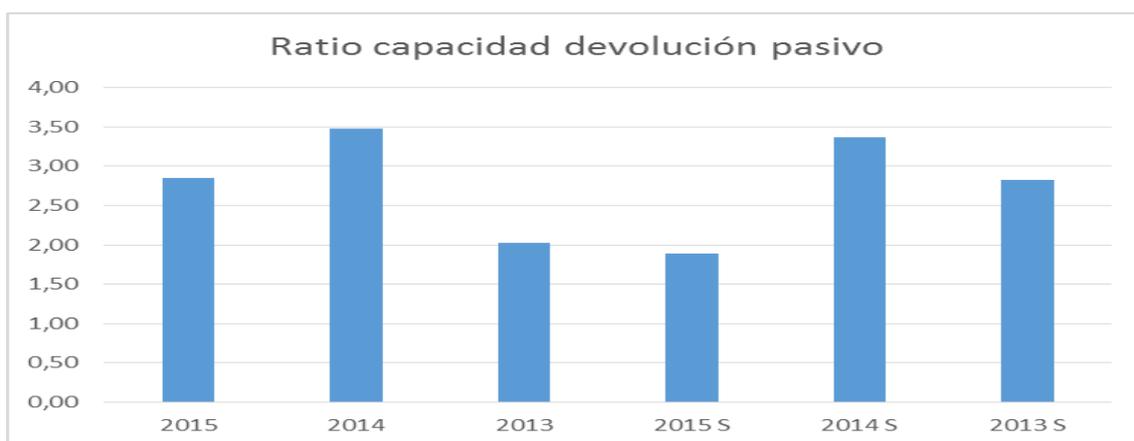
Tabla Anexo 27. Ratio Capacidad Devolución Pasivo

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio capacidad devolución pasivo	2,86	3,48	2,03	1,89	3,37	2,82

Fuente: Elaboración propia

$$RCDP = \frac{\text{Pasivo}}{\text{FEAE}}$$

Gráfico Anexo 26. Ratio Capacidad Devolución Pasivo



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.9 Ratio de gastos financieros sobre ventas

Hay varios ratios que, a pesar de que requieren datos de la cuenta de pérdidas y ganancias, permiten comprobar si la empresa puede soportar el endeudamiento que tiene, uno de ellos es el que se calcula dividiendo los gastos financieros por la cifra de ventas.

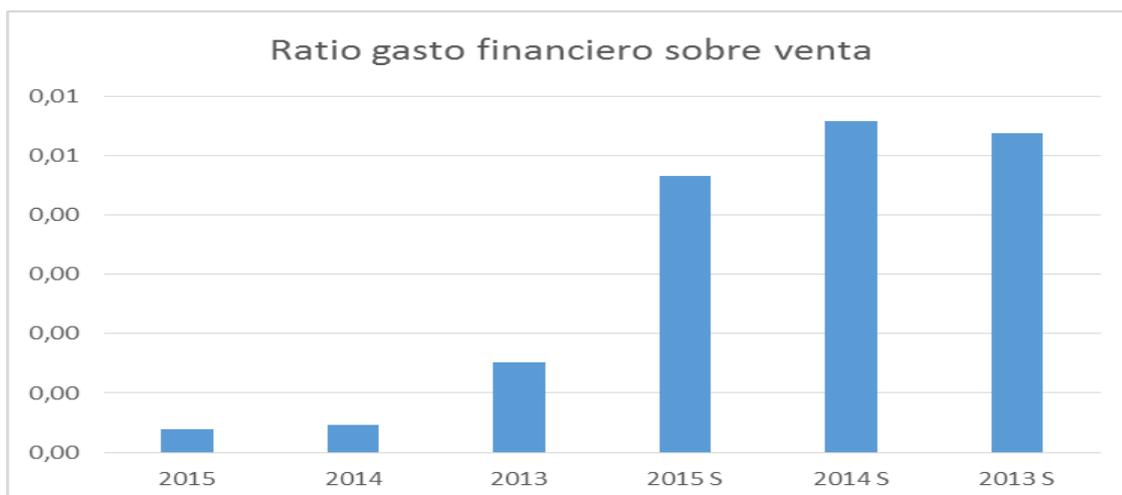
Tabla Anexo 28. Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio gasto financiero sobre venta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia

$$RGFV = \frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Importe Neto Cifra Negocios}}$$

Gráfico Anexo 27. Ratio de Gastos Financieros sobre Ventas



Fuente: Elaboración propia

3.3.2.10 Ratio solvencia a largo plazo

Es la relación existente entre el Activo y Pasivo. Constituye la garantía frente a terceros. Este ratio debe situarse como límite inferior en la unidad, ya que en caso contrario la empresa estaría en quiebra, al haberse consumido los recursos propios.

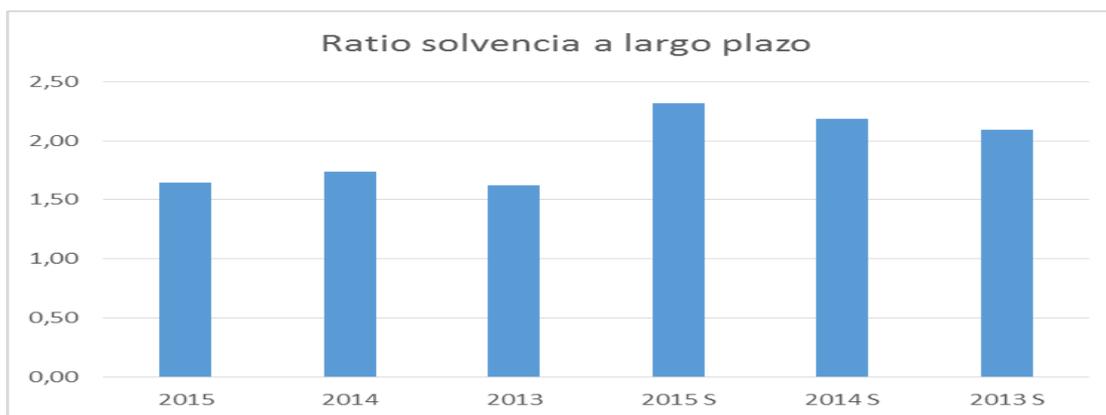
Tabla Anexo 29. Ratio Solvencia a l/p

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Ratio solvencia a largo plazo	1,64	1,74	1,62	2,31	2,18	2,09

Fuente: Elaboración propia

$$RG = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Gráfico Anexo 28. Ratio Solvencia a l/p



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Ratios empíricos

Diversos estudios basados en técnicas estadísticas y el llamado análisis discriminante demuestran el poder predictivo que tienen los ratios.

El uso de unos u otros ratios en el análisis y estudio de la solvencia a largo plazo o distancia a la quiebra de la empresa ha generado infinidad de estudios, en empresas reales, sobre aquellos que predicen mejor la quiebra.

Este análisis puede hacerse con enfoques unidimensionales, o sea usando ratios individualmente, o con enfoques multidimensionales, que usan varios ratios de forma simultánea.

ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL

Este tipo de análisis favorece la evaluación global de la situación de la empresa con la utilización simultánea de varios ratios. Los más usados se basan en el análisis discriminante que busca un indicador sintético que permita diferenciar las empresas sanas de las empresas en peligro.

- Altman, en 1968 amplió el análisis univariante para utilizar combinaciones de ratios, construyendo el modelo de predicción de quiebra siguiente:

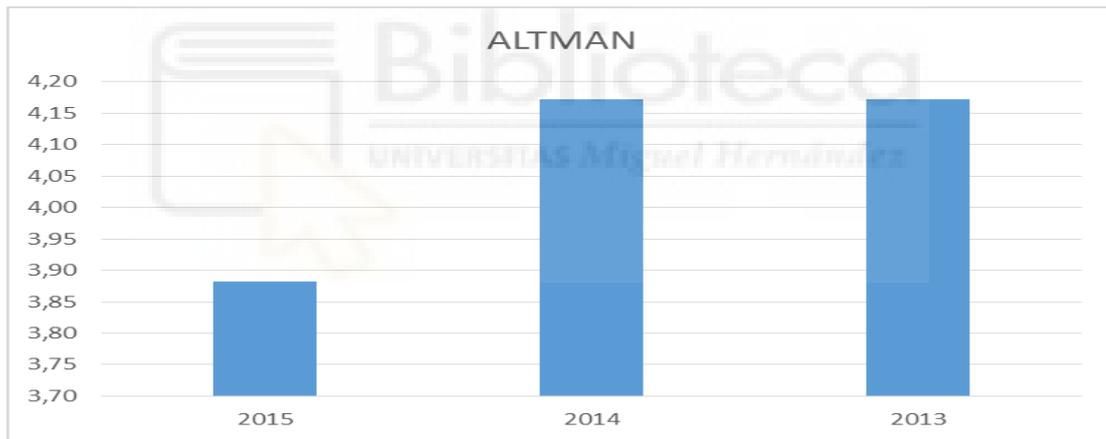
Tabla Anexo 30. Altman

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013
ALTMAN	3,88	4,17	4,17

Fuente: Elaboración propia

$$Z = 1,2 * (CC / Activo) + 1,4 * (\text{Resultados no distribuidos} / \text{Activo}) + 3,3 * (\text{RAII/Activo}) + 0,6 * (\text{Patrimonio neto a valor de mercado/Pasivo}) + 1,0 * (\text{INCN} / \text{Activo}).$$

Gráfico Anexo 29. Altman



Fuente: Elaboración propia

La experiencia con el modelo Z llevó a Altman a la conclusión de que valores inferiores a 1,81 indica una probabilidad elevada de quiebra, mientras que puntuaciones superiores a 3 indica una probabilidad de quiebra escasa.

Springate Formula, desarrollada en la Simón Fraser University:

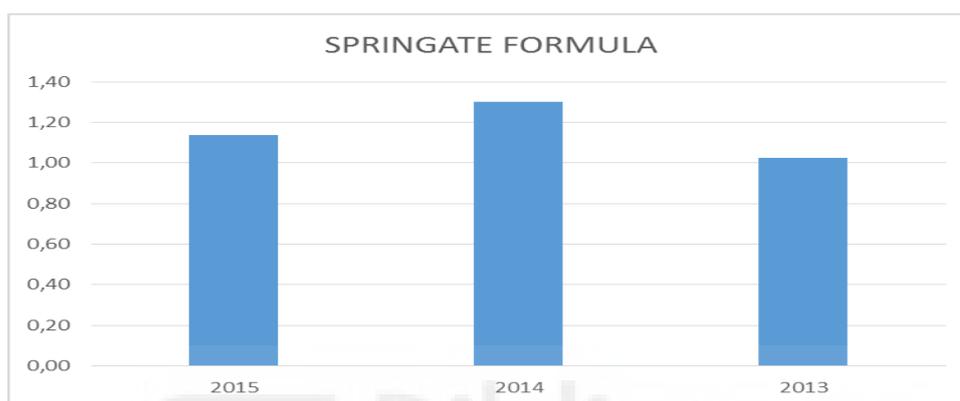
Tabla Anexo 31. Springate

ANALISIS DE SOLVENCIA	2015	2014	2013
SPRINGATE FORMULA	1,14	1,30	1,03

Fuente: Elaboración propia

$$Z = - 0, 862 + 1,03*(|CC| / A) + 3,07*(RAII / A) + 0,66*(RAI / PC^*) + 0,4*(INCN / A)$$

Gráfico Anexo 30. Springate



Fuente: Elaboración propia

Un valor negativo significa probabilidad de quiebra. Cuanto superior sea más se aleja de la quiebra.

4. ANÁLISIS ECONÓMICO

4.1. INTRODUCCIÓN

En los apartados anteriores hemos estudiado la situación financiera de la empresa tanto a largo plazo como a corto plazo, centrandó el estudio, básicamente, en la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago.

En el estudio realizado y fundamentalmente en el análisis de la solvencia a largo plazo una de las variables fundamentales fue el resultado, o la capacidad de la

empresa para generar fondos por la actividad ordinaria de la misma, como garantía frente a los acreedores.

El análisis económico estudia los componentes del resultado, analizando sus variaciones en el tiempo y las múltiples relaciones que se pueden establecer entre esta magnitud y aquellas que, de manera directa o indirecta, la originan; relaciones que tratan de explicar, en último caso, el comportamiento de la empresa.

4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES Y TENDENCIAS

El margen de explotación determinará el resultado comercial de las ventas generadas.

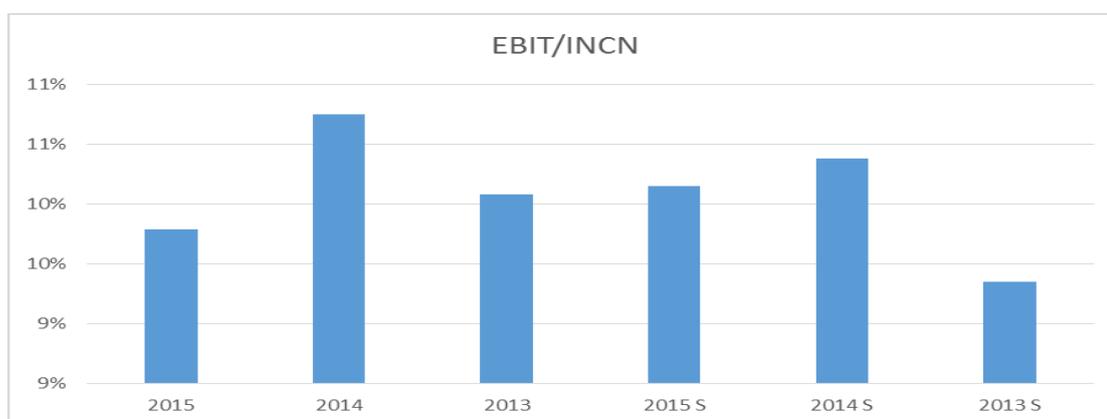
Tabla Anexo 32. EBIT/ INCN

ANÁLISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
EBIT/INCN	10%	11%	10%	10%	10%	9%

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Margen EBIT} = \frac{\text{EBIT}}{\text{INCN}}$$

Gráfico Anexo 31. EBIT/ INCN



Fuente: Elaboración propia

La evolución de las ventas es una variable clave para el diagnóstico económico de una empresa. De todas formas, puede ser erróneo considerarla como la única

variable importante a seguir. Las ventas pueden analizarse a través de ratios como los siguientes:

Tabla Anexo 33. Variación de las Ventas

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Variación de las ventas	0,08	0,04		-0,01	0,01	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Variación Ventas} = \frac{\text{Ventas } n}{\text{Ventas } n - 1} \times 100$$

Gráfico Anexo 32. Variación de las Ventas



Fuente: Elaboración propia

La evolución de las ventas debe contrastarse con la de indicadores como los siguientes para verificar, por ejemplo si los crecimientos de ventas van acompañados de crecimientos en márgenes y beneficios.

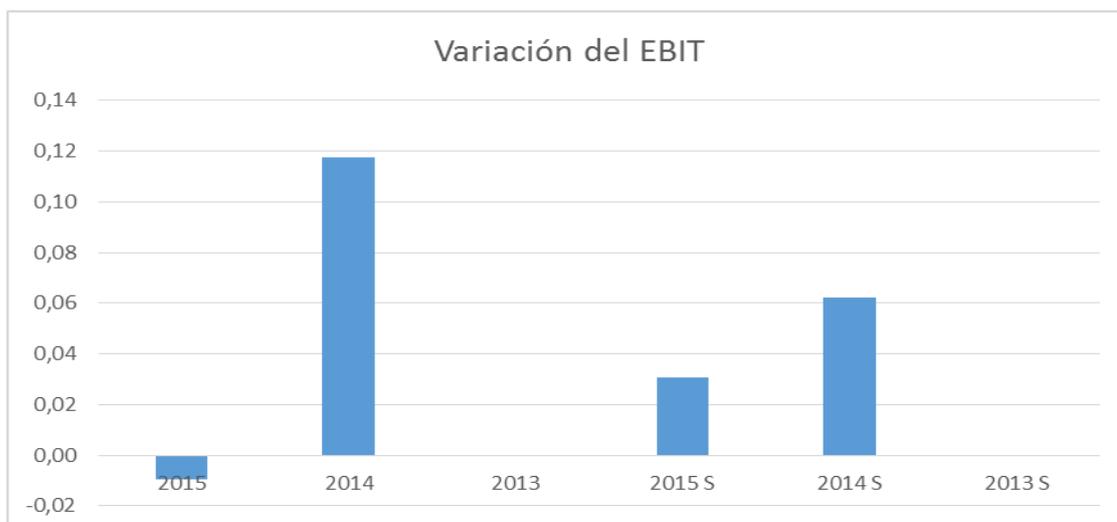
Tabla Anexo 34. Variación del EBIT

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Variación del EBIT	-0,01	0,12		0,03	0,06	

Fuente: Elaboración propia

$$V.EBIT = \frac{(EBIT n - EBIT n-1)}{EBIT n-1}$$

Gráfico Anexo 33. Variación del EBIT



Fuente: Elaboración propia

Tabla Anexo 35. Variación de los resultados de explotación

ANÁLISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Variación de los resultados de explotación	-0,01	0,12		-0,01	0,02	

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Variación Rdo. Explotación} = \frac{RE\ n}{RE\ n-1} \times 100$$

Gráfico Anexo 34. Variación de los resultados de explotación



Fuente: Elaboración propia

4.3. EL ESTADO DE VALOR AÑADIDO

La magnitud valor añadido informa de los recursos que genera una empresa al añadir valor a lo que adquiere de otras empresas. El valor añadido obtenido sirve para retribuir al personal, a las entidades de crédito, a los accionistas y para autofinanciarse.

La obtención y análisis del estado de valor añadido ayudan a ampliar la información relativa a los resultados de la gestión económica de la empresa y al reparto del valor generado. De todas formas, hay que tener en cuenta la diferencia entre los objetivos de máximo beneficio.

Por ejemplo, la decisión de subcontratar, a través de una empresa externa, una fase del ciclo productivo para reducir costes totales de un producto puede aumentar el beneficio, a pesar de que significará una reducción del valor añadido.

Este sería el formato tipo de EVA:

Tabla Anexo 36. Formato tipo EVA

ESTADO DE VALOR AÑADIDO	
ORIGENES	APLICACIONES

(+) INGRESOS Ventas netas Variación de existencias de productos en curso y terminados Ingresos Financieros Trabajos realizados en el inmov. De la empresa Otros ingresos de gestión Subvenciones a la explotación (-) CONSUMOS Compras netas Variación de existencias de mercaderías y materias primas (-) SERVICIOS EXTERIORES Servicios realizados por otras empresas Suministros Reparaciones y conservación VALOR AÑADIDO BRUTO (-) Amortizaciones (-) Deterioros de valor VALOR AÑADIDO NETO	(+) PERSONAL Sueldos y salarios Otros gastos sociales (-) BENEFICIO EXTRAORDINARIO (+) Gastos extraordinarios (-) Ingresos extraordinarios (+) CAPITALES AJENOS Gastos financieros (+) ADMINISTRACIONES PUBLICAS Impuestos y tributos SS a cargo de la empresa (+) PROPIA EMPRESA Financiación de mantenimiento o amort. reservas Financiación de enriquecimiento o Dotación a provisiones de pasivo (+) PROPIETARIO Dividendos VALOR AÑADIDO BRUTO - Amortizaciones Deterioros de valor VALOR AÑADIDO NETO
--	---



Tabla Anexo 37. Valor Añadido Neto 2015

Valor Añadido Neto	2015
Importe Neto de la Cifra de Negocio	1577668460
Variación exist. De prod. Term. y en curso	0
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0
Aprovisionamientos	1023844613
Otros ingresos de explotación	277226
Otros gastos de explotación	181122033
Amortización del inmovilizado	25062860

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Anexo 35. Valor Añadido Neto 2015



Fuente: Elaboración propia

4.4. ANÁLISIS DE LOS GASTOS EXPLOTACION

En el presente apartado se analiza la estructura del gasto necesario para la generación de las ventas. Se incluyen todos los gastos en los que la empresa incurre en su ciclo de explotación.

A continuación se analiza el peso de los costes de materiales dentro de la estructura de gasto de la empresa, en nuestro sector este gasto supone el gasto más importante y esencial, siendo el gasto por excelencia.

Tabla Anexo 38. Gastos de Explotación

Gastos de explotación	2015
Aprovisionamientos	-1023844613
Gastos de personal	-193844149
Otros gastos de explotación	-170555661
Amort. Del Inmovilizado	-24589077

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Anexo 36. Gastos de Explotación



Fuente: Elaboración propia

4.5. ANÁLISIS DE LA PRODUCTIVIDAD

Existen diversas formas para medir la productividad.

Una forma de medir la productividad es comparar los ingresos obtenidos con los gastos generados por la actividad principal.

$$\text{Ratio Productividad} = \frac{\text{Ingresos Explotación}}{\text{Gastos Explotación}}$$

La productividad también es definida como el cociente entre el valor añadido y el importe neto de la cifra de negocio. Este ratio nos indicará el valor añadido que genera cada euro vendido.

$$\text{Ratio Productividad} = \frac{\text{Valor añadido}}{\text{Importe Neto Cifra Negocios}}$$

4.6. ANÁLISIS DEL PERSONAL

4.6.1. Contribución del personal a la Generación de Ventas

Se analiza la capacidad de generar ventas por parte del personal de la empresa, o lo que es lo mismo, las ventas generadas por cada trabajador.

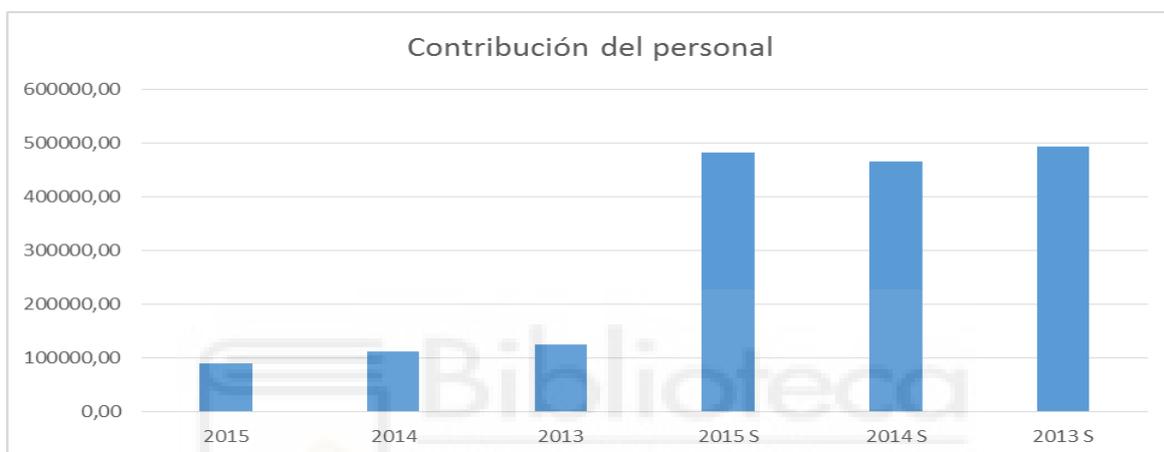
Tabla Anexo 39. Contribución del personal

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Contribución del personal	90047,82	111419,82	125905,67	482748,32	465877,06	493125,41

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Contribución Personal} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Nº Trabajadores}}$$

Gráfico Anexo 37. Contribución del personal



Fuente: Elaboración propia

4.6.2. Cobertura del Gasto de Personal

Nos indica la capacidad de las ventas de poder cubrir o absorber los costes de personal.

Tabla Anexo 40. Cobertura del Gasto del Personal

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Cobertura de los gastos de personal	0%	0%	0%	10%	10%	11%

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Cobertura Gasto Personal} = \frac{\text{Gastos Personal}}{\text{Ventas}}$$

Gráfico Anexo 38. Cobertura del Gasto del Personal



Fuente: Elaboración propia

4.6.3. Coste Medio del Personal

Recoge el coste medio del personal para la empresa.

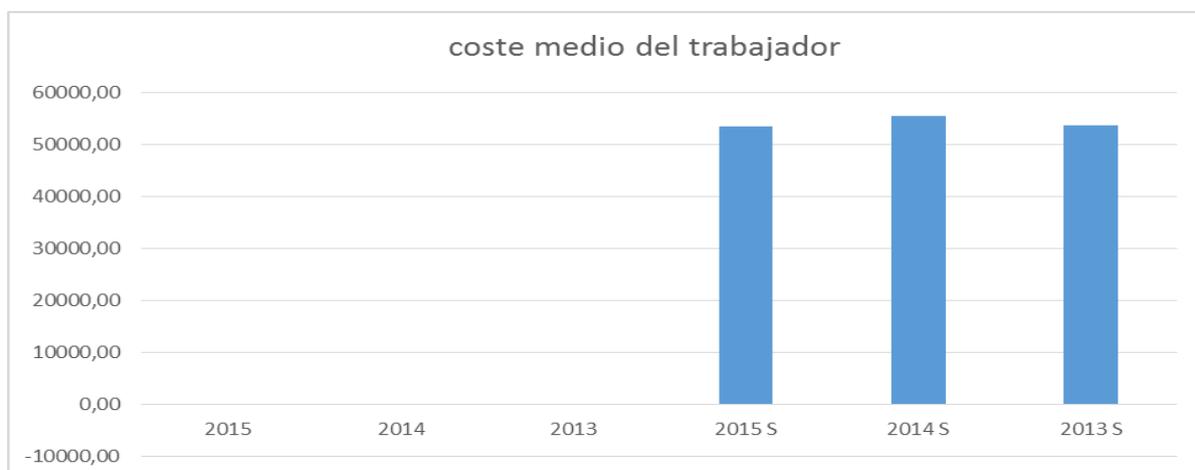
Tabla Anexo 41. Coste Medio del Personal

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Coste medio del trabajador	-27,24	-35,31	-41,73	53473,58	55498,16	53697,31

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Coste Medio Personal} = \frac{\text{Gastos Personal}}{\text{N}^\circ \text{ Trabajadores}}$$

Gráfico Anexo 39. Coste Medio del Personal



Fuente: Elaboración propia

4.6.4. Productividad del personal

La productividad empleado es definida como el cociente entre el valor añadido y el número de empleado. Este ratio nos indicará el valor añadido que genera cada trabajador.

Tabla Anexo 42. Productividad del Personal

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Productividad del trabajador	96143,98	117882,92	132465,64	935720,17	852991,36	894632,09

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Productividad del empleado} = \frac{\text{Valor Añadido}}{\text{N}^{\circ} \text{ Trabajadores}}$$

Gráfico Anexo 40. Productividad del Personal



Fuente: Elaboración propia

4.6.5. Productividad del gasto de personal

Otra alternativa sería dividir el valor añadido por los gastos de personal, en cuyo caso nos indicará el valor añadido que genera cada euro de los costes de personal.

Tabla Anexo 43. Productividad del Gasto del Personal

ANALISIS ECONOMICO	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Productividad gasto del personal	-3529,02	-3338,25	-3174,66	18,25	18,30	16,99

Fuente: Elaboración propia

$$Productividad\ gasto\ personal = \frac{Valor\ Añadido}{Gasto\ Personal}$$

Gráfico Anexo 41. Productividad del Gasto del Personal



Fuente: Elaboración propia

5. ANÁLISIS DE RENTABILIDADES

5.1. CONCEPTO DE RENTABILIDAD

El análisis de la rentabilidad, permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activos y de capitales propios para poder desarrollar una actividad empresarial.

5.2. RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica es la primera y principal finalidad de las empresas, e incluso la razón de la existencia. La efectividad de los resultados determina la capacidad para sobrevivir desde el punto de vista financiero, para atraer proveedores de fondos y para recompensarles adecuadamente.

Mide la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos (RAII) y el Activo.

Total de la explotación, es decir, la rentabilidad que se obtiene de las inversiones del ciclo de explotación sin considerar como se configura la estructura financiera de la empresa. Es un buen indicador de la eficiencia de la empresa.

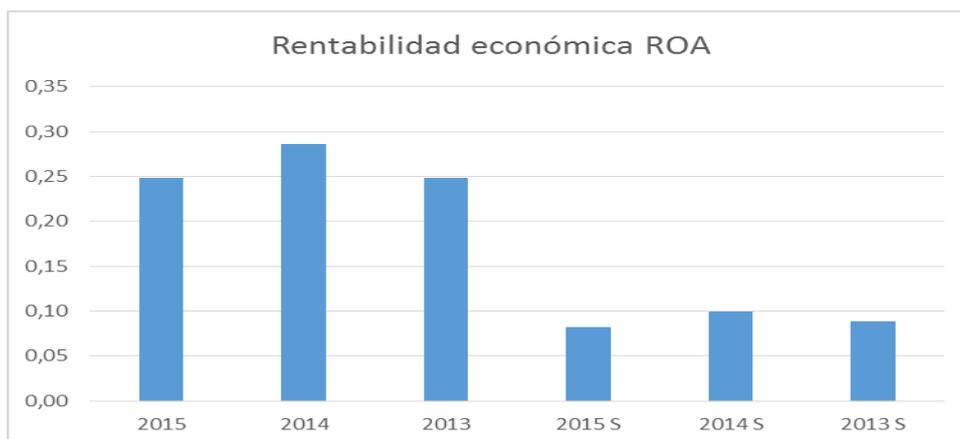
Tabla Anexo 44. Rentabilidad Económica ROA

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Rentabilidad económica ROA	0,25	0,29	0,25	0,08	0,10	0,09

Fuente: Elaboración propia

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{RAII}}{\text{Activo}}$$

Gráfico Anexo 42. Rentabilidad Económica ROA



Fuente: Elaboración propia

Para explicar mejor su evolución vamos a efectuar una descomposición en los dos factores de que depende: el margen de explotación sobre las ventas y la rotación de las ventas sobre el activo. El margen expresa el nivel de eficiencia del sistema productivo de la empresa y la rotación explica la capacidad de las inversiones para generar ingresos de la explotación, siendo un buen indicador de la eficiencia de la dimensión del patrimonio de la empresa.

Siendo:

Rentabilidad económica = Margen x Rotación

$$Rentabilidad\ Económica = \frac{RAI}{INCN} \times \frac{INCN}{Activo}$$

En definitiva es el rendimiento que se obtiene de los activos con independencia del tipo de financiación empleado, lo que permitirá la comparación entre empresas.

Para conocer el posicionamiento de la empresa en los dos factores puede utilizarse una representación gráfica, donde:

A: empresas con alta rentabilidad, originada tanto vía margen como vía rotación

B: empresas con elevado margen y baja rotación

C: empresas con baja rentabilidad, debido tanto al margen como a la rotación

D: empresas con elevada rotación y bajo margen.

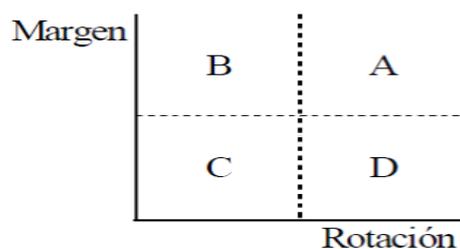
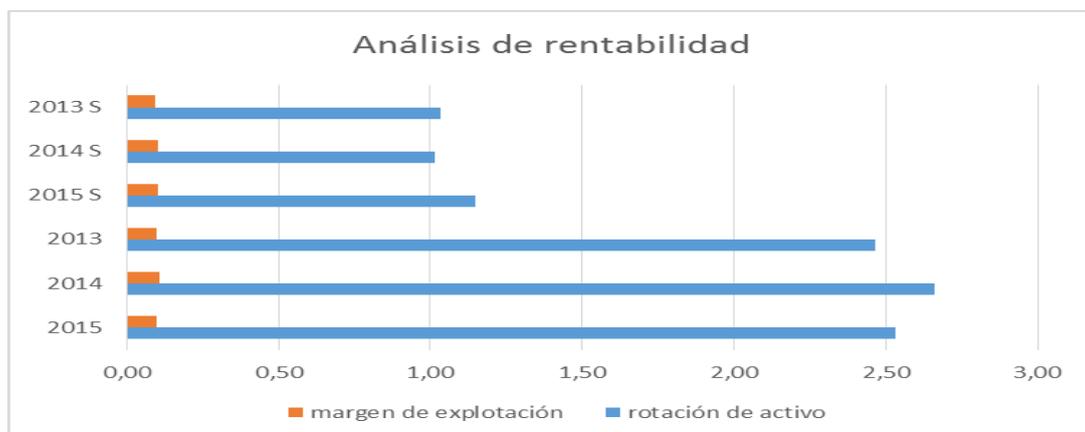


Tabla Anexo 45. Análisis de Rentabilidad

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
$RE = (INC/ACTIVO) * (RAI/INC)$	25%	29%	25%	12%	11%	10%
$ROTACIÓN DE ACTIVO = INC/ACTIVO$	2,53	2,66	2,47	1,15	1,01	1,04
$MARGEN DE EXPLOTACIÓN = RAI/INC$	10%	11%	10%	10%	10%	9%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Anexo 43. Análisis de Rentabilidad



Fuente: Elaboración propia

5.3. RENTABILIDAD FINANCIERA

Descomposición de la rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera se puede descomponer en 5 ratios, con el fin de analizar su composición y actuaciones:

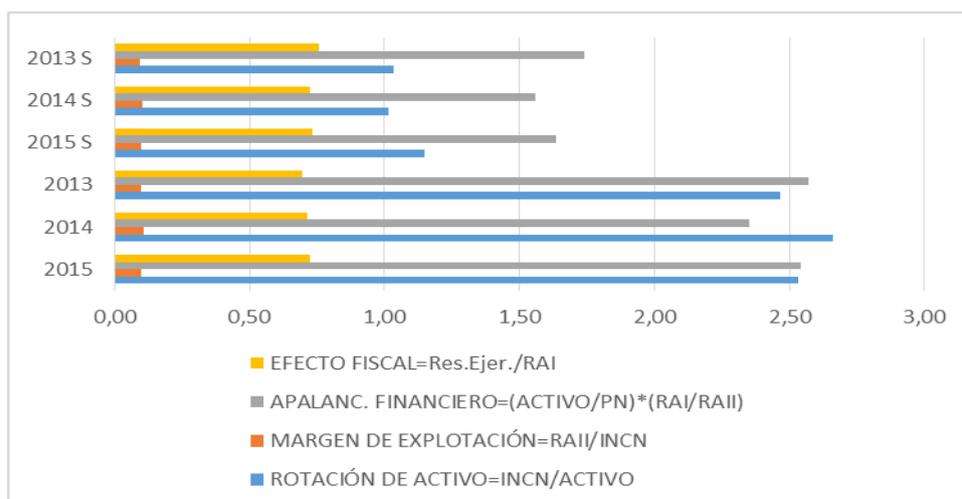
$$RF = \frac{RAII}{INCN} \times \frac{INCN}{ACTIVO} \times \frac{ACTIVO}{PN} \times \frac{RAI}{RAII} \times \frac{RE}{RAI}$$

Tabla Anexo 46. Rentabilidad Financiera

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
RENT.FINANCIERA=Res.Ejer./PN)	46%	48%	44%	11%	12%	12%
ROTACIÓN DE ACTIVO=INCN/ACTIVO	2,53	2,66	2,47	1,15	1,01	1,04
MARGEN DE EXPLOTACIÓN=RAII/INCN	10%	11%	10%	10%	10%	9%
APALANC. FINANCIERO=(ACTIVO/PN)*(RAI/RAII)	2,54	2,35	2,57	1,64	1,56	1,74
EFFECTO FISCAL=Res.Ejer./RAI	0,73	0,72	0,69	0,73	0,72	0,76

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Anexo 44. Rentabilidad Financiera



Fuente: Elaboración propia

Con esta descomposición, denominada Método Parés, se puede explicar la evolución de la rentabilidad financiera a partir de la rotación, el margen, el apalancamiento financiero y el efecto fiscal.

5.4. CONCEPTO DE APALANCAMIENTO FINANCIERO

El ratio de endeudamiento nos indica, según su valor, el mayor o menor grado de solvencia de la empresa. Ahora bien, para calificar el mismo como adecuado, es necesario analizarlo desde un punto de vista económico, además de financiero. Un alto valor del ratio significaría un mayor grado de endeudamiento, con una incidencia financiera negativa al empeorar la solvencia de la empresa; sin embargo, esta situación puede ser beneficiosa desde una óptica económica por las razones siguientes:

- Sirve de barrera para la inflación.
- Puede ser una fuente menos cara que los recursos propios.

Ello es así por dos razones:

1. El coste de intereses de la deuda es fijo, de forma que siempre que sea inferior al rendimiento obtenido de los fondos, este exceso del rendimiento se acumula en beneficio de los fondos propios.
2. A diferencia de los dividendos, que se consideran una distribución de beneficios, los intereses se consideran gasto y, en consecuencia son deducibles.

El apalancamiento financiero se estudia al evaluar la relación entre la deuda y los capitales propios por un lado, y el efecto de los gastos financieros en los resultados ordinarios, por otro. En principio, el apalancamiento financiero es positivo cuando el uso de la deuda permite aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. En este caso, la deuda es conveniente para elevar la rentabilidad financiera.

La inclusión de deuda afectará a la rentabilidad financiera de la siguiente forma:

$$\uparrow \text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\downarrow RE}{\downarrow PN}$$

Para que la rentabilidad financiera aumente, el patrimonio neto ha de disminuir en una proporción superior, que el resultado de la empresa.

$$\text{Apalancamiento Financiero} = \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$$

AF > 1, el rendimiento que se obtiene de invertir los fondos ajenos remunerados recibidos es superior a su coste, lo que provoca un incremento en la rentabilidad de los fondos propios. Apalancamientos superiores a 1 interesa incrementar la financiación ajena hasta situarse próximo a uno, ya que el rendimiento obtenido de la misma es superior a su coste.

AF = 1, el rendimiento que se obtiene de invertir los fondos ajenos remunerados recibidos es igual a su coste, con lo que no modifica la rentabilidad de los fondos propios. El apalancamiento financiero debe situarse próximo a 1. En este caso es indiferente utilizar una financiación u otra.

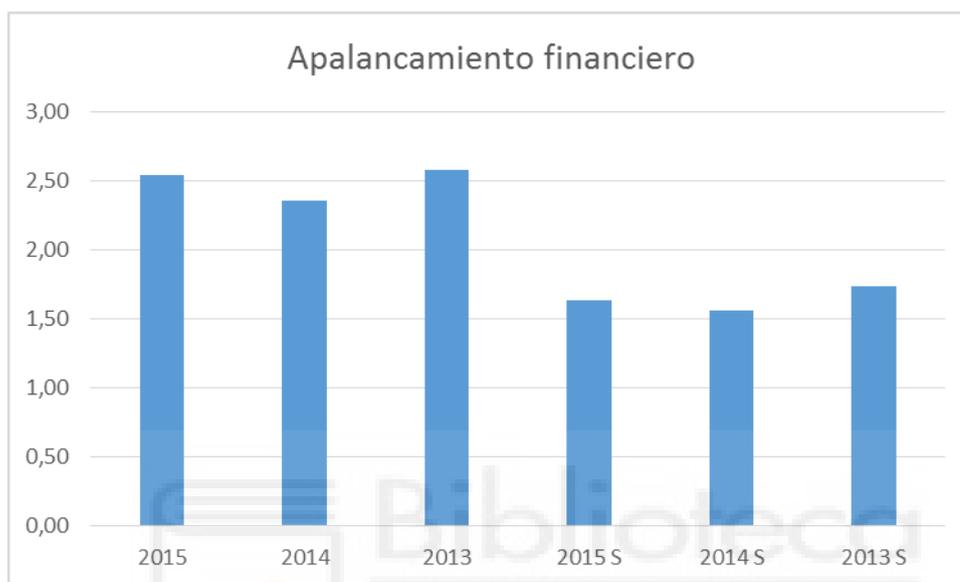
AF < 1, el rendimiento que se obtiene de invertir los fondos ajenos remunerados recibidos es inferior a su coste, con lo que reduce la rentabilidad de los fondos propios. Apalancamientos inferiores a 1 supone un diferencial negativo entre el rendimiento y el coste de la financiación ajena, repercutiendo en una disminución de la rentabilidad de los recursos propios. Se deberá renegociar el coste de la deuda o reducirla sustituyéndola por recursos propios.

Tabla Anexo 47. Apalancamiento Financiero

ANALISIS DE RENTABILIDAD	2015	2014	2013	2015 S	2014 S	2013 S
Apalancamiento financiero	2,54	2,35	2,57	1,64	1,56	1,74

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Anexo 45. Apalancamiento Financiero



Fuente: Elaboración propia

5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

6.1 FORTALEZAS

- El Ratio de liquidez es muy superior a 0,79, y está muy por encima de la media del sector estando en los tres ejercicios analizados sobre 2 y la media del sector está sobre 1, lo que indica que podrá hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con más facilidad.
- En la prueba Ácida tiene un resultado muy favorable ya que es superior al 79%, y casi llegando a 0,79, por lo que en principio no debería tener problemas de liquidez.

- La compañía no tendrá dificultad en encontrar financiación, ya que tiene muy poco riesgo de insolvencia, nos lo muestra el ratio de autonomía financiera, superior al 0,39 y superior a la media del sector.
- La empresa podrá soportar el endeudamiento que posee, ya que los gastos financieros son mínimos en relación a la cifra de ventas, su ratio de gastos financieras sobre ventas está muy por debajo del 0,01 , siendo la misma la propia de 0,0006 y es menos a la media del grupo que está en 0,0047.
- La empresa tiene un ratio de capacidad de devolución del pasivo favorable, siendo el mismo de 2,84, inferior al 6,5, por lo que hace a la empresa competente ante terceros.
- La experiencia con el modelo Z, ALTMAN, nos lleva a que nuestra puntuación de 3,88 nos indica una probabilidad de quiebra escasa.
- Al realizar la Springate Formula, nuestra cifra sale positiva, lo que quiere decir no estamos dentro de la probabilidad de quiebra, no obstante, la cifra es de 1,14.
- Las ventas en el último ejercicio han ascendido respecto al año anterior.

6.2 DEBILIDADES

- La rotación de activos se ha mantenido constante en los últimos 3 años, siendo la misma de 0,71 pero es bastante inferior a la media del grupo, lo que significa que la rentabilidad de los activos será menor.
- Rentabilidad financiera muy a la par que la media del grupo, no es un punto de diferenciación respecto a ellos.

- El Capital corriente sobre activo es negativo, por lo tanto puede presentar problemas liquidez en el futuro.



CUENTAS ANUALES

DECATHLON

Tabla Anexo 48. Decathlon Balance 1

Balance/Estado de resultados	2015	2014	2013
Activo			
A) Activo no corriente	371.511.097	309.807.414	312.439.341
I Inmovilizado intangible	15.587	5.066	12.410
1. Desarrollo	0	0	0
2. Concesiones	0	0	0
3. Patentes, licencias, marcas y similares	0	0	0
4. Fondo de comercio	0	0	0
5. Aplicaciones informáticas	15.587	5.066	12.410
6. Investigación	0	0	0
7. Otro inmovilizado intangible	0	0	0
II Inmovilizado material	356.327.770	292.889.932	295.508.913
1. Terrenos y construcciones	274.390.784	218.623.058	220.038.684
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	69.466.472	63.897.263	75.148.854
3. Inmovilizado en curso y anticipos	12.470.514	10.369.611	321.375
III Inversiones inmobiliarias	4.936.431	7.304.060	7.243.501
1. Terrenos	3.173.594	5.212.212	0
2. Construcciones	1.762.837	2.091.848	7.243.501
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	62.496	62.496	62.496
1. Instrumentos de patrimonio	62.496	62.496	62.496
2. Créditos a empresas	0	0	0
3. Valores representativos de deuda	0	0	0
4. Derivados	0	0	0
5. Otros activos financieros	0	0	0
6. Otras inversiones	0	0	0
V Inversiones financieras a largo plazo	10.168.813	9.545.860	9.612.021
1. Instrumentos de patrimonio	0	0	0
2. Créditos a terceros	0	0	0
3. Valores representativos de deuda	0	0	0
4. Derivados	0	0	0
5. Otros activos financieros	10.168.813	9.545.860	9.612.021
6. Otras inversiones	0	0	0
VI Activos por impuesto diferido	0	0	0
VII Deudas comerciales no corrientes	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 49. Decathlon Balance 2

B) Activo corriente	251112787	235527140	248653389
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	116801076	109157038	109689591
II Existencias	116801076	109157038	109689591
1. Comerciales	0	0	0
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	0	0	0
3. Productos en curso	0	0	0
a) De ciclo largo de producción	0	0	0
b) De ciclo corto de producción	0	0	0
4. Productos terminados	0	0	0
a) De ciclo largo de producción	0	0	0
b) De ciclo corto de producción	0	0	0
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	32855346	23666714	8834116
6. Anticipos a proveedores	0	0	0
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	323422	485.828	303.787
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	323422	485828	303787
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	32531924	23180886	8530329
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	0	0	0
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	0	0	0
3. Deudores varios	0	0	0
4. Personal	0	0	0
5. Activos por impuesto corriente	0	0	0
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	0	0	0
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	0	0	0
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	82759692	81894052	112669911
1. Instrumentos de patrimonio	0	0	0
2. Créditos a empresas	0	0	0
3. Valores representativos de deuda	82759692	81894052	112669911
4. Derivados	0	0	0
5. Otros activos financieros	0	0	0
6. Otras inversiones	0	0	0
V Inversiones financieras a corto plazo	320.248	487.636	315.314
1. Instrumentos de patrimonio	0	0	0
4. Derivados	0	0	0
5. Otros activos financieros	0	0	0
6. Otras inversiones	0	0	17144457
VI Periodificaciones a corto plazo	18376425	20321700	0
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	0	0	0
1. Tesorería	622623884	545334554	561092730
2. Otros activos líquidos equivalentes	0	0	0
Total activo (A + B)	622.623.884	545.334.554	561.092.730

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 50. Decathlon Balance 3

Pasivo			
A) Patrimonio neto	243.902.683	231.033.683	214.880.563
A-1) Fondos propios	243.902.683	231.033.683	214.880.563
I Capital	10.716.912	10.716.912	10.716.912
1. Capital escriturado	10.716.912	10.716.912	10.716.912
2. (Capital no exigido)	0	0	0
II Prima de emisión	0	0	0
III Reservas	121.677.771	109.163.651	108.862.426
1. Legal y estatutarias	2.143.416	2.134.416	2.134.416
2. Otras reservas	119.534.355	107.029.235	106.728.010
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	0	0	0
V Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0
1. Remanente	0	0	0
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	0	0	0
VI Otras aportaciones de socios	0	0	0
VII Resultado del ejercicio	111.508.000	111.153.120	95.301.225
VIII (Dividendo a cuenta)	0	0	0
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	0	0	0
A-2) Ajustes por cambios de valor	0	0	0
I Activos financieros disponibles para la venta	0	0	0
II Operaciones de cobertura	0	0	0
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	0	0	0
IV Diferencia de conversión	0	0	0
V Otros	0	0	0
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	78	79	73
B) Pasivo no corriente	61.800.957	11.250.567	22.107.879
I Provisiones a largo plazo	1.249.410	1.177.315	3.139.775
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	0	0	0
2. Actuaciones medioambientales	0	0	0
3. Provisiones por reestructuración	0	0	0
4. Otras provisiones	1.249.410	1.177.315	3.139.775
II Deudas a largo plazo	51.916.359	0	0
1. Obligaciones y otros valores negociables	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito	0	0	0
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0	0	0
4. Derivados	0	0	0
5. Otros pasivos financieros	51.916.359	0	0
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0	0	0
IV Pasivos por impuesto diferido	8.635.188	10.073.252	18.968.104
V Periodificaciones a largo plazo	0	0	0
VI Acreedores comerciales no corrientes	0	0	0
VII Deuda con características especiales a largo plazo	0	0	0

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 51. Decathlon Balance 4

C) Pasivo corriente	316.920.244	303.050.304	324.104.288
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0	0
II Provisiones a corto plazo	11.453.012	14.692.607	10.809.860
III Deudas a corto plazo	2.868.107	20.623	625
1. Obligaciones y otros valores negociables	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito	2.868.107	20.623	625
3. Acreedores por arrendamiento financiero	0	0	625
4. Derivados	0	0	0
5. Otros pasivos financieros	20.591	20.623	0
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0	0	0
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	302599125	288337074	313293803
1. Proveedores	33668283	28172387	34929270
a) Proveedores a largo plazo	0	0	0
b) Proveedores a corto plazo	33.668.283	28.172.387	34.929.270
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	230.445.347	224.108.906	249.890.344
3. Acreedores varios	4.435.609	3.757.415	3.198.597
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	2.850.082	2.182.745	2.371.578
5. Pasivos por impuesto corriente	12.069.027	9.128.591	2.922.441
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	19.130.777	20.987.030	19.981.573
7. Anticipos de clientes	0	0	0
VI Periodificaciones a corto plazo	0	0	0
VII Deuda con características especiales a corto plazo	0	0	0
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	622.623.884	545.334.554	561.092.730

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 52. Decathlon Cuenta de Pérdidas y Ganancias 1

Cuenta de pérdidas y ganancias	2015	2014	2013
A) Operaciones continuadas			
1. Importe neto de la cifra de negocios	1577668460	1450419344	1383734910
a) Ventas	1501367220	1394084762	1339006763
b) Prestaciones de servicios	76301240	56334582	44728147
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	0	0	0
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0
4. Aprovisionamientos	-1023844613	-924793383	-875815103
a) Consumo de mercaderías	-1012865769	-914709738	-866925295
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0	0	0
c) Trabajos realizados por otras empresas	-10026371	-8819746	-7874790
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	-11256070	-10026371	-8819746
5. Otros ingresos de explotación	277226	-57274	-70062
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	17842381	19702277	19511980
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	17388145	19260443	19068225
6. Gastos de personal	454236	441834	443755
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1023844613	-924793383	-875815103
b) Cargas sociales	-159103472	-149030181	-136668426
c) Provisiones	0	0	0
7. Otros gastos de explotación	-181122033	-170555661	-174543403
a) Servicios exteriores	-159573910	-151919344	-150033843
b) Tributos	-3972612	-4011639	-3051019
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales			
d) Otros gastos de gestión corriente	-16799343	-14842056	-20256866
8. Amortización del inmovilizado	-25062860	-24589077	-25107258
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	0	0
10. Excesos de provisiones	0	0	0
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-3009948	-947073	-11597269
a) Deterioro y pérdidas	-556517	824826	-9051823
b) Resultados por enajenaciones y otras	-2453431	-1771899	-2545446
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	0	0	0
13. Otros resultados	-125754	-37731	382871
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	154015516	155354547	138484274
14. Ingresos financieros	366924	555698	1036482
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	0	0	0
a) En empresas del grupo y asociadas	0	0	0
b) En terceros	0	0	0
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	366924	555698	1036482
a) De empresas del grupo y asociadas	366924	532038	283473
b) De terceros	0	23660	753009
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	0	0	0
15. Gastos financieros	-612422	-679091	-2099275
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	0	0	-144886
b) Por deudas con terceros	-612422	-679091	-1954389
c) Por actualización de provisiones	0	0	-35
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	0	0	0
a) Cartera de negociación y otros	0	0	0
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	0	0	0
17. Diferencias de cambio	-630	-3471	809
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0	0	0
a) Deterioros y pérdidas	0	0	0
b) Resultados por enajenaciones y otras	0	0	0
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-246128	-126864	-1061984
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	153769388	155227683	137422290
20. Impuestos sobre beneficios	-42261388	-44074563	-42121065
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	111508000	111153120	95301225

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 53. Decathlon Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2

B) Operaciones interrumpidas			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	0	0	0
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	111.508.000	111.153.120	95.301.225

Fuente: Elaboración propia. SABI



Tabla Anexo 54. Decathlon Flujos de Efectivo. A.

Flujos de efectivo	2015	2014	2013
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación			
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	153.769.388	155.227.683	137.422.290
2. Ajustes del resultado	25.650.377	27.423.198	39.454.406
a) Amortización del inmovilizado (+)	25.062.860	24.589.077	25.107.258
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	1.055.458	-984.929	10.323.560
c) Variación de provisiones (+/-)	-3.167.500	1.920.287	416.158
d) Imputación de subvenciones (-)	0	0	0
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	2.453.431	1.771.899	2.545.446
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	0	0	0
g) Ingresos financieros (-)	-366.924	-555.698	-1.036.482
h) Gastos financieros (+)	612.422	679.091	2.099.275
i) Diferencias de cambio (+/-)	630	3.471	-809
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	0	0	0
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	0	0	0
3. Cambios en el capital corriente	-2.124.681	-46.337.500	46.863.561
a) Existencias (+/-)	-7.366.812	475.279	-2.671.643
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	-9.964.799	-14.615.221	17.997.357
c) Otros activos corrientes (+/-)	167.388	-172.322	993.899
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	15.039.542	-32.025.236	30.543.948
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	0	0	0
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	0	0	0
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-44.723.071	-46.027.772	-53.224.106
a) Pagos de intereses (-)	-612.422	-679.092	-1.006.993
b) Cobros de dividendos (+)	0	0	0
c) Cobros de intereses (+)	366.924	555.698	283.673
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	-44.477.573	-45.904.378	-52.500.786
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	0	0	0
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	132.572.013	90.285.609	170.516.151

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 55. Decathlon Flujos de Efectivo. B

B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión			
6. Pagos por inversiones (-)	-91.811.733	-23.647.358	-19.786.006
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	-10.521	-295	-7.832
c) Inmovilizado material	-91.162.237	-23.245.926	-18.832.769
d) Inversiones inmobiliarias	0	-401.137	0
e) Otros activos financieros	-638.975	n.d.	-945.405
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0
g) Unidad de negocio	0	0	0
h) Otros activos	0	0	0
7. Cobros por desinversiones (+)	2.019.220	743.135	13.243
a) Empresas del grupo y asociadas	0	0	0
b) Inmovilizado intangible	0	0	0
c) Inmovilizado material	0	676.974	13.243
d) Inversiones inmobiliarias	2.019.220	0	0
e) Otros activos financieros	0	66.161	0
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	0	0	0
g) Unidad de negocio	0	0	0
h) Otros activos	0	0	0
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-89.792.513	-22.904.223	-19.772.763

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 56. Decathlon Flujos de Efectivo. C, D Y E

C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	1.361.000	0	0
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	1.361.000	0	0
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	0	0	0
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	0	0	0
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	0	0	0
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	0	0	0
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	53.914.225	30.795.857	-80.242.670
a) Emisión	54.763.843	30.795.857	625
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito (+)	54.763.843	19.998	625
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	0	30.775.859	0
4. Deudas con características especiales (+)	0	0	0
5. Otras deudas (+)	0	0	0
b) Devolución y amortización de	-849.618	0	-80.243.295
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	0	0	0
2. Deudas con entidades de crédito (-)	0	0	0
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	-849.618	0	-80.243.295
4. Deudas con características especiales (-)	0	0	0
5. Otras deudas (-)	0	0	0
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	-100.000.000	-95.000.000	-74.000.000
a) Dividendos (-)	-100.000.000	-95.000.000	-74.000.000
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	0	0	0
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	-44.724.775	-64.204.143	-154.242.670
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio			
	0	0	0
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)			
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	20.321.700	17.144.457	19.959.716
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	18.376.425	20.321.700	17.144.457

Fuente: Elaboración propia. SABI

EL CORTE INGLÉS

Tabla Anexo 57. El Corte Inglés Balance 1

Balance/Estado de resultados	2015	2014	2013
Activo			
A) Activo no corriente	10.396.003	10.506.039	10.714.232
I Inmovilizado intangible	374.782	364.369	349.979
1. Desarrollo	n.d.	n.d.	n.d.
2. Concesiones	57.233	59.684	61.886
3. Patentes, licencias, marcas y similares	29.332	29.916	33.242
4. Fondo de comercio	10.688	10.688	10.688
5. Aplicaciones informáticas	277.437	263.959	243.967
6. Investigación	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otro inmovilizado intangible	92	122	196
II Inmovilizado material	6.412.528	6.429.108	6.664.496
1. Terrenos y construcciones	4.147.461	4.158.464	4.250.117
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.015.428	2.162.831	2.335.401
3. Inmovilizado en curso y anticipos	6.412.528	6.429.108	6.664.496
III Inversiones inmobiliarias	4.147.461	4.158.464	4.250.117
1. Terrenos	2.015.428	2.162.831	2.335.401
2. Construcciones	0	0	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	2.765.022	2.838.282	3.152.718
1. Instrumentos de patrimonio	2.540.128	2.605.748	2.917.858
2. Créditos a empresas	220.125	228.025	230.375
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	4.769	4.509	4.485
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	44.510	54.775	166.549
1. Instrumentos de patrimonio	7.936	7.774	101.089
2. Créditos a terceros	25.783	36.575	55.765
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	10.791	10.426	9.695
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	799.161	819.505	380.490
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 58. El Corte Inglés Balance 2

B) Activo corriente	2519264	2456382	2880935
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	1.320.269	1.200.686	1.774.623
1. Comerciales	1.303.294	1.186.784	1.764.336
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	16.975	13.902	10.287
3. Productos en curso	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.
4. Productos terminados	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.	n.d.	n.d.
6. Anticipos a proveedores	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.071.313	1.188.531	934.220
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	118872	103842	111515
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	118.872	103.842	111.515
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	772.673	902.311	549.985
3. Deudores varios	168.692	173.755	266.280
4. Personal	n.d.	n.d.	n.d.
5. Activos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	11076	8623	6440
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	5.143	2.606	43
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	5.143	2.606	43
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	44.977	2.260	102.711
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	44.024	n.d.	1.783
5. Otros activos financieros	953	2260	100928
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	22603	14242	16136
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	54.959	48.057	53.202
1. Tesorería	54959	48057	53202
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	12.915.267	12.962.421	13.595.167

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 59. El Corte Inglés Balance 3

Pasivo			
A) Patrimonio neto	5.214.001	5.142.942	5.521.401
A-1) Fondos propios	5.302.406	5.195.976	5.534.735
I Capital	486.864	486.864	486.864
1. Capital escriturado	486.864	486.864	486.864
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	5.149.591	4.908.118	5.202.282
1. Legal y estatutarias	97.373	97.373	97.373
2. Otras reservas	5.052.218	4.810.745	5.104.909
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-501.873	-465.525	-415.105
V Resultados de ejercicios anteriores	0	0	0
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d.	n.d.	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	167.824	266.519	260.694
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	-88.405	-53.034	-13.334
I Activos financieros disponibles para la venta	77	62	1.574
II Operaciones de cobertura	-88.482	-53.096	-14.908
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.	n.d.	n.d.
B) Pasivo no corriente	5.037.938	5.183.628	3.565.310
I Provisiones a largo plazo	87.929	111.373	127.879
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	87.929	111.373	127.879
II Deudas a largo plazo	4.622.397	4.815.580	3.207.073
1. Obligaciones y otros valores negociables	1.453.599	1.402.076	1.437.086
2. Deudas con entidades de crédito	2.963.351	3.288.265	1.671.829
3. Acreedores por arrendamiento financiero	35.386	40.106	55.857
4. Derivados	169.684	84.814	28.683
5. Otros pasivos financieros	377	319	13.618
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	166.496	158.499	175.353
IV Pasivos por impuesto diferido	49.336	48.183	54.898
V Periodificaciones a largo plazo	239	260	107
VI Acreedores comerciales no corrientes	111.541	49.733	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 60. El Corte Inglés Balance 4

C) Pasivo corriente	2.663.328	2.635.851	4.508.456
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	5.227	1.623	2.016.017
3. Acreedores por arrendamiento financiero	6.497	15.751	9.808
4. Derivados	n.d.	6.683	2.166
5. Otros pasivos financieros	82.284	95.642	119.721
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	324.689	283.533	241.821
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	2241502	2229537	2115087
1. Proveedores	1558290	1490032	1495615
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	1.558.290	1.490.032	1.495.615
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	17.499	77.027	43.055
3. Acreedores varios	111.754	101.886	25.054
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	349.825	346.624	341.717
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	77.105	90.022	88.860
7. Anticipos de clientes	127.029	123.946	120.786
VI Periodificaciones a corto plazo	3.129	3.082	3.836
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	12.915.267	12.962.421	13.595.167

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 61. El Corte Inglés Cuenta de Pérdidas y Ganancias 1

Cuenta de pérdidas y ganancias	2015	2014	2013
A) Operaciones continuadas			
1. Importe neto de la cifra de negocios	9689659	9452013	9555016
a) Ventas	8001026	7708558	9214928
b) Prestaciones de servicios	337753	334131	340088
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	n.d.	n.d.	n.d.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	107805	111199	124253
4. Aprovisionamientos	-6902935	-6731727	-6822167
a) Consumo de mercaderías	-6816470	-6650988	-6947655
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-57416	-52669	n.d.
c) Trabajos realizados por otras empresas	-29049	-28070	-29067
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	n.d.	n.d.	154555
5. Otros ingresos de explotación	335541	331982	416327
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	326678	326994	411373
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	8863	4988	4954
6. Gastos de personal	-1759281	-1765125	-1709943
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1356422	-1370567	-1310341
b) Cargas sociales	-402859	-394558	-399602
c) Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-1071444	-1178678	-1080528
a) Servicios exteriores	-900321	-875467	-912175
b) Tributos	-80273	-78321	-74835
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	14666	13094	-2120
d) Otros gastos de gestión corriente	-105516	-237984	-91398
8. Amortización del inmovilizado	-366379	-376196	-330968
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	n.d.	n.d.
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	230.321
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	n.d.	n.d.	-113496
a) Deterioro y pérdidas	n.d.	n.d.	-698
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	n.d.	-112798
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	n.d.	n.d.	n.d.
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	32966	-156532	268815

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 62. El Corte Inglés Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2

14. Ingresos financieros	592397	693896	311290
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	590.572	686.022	308.590
a) En empresas del grupo y asociadas	590.570	683.459	308.537
b) En terceros	2	2.563	53
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	1825	7874	2700
a) De empresas del grupo y asociadas	289	5375	566
b) De terceros	1.536	2499	2134
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.
15. Gastos financieros	-334971	-304909	-247634
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-13.660	-13.177	-11275
b) Por deudas con terceros	-321311	-291732	-236359
c) Por actualización de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	1.396	10.885	-948
a) Cartera de negociación y otros	1.396	-4.891	-768
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	n.d.	15.776	-180
17. Diferencias de cambio	1222	1406	947
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-115.281	-200.927	-101.823
a) Deterioros y pérdidas	-115.280	-257.648	-101.864
b) Resultados por enajenaciones y otras	-1	56.721	41
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	144763	200351	-38168
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	177729	43819	230647
20. Impuestos sobre beneficios	-9905	222700	30047
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	167824	266519	260694
B) Operaciones interrumpidas			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	n.d.	n.d.	n.d.
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	167.824	266.519	260.694

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 63. El Corte Inglés Flujos de Efectivo. A

Flujos de efectivo	2015	2014	2013
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación			
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	177.729	43.819	230.647
2. Ajustes del resultado	111.914	302.554	223.736
a) Amortización del inmovilizado (+)	366.379	376.196	330.968
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	116.154	423.500	8.171
c) Variación de provisiones (+/-)	-46.444	-16.506	61.081
d) Imputación de subvenciones (-)	n.d.	n.d.	n.d.
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	-64.132	-22.637	-112.788
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	1	-56.721	-41
g) Ingresos financieros (-)	-592.397	-693.896	-311.290
h) Gastos financieros (+)	334.971	304.909	247.634
i) Diferencias de cambio (+/-)	-1.222	-1.406	-947
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	-1.396	-10.885	948
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	n.d.	n.d.	n.d.
3. Cambios en el capital corriente	-27.155	-284.478	-578.037
a) Existencias (+/-)	-119.583	-28.873	-89.401
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	117.218	-268.902	-69.257
c) Otros activos corrientes (+/-)	-56.115	1.894	-87.429
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	19.690	114.450	-199.953
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	27	-23.984	14.948
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	11.608	-79.063	-146.945
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	226.255	388.983	63.656
a) Pagos de intereses (-)	-334.971	-304.909	-247.634
b) Cobros de dividendos (+)	590.572	686.022	308.590
c) Cobros de intereses (+)	1.825	7.870	2.700
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	-31.171	n.d.	n.d.
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)	488.743	450.878	-59.998

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 64. El Corte Inglés Flujos de Efectivo. B

B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión			
6. Pagos por inversiones (-)	-443.986	-395.450	-795.303
a) Empresas del grupo y asociadas	-50.646	-31.704	-238.777
b) Inmovilizado intangible	-77.653	-78.830	-71.081
c) Inmovilizado material	-309.406	-284.185	-411.493
d) Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros activos financieros	-6.281	-731	-73.952
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d.	n.d.	n.d.
g) Unidad de negocio	n.d.	n.d.	n.d.
h) Otros activos	n.d.	n.d.	n.d.
7. Cobros por desinversiones (+)	117.778	410.716	445.361
a) Empresas del grupo y asociadas	11.127	142.651	280.657
b) Inmovilizado intangible	8.541	1.595	697
c) Inmovilizado material	81.566	60.550	137.976
d) Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros activos financieros	16.544	205.920	26.031
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d.	n.d.	n.d.
g) Unidad de negocio	n.d.	n.d.	n.d.
h) Otros activos	n.d.	n.d.	n.d.
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)	-326.208	15.266	-349.942

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 65. El Corte Inglés Flujos de Efectivo. C,D Y E

C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	-36.348	-50.420	-99.426
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	n.d.	n.d.	n.d.
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	n.d.	n.d.	n.d.
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	-36.348	-50.420	-99.426
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	n.d.	n.d.	n.d.
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	n.d.	n.d.	n.d.
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	-96.857	-379.565	547.532
a) Emisión	340.392	80.581	557.340
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	51.523	n.d.	20.636
2. Deudas con entidades de crédito (+)	3.605	n.d.	443.572
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	134.156	41.712	90.829
4. Deudas con características especiales (+)	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otras deudas (+)	151.108	38.869	2.303
b) Devolución y amortización de	-437.249	-460.146	-9.808
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	n.d.	-35.010	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito (-)	-338.888	-397.958	n.d.
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	-85.003	-16.854	n.d.
4. Deudas con características especiales (-)	n.d.	-9.808	n.d.
5. Otras deudas (-)	-13.358	-516	-9.808
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	-23.650	-42.710	-44.477
a) Dividendos (-)	-25.046	-42.710	-43.529
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-)	1.396	n.d.	-948
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)	-156.855	-472.695	403.629
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio			
	1.222	1.406	947
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes (5 + 8 + 12 + D)			
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	48.057	53.202	58.566
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	54.959	48.057	53.202

Fuente: Elaboración propia. SABI

SPORT ZONE

Tabla Anexo 66. *Sport Zone* Balance 1

Balance/Estado de resultados	2015	2014	2013
Activo			
A) Activo no corriente	17736963	12849820	11691264
I Inmovilizado intangible	1039943	497580	526250
1. Desarrollo	n.d.	n.d.	n.d.
2. Concesiones	n.d.	n.d.	n.d.
3. Patentes, licencias, marcas y similares	n.d.	n.d.	n.d.
4. Fondo de comercio	n.d.	n.d.	n.d.
5. Aplicaciones informáticas	577336	3987	3750
6. Investigación	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otro inmovilizado intangible	n.d.	n.d.	n.d.
II Inmovilizado material	n.d.	n.d.	n.d.
1. Terrenos y construcciones	462607	493593	522500
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	11829954	11501533	10258540
3. Inmovilizado en curso y anticipos	n.d.	n.d.	n.d.
III Inversiones inmobiliarias	11750409	11283186	9566962
1. Terrenos	79545	218347	691578
2. Construcciones	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l	n.d.	n.d.	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	1096323	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	1096323	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a terceros	653954	752039	906474
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	653954	752039	906474
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 67. *Sport Zone* Balance 2

B) Activo corriente	29785151	10213242	13906879
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	7323251	7044554	8498595
1. Comerciales	7323251	7044554	8498595
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	n.d.	n.d.	n.d.
3. Productos en curso	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.
4. Productos terminados	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.	n.d.	n.d.
6. Anticipos a proveedores	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1382668	1790961	2388702
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	282	397970	1003051
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a la venta	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a la prestación	282	397970	1003051
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	419281	n.d.	n.d.
3. Deudores varios	962431	1385721	1377457
4. Personal	598	7195	8118
5. Activos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	76	75	76
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	20390400	264444	1789661
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	20390400	264444	1789661
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	42155	50257	75780
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	42155	50257	75780
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	257045	351433	477666
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	389632	711593	676475
1. Tesorería	389632	711593	676475
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	47522114	23063062	25598143

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 68. Sport Zone Balance 3

Pasivo			
A) Patrimonio neto	16048593	2563184	3822136
A-1) Fondos propios	15638981	2094250	3515762
I Capital	25100000	25100000	100000
1. Capital escriturado	25100000	25100000	100000
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	2443994	2443994	2746396
1. Legal y estatutarias	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras reservas	2443994	2443994	2746396
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.	n.d.
V Resultados de ejercicios anteriores	-112930598	-99765311	-57488484
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-112930598	-99765311	-57488484
VI Otras aportaciones de socios	109972764	87480845	100434677
VII Resultado del ejercicio	-8947179	-13165278	-42276827
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.	n.d.	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.	n.d.	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	409612	468934	306374
B) Pasivo no corriente	24432402	11281647	12915640
I Provisiones a largo plazo	34865	75334	n.d.
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	34865	75334	n.d.
II Deudas a largo plazo	n.d.	n.d.	96904
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	n.d.	n.d.	96904
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	24261000	11050000	12200000
IV Pasivos por impuesto diferido	136537	156313	290519
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	328217
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 69. *Sport Zone* Balance 4

C) Pasivo corriente	7041119	9218231	8860367
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos	n.d.	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	94253	247360	819706
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	94253	247360	819706
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	859020	440453	242429
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	6087846	8530418	7754947
1. Proveedores	164850	19651	847591
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	164850	19651	847591
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	2530977	4400080	4046885
3. Acreedores varios	2086878	2637574	1435942
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	378830	451396	222564
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	926311	1021717	1201965
7. Anticipos de clientes	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	43285
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	47522114	23063062	25598143

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 70. *Sport Zone* Cuenta de Pérdidas y Ganancias 1

Cuenta de pérdidas y ganancias	2015	2014	2013
A) Operaciones continuadas			
1. Importe neto de la cifra de negocios	44782441	44524064	46322329
a) Ventas	44752876	44513424	46303082
b) Prestaciones de servicios	29565	10640	19247
2. Variación de existencias de productos terminados	n.d.	n.d.	-2360891
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	n.d.	n.d.
4. Aprovisionamientos	-27237014	-27063564	-26151052
a) Consumo de mercaderías	-27583570	-27296645	-26983246
b) Consumo de materias primas y otras materias con	n.d.	n.d.	n.d.
c) Trabajos realizados por otras empresas	n.d.	n.d.	n.d.
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros	346556	233081	832194
5. Otros ingresos de explotación	199469	209586	180958
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	199469	147155	138868
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resul	n.d.	62431	42090
6. Gastos de personal	-8652058	-10044362	-9792186
a) Sueldos, salarios y asimilados	-6627551	-7722683	-7682989
b) Cargas sociales	-2024507	-2321679	-2109197
c) Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-17933856	-17854995	-19700622
a) Servicios exteriores	-17791513	-17677149	-19174016
b) Tributos	-65143	-83761	-236605
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por	98	109086	-44633
d) Otros gastos de gestión corriente	-77298	-203171	-245368
8. Amortización del inmovilizado	-2246710	-1917130	-5064964
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no fina	79096	n.d.	n.d.
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmov	-673956	-369925	-10287401
a) Deterioro y pérdidas	-1575	4	-10439340
b) Resultados por enajenaciones y otras	-672381	-369929	151939
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocic	n.d.	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	-878950	n.d.	n.d.
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 +	-12561538	-12516326	-26853829
14. Ingresos financieros	114003	150826	251982
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	47311	45111	46029
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.
b) En terceros	47311	45111	46029
b) De valores negociables y otros instrumentos financ	66692	105715	205953
a) De empresas del grupo y asociadas	66692	105715	205953
b) De terceros	n.d.	n.d.	n.d.
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados	n.d.	n.d.	n.d.
15. Gastos financieros	-595983	-799778	-1433714
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	-595398	-798739	-1430175
b) Por deudas con terceros	-585	-1039	-3539
c) Por actualización de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos fina	n.d.	n.d.	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	n.d.	n.d.	n.d.
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos fina	n.d.	n.d.	n.d.
17. Diferencias de cambio	95	n.d.	n.d.
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrum	n.d.	n.d.	n.d.
a) Deterioros y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	n.d.	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-481885	-648952	-1181732

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 71. *Sport Zone* Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2

A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	-481885	-648952	-1181732
20. Impuestos sobre beneficios	4096244	n.d.	-14241266
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones	-8947179	-13165278	-42276827
B) Operaciones interrumpidas			
20. Resultado del ejercicio procedente de operaciones	n.d.	n.d.	n.d.
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	-8947179	-13165278	-42276827

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 72. *Sport Zone* Flujos de Efectivo. A

Flujos de efectivo	2015	2014	2013
A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación			
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	-13043423	-13165278	-28035561
2. Ajustes del resultado	2976801	2531413	15704446
a) Amortización del inmovilizado (+)	2246710	1917130	5064964
b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-)	-346556	-233081	-832194
c) Variación de provisiones (+/-)	-98	-109086	44633
d) Imputación de subvenciones (-)	-79096	-62431	-42090
e) Resultados por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-)	672381	369929	n.d.
f) Resultados por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-)	n.d.	n.d.	-151939
g) Ingresos financieros (-)	-114003	-150826	-251982
h) Gastos financieros (+)	595983	799778	1433714
i) Diferencias de cambio (+/-)	-95	n.d.	n.d.
j) Variación de valor razonable en instrumentos financieros (+/-)	n.d.	n.d.	n.d.
k) Otros ingresos y gastos (-/+)	1575	n.d.	10439340
3. Cambios en el capital corriente	-2056054	2464723	3124178
a) Existencias (+/-)	67859	1687122	2360891
b) Deudores y otras cuentas para cobrar (+/-)	408385	706827	-315635
c) Otros activos corrientes (+/-)	94388	151756	7485
d) Acreedores y otras cuentas para pagar (+/-)	-2433109	215186	1097593
e) Otros pasivos corrientes (+/-)	-153107	-43285	8
f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-)	-40470	-252883	-26164
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-)	-481980	-648952	-1402788
a) Pagos de intereses (-)	-595983	-799778	-1654770
b) Cobros de dividendos (+)	114003	150826	251982
c) Cobros de intereses (+)	n.d.	n.d.	n.d.
d) Cobros (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-)	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros pagos (cobros) (-/+)	n.d.	n.d.	n.d.
5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación	-12604656	-8818094	-10609725

Fuente: Elaboración propia. SABI

Tabla Anexo 73. Sport Zone Flujos de Efectivo. B,C,D y E

B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión			
6. Pagos por inversiones (-)	-24066780	-3648729	-3453738
a) Empresas del grupo y asociadas	-20153626	n.d.	n.d.
b) Inmovilizado intangible	-729718	-2578	-691
c) Inmovilizado material	-3183436	-3646151	-3453047
d) Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d.	n.d.	n.d.
g) Unidad de negocio	n.d.	n.d.	n.d.
h) Otros activos	n.d.	n.d.	n.d.
7. Cobros por desinversiones (+)	227894	1826999	38074840
a) Empresas del grupo y asociadas	n.d.	1679652	37031279
b) Inmovilizado intangible	22	147347	n.d.
c) Inmovilizado material	121685	n.d.	832906
d) Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.
e) Otros activos financieros	106187	n.d.	210655
f) Activos no corrientes mantenidos para venta	n.d.	n.d.	n.d.
g) Unidad de negocio	n.d.	n.d.	n.d.
h) Otros activos	n.d.	n.d.	n.d.
8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (c)	-23838886	-1821730	34621102
C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación			
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	22491919	12296168	32813705
a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+)	n.d.	25000000	32682705
b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-)	n.d.	n.d.	n.d.
c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-)	n.d.	-12953832	n.d.
d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+)	22491919	n.d.	n.d.
e) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+)	n.d.	250000	131000
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	13629567	-1621226	-57289039
a) Emisión	13629567	198024	96904
1. Obligaciones y otros valores negociables (+)	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito (+)	n.d.	n.d.	n.d.
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (+)	13629567	198024	n.d.
4. Deudas con características especiales (+)	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otras deudas (+)	n.d.	n.d.	96904
b) Devolución y amortización de	n.d.	-1819250	-57385943
1. Obligaciones y otros valores negociables (-)	n.d.	-572346	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito (-)	n.d.	-96904	n.d.
3. Deudas con empresas del grupo y asociadas (-)	n.d.	n.d.	n.d.
4. Deudas con características especiales (-)	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otras deudas (-)	n.d.	-1150000	-57385943
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
a) Dividendos (-)	n.d.	n.d.	n.d.
b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.
12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (c)	36121486	10674942	-24475334
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	95	n.d.	n.d.
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes	-321961	35118	-463957
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	711593	676475	1140432
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	389632	711593	676475

Fuente: Elaboración propia. SABI