TRABAJO FIN DE GRADO

DOBLE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS - DERECHO

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

CONVOCATORIA NOVIEMBRE

TÍTULO: TOYS “R” US EN UNA ENCRUCIJADA.

AUTORA: Orellana Guzmán, Karen Litzi

TUTOR: González Martín, Jesús María

En Madrid, a 02 de noviembre de 2023

INDICE

INTRODUCCIÓN 1
I. Introducción. 1
II. Objetivo general y específicos. 1
CAPITULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO 2
I. General. (PEST) 2
II. Específico 5
CAPITULO II: ANÁLISIS INTERNO 8
I. Identidad de empresa. 8
II. Perfil estratégico de empresa. 8
III. Cadena de valor. 10
IV. Análisis de recursos y capacidades. 11
CAPITULO III: DAFO 13
I. DAFO 13
II. Reloj estratégico 13
III. Ventaja competitiva 14
CAPITULO IV: ESTADO FINANCIERO ACTUAL 15
I. Balance de situación (análisis de las masas patrimoniales) 15
II. Cuenta de Pérdidas y Ganancias 17
III. Estados de Flujos de Efectivo 17
CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO 19
I. Objetivos 19
II. Estrategia y medios 20
III. Plan de contingencia y análisis constante 26
CONCLUSIÓN 28
BIBLIOGRAFÍA 29
ANEXO I. Balance de situación (activo) 31
ANEXO II Balance de situación (pasivo) 33
ANEXO III. Fondo de Maniobra 35
ANEXO IV. Ratios Financieros 36
ANEXO V. Cuenta de Perdidas y Ganancias 37
ANEXO VI. Análisis de Rentabilidad 38
ANEXO VII. Estados de Flujos de Efectivo 39

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Evolución del PIB en España. Fuente: INE 3
Gráfica 2: Pirámide de población de España (1 de enero de 2022). Fuente: INE 4
Gráfica 3: Perfil estratégico. 9
Gráfica 4: Cadena de valor 10
Gráfica 5: Análisis DAFO. Fuente propia 13
Gráfica 6: Análisis del Reloj estratégico. Fuente propia 13
Gráfica 7: Cronograma de acciones (Fidelización de clientes). Fuente propia 22
Gráfica 8: Cronograma de acciones (Aumento de ventas). Fuente propia 26
Gráfica 9: Cuadro de mandos (en miles de euros). Fuente propia 27

INTRODUCCIÓN

I. Introducción.

Toys”r”us es una cadena conocida por ser una juguetería, pero realmente se trata de una cadena minorista internacional que se dedica a la comercialización, distribución y venta de bicicletas, juegos, juguetes, artículos de deporte, mobiliario juvenil, artículos para bebés, etc. Es decir, toda clase de artículos y productos relacionados con el tiempo libre, actividades y ocio.

II. Objetivo general y específicos.

Toys”r”us es una tienda que abre sus puertas en EEUU, en el año 1948. Su creador Charles Lazarus, convirtió la tienda de bicicletas de su padre en una tienda de mobiliario de bebés. Transcurrido el tiempo, Charles nota que la clientela se interesa por juguetes para niños de más edad, por lo que decide ampliar la gama de productos. Por lo que se puede decir que esta marca asienta sus bases desde la ilusión de los niños (Toys"r"us, 2020).

En 1958 coincidiendo con la época del baby boom se produce la apertura de la segunda tienda, junto a ella el nombre “Toys“r”us” y su mascota Geoffrey inician su recorrido como empresa. La empresa inicia su expansión internacional con tiendas en Singapur y Canadá en el año 1984. En el 1991 llega a Japón y España, concretamente a Barcelona. En 1993 llegaría a Portugal.

De todo esto observamos que la empresa tuvo un gran crecimiento, poco a poco empezó a abrir sucursales en todas partes del mundo llegando a tener más de 800 sucursales en EEUU y otras 800 fuera de EEUU, alrededor del mundo. Por lo que viendo el éxito de tenía decide lanzar una marca propia “Babies”r”us” situándola como la principal cadena especializada en bebes y a productos exclusivos de puericultura (crianza y cuidado del niño en los primeros años de la infancia) (Wikipedia, 2020).

Una vez alcanzado el éxito, poco a poco se va produciendo el declive, debido a que no tenían la misma capacidad gestora a nivel global ni en cada uno de los países en los que operaba. Al mismo tiempo se producen diversos errores en la toma de decisiones, sobre todo, por parte de la sede de EEUU se produce el cierra de tiendas y negocios en varios países. Por lo que en 2017 solicita la quiebra de la empresa en EEUU entrando en concurso de acreedores y por consiguiente cerrando cientos de tiendas entre los años 2017-2018.

Así pues, y debido al declive ocurrido la empresa Green Swan decide comprar “Toys“r”us” España y Portugal, convirtiéndose en una empresa ibérica. Teniendo como objetivo revitalizar la marca realizando una serie de innovaciones contando con 46 tiendas físicas convirtiéndose en una empresa enfocada en la familia y en todas las generaciones.

Sin embargo, a lo largo de la investigación veremos si realmente ha funcionado en España y Portugal.

CAPITULO I: ANÁLISIS DEL ENTORNO

I. General. (PEST)

A continuación, para poder entender la empresa y su situación actual se procederá a realizar un análisis del entorno general aplicado un análisis PESTEL (Luis Ángel Guerras Martín, 2008) como herramienta.

Factores Político-legales. Dentro de estos factores no solo debemos tener en cuenta el ambiente político de España, sino que también las diferentes normativas europeas. Por lo que, siguiendo un orden lógico, partimos desde la Unión Europea.

La Unión Europea consiste es una asociación política y económica formada por 26 Estados situados geográficamente en Europa. Se rige por un sistema interno en régimen de democracia representativa, es decir, los ciudadanos delegan su poder soberano de decisión política en una serie de personas (funcionarios) a los que eligen por medio del voto. Tiene personalidad jurídica propia, con una serie de poderes y competencias delimitadas por sus propias normas de constitución, estas son el Tratado de la Unión Europea y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. La idea de esta unión consiste en promover la paz, los valores y el bienestar de sus pueblos. Conseguir y ofrecer a los estados miembros un espacio de libertad, seguridad y justicia sin fronteras interiores, consiguiendo así una libre circulación de personas y mercancías.

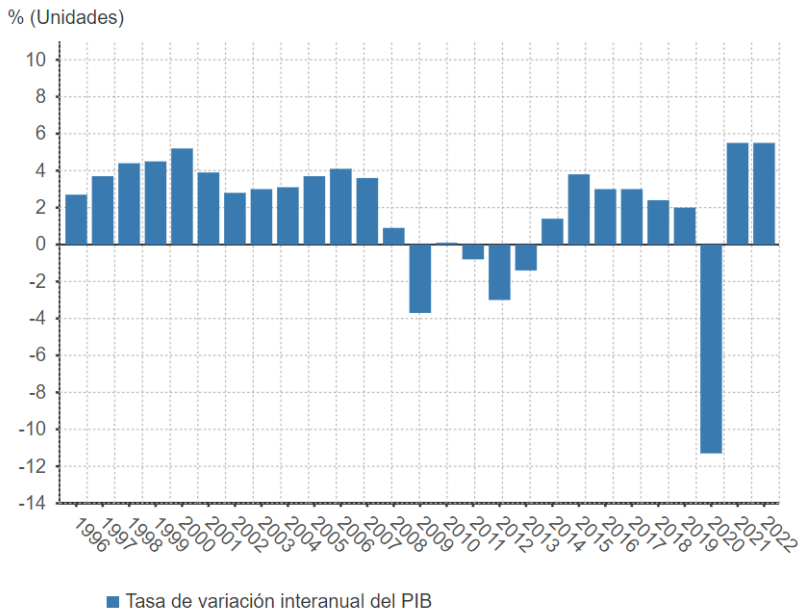
España es un estado cuya forma política es la monarquía parlamentaria. El sistema de gobierno se basa en la soberanía nacional, un sistema parlamentario y la división de poderes. Se rige por la Constitución Española, norma suprema del estado. Podemos considerar que España tiene una democracia consolidada, según el *Democracy Index* 2020, de The Economist, reconocía la existencia de una democracia plena a 23 países, donde España ocupaba el puesto nº 22, sin embargo, en la actualidad ha bajado a rango de "democracia con imperfecciones", todo ello extraemos que España es un país estable a pesar de las diferentes disputas de los partidos políticos. De cara a la población y a las diferentes empresas se traduce en tranquilidad y estabilidad (salvo factores externos de fuerza mayor que puedan llegar a desestabilizarlo) (Caballero, 2022).

De cara a la empresa objeto del análisis debemos mencionar inevitablemente las diferentes leyes que emanan tanto de la UE como de España. Entre ellas la nueva ley de protección de datos personales (Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.). Donde se debe garantizar el adecuado uso de la información personal de los clientes, así como obtener su consentimiento adecuado (Ley Orgánica 3/2018, 2018). Deben tener en cuenta la protección al consumidor para evitar estafas o daños a los usuarios (Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias) (Real Decreto Legislativo 1/2007, 2007). Deben proteger la industria juguetera, para evitar monopolios o abusos de determinadas empresas, es decir debe procurar la competencia leal entre las empresas Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. (Ley 15/2007, 2007). Se debe cumplir con una serie de normativas de seguridad de productos como la directiva 2009/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2009, sobre la seguridad de los juguetes, donde se establecen

una serie de requisitos esenciales que debe cumplir cualquier juguete que se comercialice en la UE. En España existe una ley dedicada a la misma finalidad, el Real Decreto 1205/2011, de 26 de agosto, sobre la seguridad de los juguetes. Son normas que deben cumplir todos los juguetes que se comercializan ya que han pasado una serie de pruebas, además de que poseen unas certificaciones las cuales convierten a los juguetes en elemento seguros para sus usuarios.

Factores Económicos. La estructura de la economía en España la equiparamos a la de un país desarrollado puesto que el sector servicios es el que más contribuye al PIB (PIB de España, 2023), seguido de la industria. A fecha de hoy el PIB de España ha incrementa un 0.5% respecto al trimestre anterior situándose en 351,617 millones de euros. Debemos mencionar, a fecha de hoy se ha llegado a un nivel del PIB previo al Covid-19. Sin embargo, si realizamos una comparación con el resto de los países europeos hemos sido de los últimos países en conseguirlo. Todo esto no implica algo negativo, sino al contrario, son cifras buenas, de crecimiento, esto lo notamos sobre todo en el mercado laboral. Debemos tener en cuenta que el desplome durante el Covid-19 fue dramático, seguido de las restricciones y el confinamiento. No obstante, trascurrido cierto tiempo tras el mencionado suceso, y con unas expectativas altas, se produce la invasión de Ucrania y sus crisis de precios lo cual (inflación) perjudica el crecimiento. Sin embargo, se está produciendo una lenta recuperación. Evidentemente durante este periodo de recesión económica se produce una reducción en los gastos familiares, donde las familias reducen su gasto en juguetes o buscan alternativas más económicas. Tras el periodo de recesión también se produce un periodo de crecimiento, reflejado en el gasto de las familias.

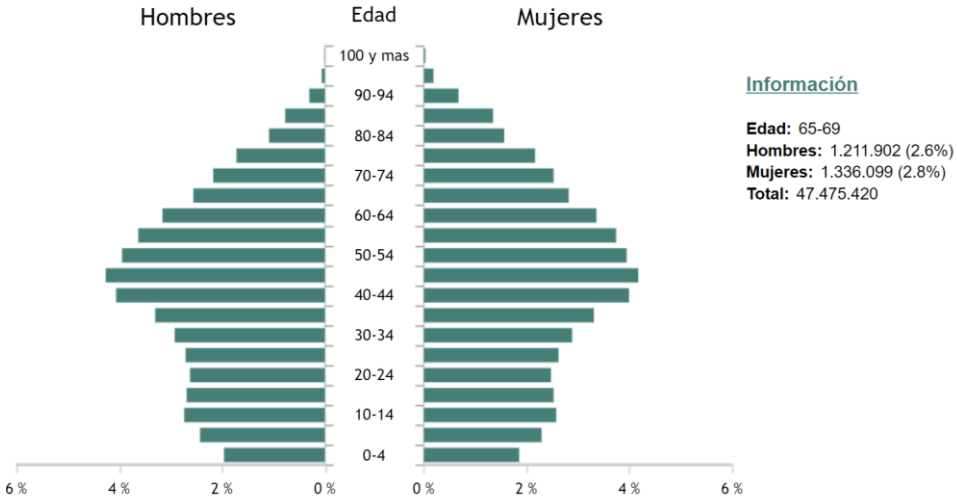
No podemos olvidar que el gasto que hace una familia en juguetería depende de los ingresos y el poder adquisitivo de cada uno. No es lo mismo una familia de bajos recursos (compraran pocos juguetes y muy económicos) que una familia de clase alta (los cuales se pueden permitir un gran número de juguetes, sin importar realmente el precio).



Gráfica 1: Evolución del PIB en España. Fuente: INE

No podemos olvidar un factor común a cualquier industria, los precios y promociones, una persona comprará más si tiene ofertas y/o descuentos. Estos descuentos en el sector en el que nos encontramos se ven reflejados sobre todo en periodos especiales como la Navidad o el día del Niño.

Factores Sociales. Entre los principales factores que afectan a la empresa son los cambios demográficos en la población. España es un país demográficamente envejecido según datos del INE (Instituto Nacional de Estadística, 2023). La pirámide ideal de una población consistiría en una forma de pirámide tal cual, pues habría muchos niños y de cara al futuro más personas trabajando para pagar las pensiones de las personas mayores. Sin embargo, en España como observamos en el gráfico vemos una forma de hoja, es decir, pocos niños y mucha población adulta, lo que conllevará a un problema futuro de pensiones (no habrá suficientes personas trabajando para sustentar a tanta población envejecida). Adentrándome más en el tema, el target de una juguetería por lógica son los niños, por lo que una población envejecida implica una demanda baja de juguetes y todos los enseres necesarios para su crianza. Para solucionar este problema demográfico, Toys"r"us decide ampliar su gama de productos y ampliar el rango de edad en los productos que vende, así como ampliar sus colaboraciones con determinadas marcas, como pueden ser los productos dedicados a coleccionistas, por lo que crea el público "kidult" (adultos entre 20 y 45 años).



Gráfica 2: Pirámide de población de España (1 de enero de 2022). Fuente: INE

Por otro lado, algo que se debe tener muy en cuenta son las tendencias culturales y la moda. La moda la vemos claramente con el *merchandising* que se genera en torno a una película o un videojuego según sea la moda, esto lo vemos claramente con marcas como Marvel, Mario Bros, todo el mundo Disney, etc. Por otro lado, los nuevos padres buscan para sus hijos juegos educativos que proporciones a sus niños un desarrollo cognitivo mientras se divierten. En el mercado de los juguetes de ha notado una creciente demanda de juguetes y libros que estimulan diversas habilidades como el pensamiento lógico, la resolución de problemas, o la creatividad con marcas como "*Done by Deer*", "*4M*", "*Auzou*" entre otros. A todo eso se une la conciencia de género, aumentando la demanda en juguetes que promuevan de igualdad de género, fomenten la diversidad y la inclusión y eviten los estereotipos tradicionales.

Algo que afecta también a nuestra industria son los cambios en los patrones de consumo, es decir, la forma en la que se compran los juguetes. Tras el Covid-19 las compras en línea han experimentado un gran auge, por lo que es necesario que las líneas distribución se adapten a las necesidades. Esto también se incrementa con la velocidad de vida de las personas, es decir, vivimos en una sociedad donde todo va muy rápido, las compras online nos ahorran tiempo, tiempo muy valioso para las personas, que aprovechan y lo invierten en otras cosas. Por otro lado, la cultura del usar y tirar está reduciendo; anteriormente un juguete que se rompía (aunque fuera mínimo) se prefería tirar y comprar otro (propio de un país consumista del primer mundo) sin embargo eso está cambiando por juguetes de materiales más duraderos para evitar el "usar y tirar". Produciéndose también un auge en las compras de segunda mano, debido a la tendencia ecológica que comentaremos a continuación

Factores ecológicos. Muy de la mano con los factores sociales, se ha notado una alta demanda de juguetes sostenibles, ecológicos. Es decir, todo aquello que tenga un menor impacto ambiental y sea respetuoso con el medio ambiente, ciertamente si hacemos memoria, vemos cada vez más juguetes fabricados con materiales naturales (madera certificada, plástico reciclado, algodón orgánico, etc.). Lo cual muchas veces es significado de calidad y durabilidad, precisamente para evitar el "usar y tirar" mencionado anteriormente. Ya que gracias a esa mentalidad se han producido muchos restos basura (ojo, no solo en la industria juguetera, sino en la mayoría de industrias. Es más fácil y barato comprar unos nuevo que repararlo). Gracias a la durabilidad de los propios juguetes se propicia el mercado de segunda mano, precisamente desde la perspectiva ecológica, para evitar generar más y más basura.

Factores Tecnológicos. Este punto es muy interesante debida a la rápida evolución de la tecnología. Por lo que aumenta la demanda de juguetes que vienen equipados con sensores, luces, aplicaciones móviles, conectividad a bluetooth o Wi-Fi. Gracias a todo el avance hemos llegado a un punto donde se comercializan juguetes interactivos y electrónicos que proporcionan experiencias de juego más inmersas como puede ser la realidad virtual (VR) o la realidad aumentada (AR) donde la tecnología permite interactuar con entornos virtuales o combinarlos con el mundo real.

II. Específico

Seguiremos la investigación con el análisis específico de la empresa, es decir, se realizará un estudio de todo aquello que está próximo a la actividad de la empresa. Así pues, seguiremos con el análisis de Abell con la finalidad de plantar las 3 dimensiones del entorno competitivo para nuestra compañía, considerando las diferentes perspectivas.

La primera de las variables son los clientes, con el paso del tiempo y la evolución las personas han cambiado un poco su forma de comprar juguetes, pues como desarrollaremos, ya no buscan únicamente entretener a los niños, sino que también buscan la educación de los mismos por medio del juego. Sin embargo, podemos diferenciar a 4 tipos de clientes distintos, los niños y niñas de todas las edades, padres y madres que buscan juguetes para los niños, familias que buscan productos para actividades recreativas en casa, y/o colegios, centros educativos que buscan material didáctico. Como hemos mencionado antes, los clientes buscan productos de calidad y confiables para sus hijos,

tendencia a investigar online antes que, en tienda física, buscan también precios asequibles y ofertas competitivas.

En la segunda variable tenemos a las funciones que cubre el producto, en el que el fundamental es el entretenimiento de los niños y no tan niños, con una gran amplia gama de juguetes para todas las edades y etapas del desarrollo, juegos de mesa, materiales didácticos, en definitiva, en la tienda puedes cubrir todas las necesidades de juego para todas las edades. Además, tenemos en cuenta la amplia gama de marcas reconocidas y productos exclusivos, compromiso con la seguridad y calidad de los productos.

En tercer lugar, tenemos a la última variable del modelo, la tecnología. Donde debemos mencionar que auge que se ha producido en la compra online desde la pandemia, así como en la aplicación móvil, por lo que debe tener una plataforma de comercio electrónico robusta y segura. No podemos olvidarnos bajo ningún concepto, la gran rapidez de la evolución de la tecnología, puesto que ya hablamos de experiencias por medio de las compras interactivas gracias a la realidad virtual.

Continuando con el análisis específico de la empresa ahora usaremos otra herramienta, en este caso será el modelo de las 5 fuerzas de Porter lo que nos permitirá determinar la rentabilidad del sector. (Luis Ángel Guerras Martín, Dirección estratégica y política de empresa I, 2008)

Partiremos con el poder negociador de los clientes. Porter dice que cuanto más se organicen los usuarios, más condiciones y exigencias impondrán en relación a los precios, y la calidad de los productos y/o servicios, por lo que menor será el atractivo de la industria. En nuestro caso particular, el poder negociador de los clientes es alto, ya que disponen de una amplia gama de canales de compra, así como otras alternativas, por lo que pueden comparar y buscar precios o promociones; es decir, otras opciones de venta que les llame la atención. Por tanto, para contrarrestar esta tendencia Toys”r”us debe mantener unos precios competitivos y brindar una experiencia de compra atractiva

La teoría dice que a mayor poder negociador de los proveedores menor es el atractivo de la industria. Toys”r”us al ser una cadena minorista, he tenido cierto poder negociador, pero no debemos olvidar que pertenece a una industria juguetera, la cual se compone sobre todo por grandes fábricas y distribuidoras lo cual limita la capacidad negociadora.

Proseguimos analizando la amenaza de los productos sustitutivos. A mayor número de productos o servicios sustituidos la industria tiene menor atractivo. Esto se cumple en nuestra empresa. La amenaza de los productos sustitutivos es alta, debido a la evolución tecnológica se han sustituido los juguetes tradicionales por entretenimiento digital (videojuegos, dispositivos electrónicos, etc.)

Debemos tener en cuenta la rivalidad entre los competidores existentes en la industria (mayor intensidad de competencia menor es el atractivo en la industria). A día de hoy la rivalidad en el sector es muy alta, contamos con competidores como Amazon, Carrefour, El Corte Inglés, Juguettos, ToyPlanet entre otros, donde compiten por el mismo target, tienen una variedad de productos muy similares, así como unos precios muy competitivos entre ellos.

Por último, debemos analizar la amenaza de nuevos competidores entrantes. A mayor atractivo de una industria con barreras accesibles, tendrá más ingresos de competidores y con ello mayor intensidad de competencia. En este caso la amenaza es alta, ya que en la industria juguetera no hay barreras de entrada. A ser de ser una marca conocida, actualmente han entrado nuevas marcas (mencionadas anteriormente en la rivalidad) lo ha provocado el declive de la empresa.

CAPITULO II: ANÁLISIS INTERNO

La meta del análisis interno es identificar los puntos fuertes y débiles de los diferentes factores o elementos que pueden existir dentro de la empresa. Con ello conoceremos los recursos y capacidades que posee la empresa, para ello usaremos las siguientes herramientas.

I. Identidad de empresa.

La identidad de empresa consiste en un análisis muy general cuyo objetivo es determinar los tipos y características fundamentales de la empresa, con ello identificamos mejor los rasgos que la definen, lo cuales complementarán los demás análisis. La empresa se encuentra en una etapa claramente en declive, ya que en los últimos años ha tenido que cerrar diversas tiendas, así como su facturación ha ido menguando debiendo endeudarse (analizado a fondo en el capítulo 4). Sin embargo, también debemos decir que es una empresa grande con más de 1.600 empleados, y una facturación de más de 103.000 miles de euros.

Si nos centramos en su campo de actividad. El 95% de los productos que vende son juegos y juguetes dedicados a la diversión, el restante 5% son ropa y productos complementarios. Orientadas a cumplir la necesidad de diversión, entretenimiento, aprendizaje de las personas (en gran medida menores de edad) que demanda cualquier cliente. Como ya hemos visto anteriormente se trata de una industria interesante por lo que es muy competitiva cuya competencia es feroz.

En cuanto al tipo de propiedad Toys"r"us pertenecía a Toys"r"us, INC empresa minoristas con sede en EEUU, con diversas sedes alrededor de todo el mundo a pertenecer a la empresa Green Swan y convertirse en una empresa ibérica con tiendas a lo largo de toda la península ibérica.

II. Perfil estratégico de empresa.

Con esta técnica identificaremos los puntos fuertes y débiles de la compañía, a partir de aquellas variables que tendrán impacto en la actividad (Luis Ángel Guerras Martín, Dirección estratégica y política de empresa I, 2008).

- En el área comercial, como observamos en la gráfica destaca la publicidad y promoción ya que tiene una campaña de marketing muy buena, llegan a todos los públicos por medio de publicidad en aplicaciones y en redes sociales, donde generalmente se centra en su mascota, Geofrey, lo cual hace que sea más llamativo y nos quedemos con la imagen de la mascota.
- Respecto al área de producción, obtenemos resultados negativos- poco favorables ya que las estructuras de costes y control de calidad se escapa de su alcance puesto que no produce para sí misma dejando esta parte en manos de los proveedores. Tiene dependencia de terceros.
- En el área financiera tiene su mayor debilidad, y es que no tienen una estructura financiera sólida, sino que, todo lo contrario, no se sostiene sí mismo, durante

los últimos 4 años sus ingresos han disminuido considerablemente, sumado al Covid-19 ha tenido la necesidad de endeudarse considerablemente (capítulo 4)

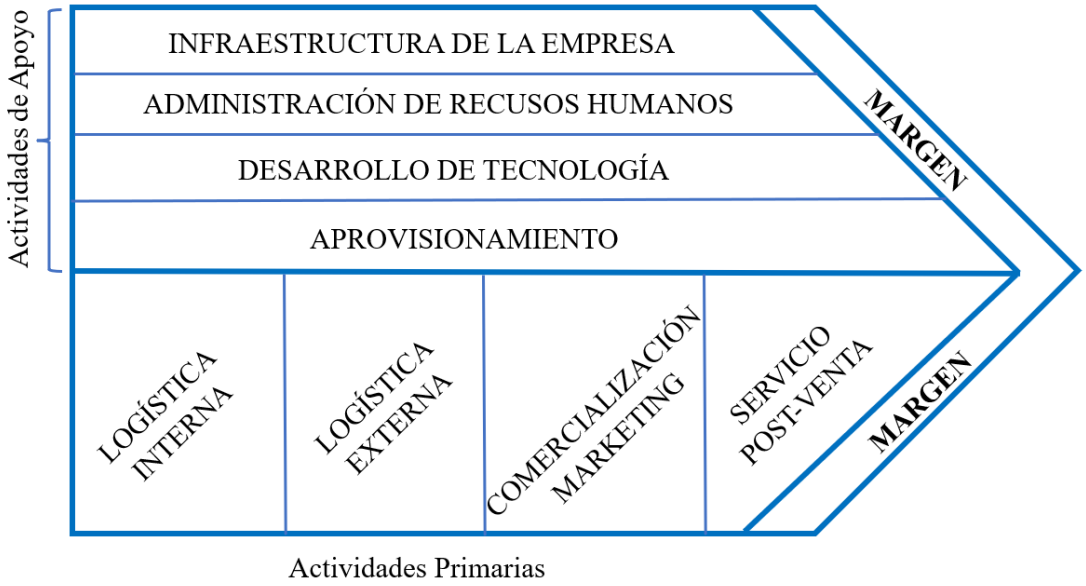
- En el área tecnológica, no tiene gran relevancia, ya que no destaca por su inversión en I+D
- RR.HH. Toys"r"us tiene una política bien estructurada. Tiene mucha importancia la promoción interna (empleados que conozcan el negocio desde abajo, empleados que quieran llegar a puestos importantes, etc.). Por otro lado, para la compañía es muy importante la formación del personal, por lo que todos los años realiza ciertas inversiones en este aspecto.
- Por último, la organización y dirección de la empresa consiste en una estructura jerárquica, cada tienda tiene un gerente y este a su vez un superior de zona, hasta llegar al director general, por lo que las tiendas no tienen margen de decisión. Todas las campañas que se realizar son decisión de la organización dependiendo de la zona geográfica en la que se encuentre la tienda.

Áreas funcionales y aspectos clave	**MN**	**N**	**I**	**P**	**MP**
Área Comercial					
Cuota de mercado				x	
Imagen de marca				x	
Fuerza de ventas				x	
Publicidad y promoción					x
Área de Producción					
Estructura de costes			x		
Control de calidad				x	
Productiviad				x	
Área Financiera					
Estructura financiera			x		
Coste de capital		x			
Rentabilidad de inversiones		x			
Solvencia financiera	x				
Área Tecnológica					
Tecnología disponible		x			
Esfuerzo en I+D		x			
Asimilación tecnológica			x		
Recusos Humanos					
Sistema de incentivos			x		
Clima social			x		
Nivel de formación			x		
Dirección y Organzación					
Estilo de dirección			x		
Estructura organizativa			x		
Cultura empresarial				x	

Gráfica 3: Perfil estratégico.

III. Cadena de valor.

En este punto llevaremos a cabo una desagregación de la empresa en las diferentes actividades básicas necesarias para vender un producto (Luis Ángel Guerras Martín, Dirección estratégica y política de empresa I, 2008).



Gráfica 4: Cadena de valor

Las actividades primarias señaladas en la gráfica, son aquellas que generan nuestra ventaja competitiva en la amplia gama de productos, localizaciones con tiendas muy grandes.

Es muy importante la logística interna ya que al tener tanta gama de productos debe tener un buen nivel de aprovisionamiento (actividad de apoyo) por lo que Toys"r"us tiene establecidas relaciones con proveedores tanto nacionales como internacionales (negociar, seleccionar productos y coordinar entrega). Por otro lado, debe administrar su inventario para garantizar el stock de los productos, en todas las tiendas. Los productos deben recibirse y guardarse en los almacenes, es necesario que posea una gran infraestructura a lo largo de todo el territorio, de tal forma que gestionen los pedidos y sean preparados para su distribución a las tiendas. Por lo que, para este punto es muy importante el seguimiento de la demanda, la planificación de la reposición, la gestión de los niveles de existencia, la gestión de la cadena de suministros y la coordinación de los envíos.

Con respecto a la logística externa, tras el análisis podemos observar que también es un punto fuerte ya que la empresa no expone simplemente los juguetes, sino que ofrece al consumidor una serie de experiencias que hacen mejorar la experiencia de compra, ya sea con la exposición de productos (lo que en otras industrias conocemos como "*tester*"), actividades temáticas (carnaval, el día del niño, navidad, etc. centrado en hacer disfrutar a los niños con actividades como pintacaras, juegos, *gymkanas*, visita de la mascota Geoffrey)

Por otro lado, es muy importante trabajar de la mano con el marketing, ya que de nada servirían las actividades mencionadas anteriormente si no se publicitan. Y, por último, no descuida su servicio post-venta ante cualquier imprevisto de los clientes. Es muy importante exista una dirección y una gestión de RR.HH. para que todo esto funcione debidamente.

IV. Análisis de recursos y capacidades.

Continuando con nuestra labor de identificar el potencial de la empresa (Luis Ángel Guerras Martín, Dirección estratégica y política de empresa I, 2008), para así esclarecer las diferentes ventajas competitivas que posee, entre los recursos que posee encontramos:

- Grandes almacenes localizados en diferentes partes del país
- Los Recursos Humanos tienen un gran valor en la empresa
- Recursos tecnológicos

La empresa también posee diferentes capacidades entre las cuales encontramos:

- Amplia gama de productos. La empresa posee una gran variedad de juegos y juguetes orientados principalmente a los niños (0 a 12 años), debido a la demanda ha incrementado su gama de productos a un público no tan joven denominado "kidults" con productos como videojuegos, juegos de mesa, artículos de coleccionista *funko pop*, o la estrella de la muerte versión lego, etc.
- Conocimiento del mercado. La marca a lo largo de los años ha adquirido experiencia en la industria del juguete, generando en ella un gran conocimiento del mercado español, y las preferencias de los usuarios, así como la evolución de estos.
- Valor de marca. A lo largo de los años Toys"r"us se ha convertido es una empresa reconocida en España donde las personas la asocian a juguetes y entretenimiento (sobre todo infantil). También se asocia a la marca su mascota, la jirafa Geoffrey. EL cómputo de todas estas cosas hace que la marca trasmita confianza y lealtad entre los consumidores.
- Relaciones con proveedores. Con el tiempo ha conseguido establecer relaciones sólidas con diferentes proveedores y empresas de la industria consiguiendo con ello acceder a productos de calidad y conseguir mejores condiciones de compra.

Es importante la explotación de los recursos y capacidades que hace la empresa:

- La empresa cuenta con una gran red de tiendas físicas distribuidas a lo largo de toda la geografía española. Tiendas que en su mayoría son de gran tamaño, ya que deben tener un inventario elevado, así como áreas para la exhibición de productos, como para las diferentes actividades.
- RR.HH. para la empresa es un recurso clave, ya que cuenta con empleados capacitados en diferentes áreas, atención al cliente, gestión en tiendas, ventas, logística, etc.

- La empresa aprovecha el conocimiento del mercado, para satisfacer las demandas y necesidades de los clientes, por lo que deben mantenerse actualizados sobre las tendencias del mercado, realizando investigaciones y cooperando con proveedores para su subsistencia.
- Es importante un gran uso de sistemas informáticos y tecnologías a la hora de gestionar sus operaciones (seguimiento de inventario, procesamiento de transacciones y/o la gestión de la cadena de suministro, debido a la gran cantidad de productos diferentes con los que trabaja.

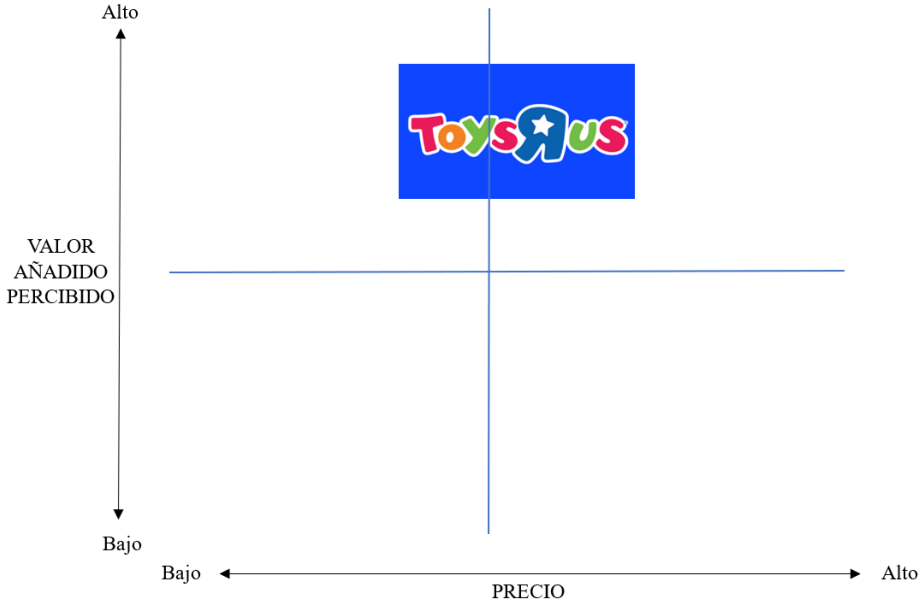
CAPITULO III: DAFO

I. DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
• Alto grado de apalancamiento financiero • Elevados costes de inventario • Ventas estacionales • Débil posición en juegos digitales • Modelo de negocio obsoleto • Carencia de una ventaja competitiva única	• Más y mejores canales de venta • Guerra de precios • Economía de alcance • Incremento de la competencia online • Cambios en los gustos de los consumidores • Cambio en la demanda o ciclo de
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
• Referente mundial del sector juguetes • Surtido y variedad • Acuerdos de exclusividad • Marca propia • Comercio Online • Fuerte posición negociadora	• Experiencias de las tiendas físicas • Creación de nuevos servicios en tienda física • Nuevas categorías de productos • Reforzar la venta de videojuegos • Realizar donaciones para mejorar la imagen

Gráfica 5: Análisis DAFO. Fuente propia

II. Reloj estratégico



Gráfica 6: Análisis del Reloj estratégico. Fuente propia

La estrategia que emplea Toys"r"us está orientada a la gran gama de productos diferentes que tiene, en base a los diferentes rangos de edad. Unido a experiencias de compra especiales y/o servicios exclusivos de la tienda. No tiene unos precios especialmente bajos. Por tanto, la estrategia de la empresa se centra en la diversificación ya que busca crear un alto valor añadido percibido por el cliente, manteniendo unos precios similares a otras empresas. La idea es conseguir diferenciación sin renunciar el volumen de ventas.

III. Ventaja competitiva

Como ya se ha mencionado a lo largo de todo este análisis la principal ventaja competitiva (Luis Ángel Guerras Martín, Dirección estratégica y política de empresa I, 2008) de Toys"r"us es la **amplia selección de productos.** Sin embargo, no se centra únicamente en eso, sino que se acompaña de:

- Poseer una marca propia.
- Una planificación inteligente en el surtido de productos.
- Diferentes experiencias en las tiendas, para la diversión de los usuarios.
- Buena estrategia de marketing, folletos, redes solicales, etc.
- Lanzamiento de campañas dinámicas: *black Friday, blue Monday,* etc.
- Grandes campañas de Navidad.
- Acuerdos favorables con proveedores.
- Situación y tamaño de las tiendas.

Toys"r"us España hace uso de todos sus recursos y capacidades, de tal forma que trata de diferenciarse del resto de tiendas, sin embargo, al ser una industria muy competitiva las demás empresas compiten por los precios, generándose así una guerra de precios.

CAPITULO IV: ESTADO FINANCIERO ACTUAL

En el siguiente apartado se procede a realizar un análisis del estado financiero, partiendo del análisis del balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias; y por último estados de flujos de efectivo. Todos los datos están detallados en el anexo. La fuente de los datos son las cuentas depositadas y auditadas en el registro mercantil. Inicialmente se iba a alizar un análisis de los años 2021-2020 (últimos años depositados en el registro) sin embargo, al producirse el Covid-19 en el año 2020 se han tomado datos de los años 2019-2018 para realizar un análisis más completo (Registro Mercantil, 2023).

I. Balance de situación (análisis de las masas patrimoniales)

Para poder hacer un correcto análisis se iniciará con el activo (anexo I), a primera vista podemos observar que la distribución entre el activo no corriente y corriente es similar a lo largo de los años, no hay diferencias reseñables. Sin embargo, el Activo No Corriente (ANC) es ligeramente superior, por lo que podemos considerar a nuestra empresa como una empresa industrial. Debemos mencionar que se ha producido un descenso en el activo total, el cual se hace más llamativo en los años 2020-2021 (observamos un descenso de 60.000 miles de euros). Dicha disminución no se produce en el inmovilizado intangible, se da en el inmovilizado material, concretamente en terrenos y construcciones donde se produce una reducción de más de 100.000 miles de euros entre los años (2018 y 2021), esto significa que la compañía se ha deshecho de varias construcciones y terrenos, los vende. El gran cambio, como se ha mencionado en el principio se produce en el año 2020 por lo que entendemos que es una consecuencia producida a raíz de la pandemia. La empresa quedó muy tocada teniendo la necesidad de vender para poder subsistir. Otro dato muy llamativo respecto a esos años implica que la empresa ha realizado grandes inversiones en empresas de grupo pasando de inversiones mínimas a un porcentaje importante, por lo que consideramos a Toys”r”us como una empresa matriz.

Pasando al Activo Corriente (AC) la partida que mayor peso tiene son las existencias, lo cual es lógico, ya que, como hemos dicho a lo largo de todo este trabajo la empresa tiene una gran gama de productos por lo que es necesario que tenga unas existencias elevadas, además el hecho de que tenga existencias altas nos confirma que se trata de una empresa industrial. Por otro lado, vemos que la tesorería también está disminuyendo ligeramente con el paso de los años, lo cual según vemos es algo normal debido a las bajas ventas que se producen (no entra la misma cantidad de dinero)

Una vez analizado el Activo, pasamos a analizar el Patrimonio Neto (PN) (anexo II). Debemos decir que se ha producido una gran disminución de más de 90.000 miles de euros entre los años objeto del análisis. Esto se traduce en varias cosas, como hemos mencionado anteriormente, la pandemia produjo en la empresa un especial daño, unido a los resultados negativos que venía arrastrando con anterioridad, toma una decisión en el año 2020, para sobrevivir la empresa decidió hacer uso de las reservas voluntarias que poseía. Sin embargo, esto no salió tan bien como se esperaba, puesto que el uso de las reservas junto a la venta de sus terrenos y construcciones lograron obtener un resultado positivo ni compensar los resultados negativos de los años anteriores. En el año 2021 la

empresa decide hacer uso de su capital escriturado, en vista de los resultados negativos que seguía venía obteniendo. Con este último movimiento consigue tener resultado positivos, pero no nos engañemos esto no implica que ahora la empresa vaya bien, este resultado positivo es causa de la venta de terrenos más el uso de su capital escriturado.

Ahora, centrándonos en el Pasivo No Corriente podemos observar que se produce un incremento a lo largo de los años objeto de estudio. Donde el primer incremento lo observamos en las deudas con entidades de crédito en el año 2019, donde se pide un préstamo. Con este préstamo se pretendían modernizar su imagen, así como compensar sus resultados negativos para salir del paso. Mientras que, por otro lado, vemos que decide invertir un capital importante en empresas de grupo.

Por último, vemos que el Pasivo Corriente ha disminuido a lo largo de los años, esto no ha sido con los propios acreedores, sino con las empresas de grupo.

De todo esto, sacamos que la empresa inicialmente podía subsistir a base de financiación propia, pero como ya hemos mencionado, se va produciendo el declive de la empresa por diversos factores por lo que su financiación pasa a ser poco a poco ajena. La empresa no ha llegado a estar en una situación total de desequilibrio real (ANC > FPF), sin embargo, debido a la cantidad de números negativos continuados a lo largo del tiempo, el 21 de abril de 2022 la empresa decide entrar en concurso de acreedores voluntario para salvaguardad la mayor cantidad de puestos de trabajo.

A continuación, pasamos analizar el Fondo de Maniobra (anexo III), así como los distintos ratios que nos son útiles para esclarecer aún más el análisis del balance de situación. Usamos la versión escalonada del FM donde apreciamos que todos los años es positiva, indicándonos que la empresa es capaz de asumir las deudas a corto plazo con su activo circulante. Sin embargo, este resultado positivo, con el paso de los años va disminuyendo considerablemente, lo cual implica que no es capaz de asumir duchas deudas. Por otro lado, vemos que la autofinanciación del AC es negativa, es decir, la empresa no genera suficiente efectivo para cubrir sus necesidades de financiación a corto plazo, esto nos lo confirma el bajo porcentaje de la proporción de financiación del FM.

Ahora pasamos al análisis de los ratios financieros (anexo iv), donde no voy a tomar en cuenta el año 2020 debido a la pandemia. La garantía que nos ofrece la empresa con el paso del tiempo disminuye, de hecho, está en el límite, todo lo inferior a 100% implica la quiebra. Lo mismo ocurre con la consistencia pasando de un valor muy superior (en 2018) a un valor, también en el límite. Algo que es importante mencionar es que su activo está algo envejecido, le queda menos de la mitad de su vida útil, lo que implica que a medio-corto plazo será necesario remplazar el inmovilizado, por lo que será necesario un desembolso importante. Apreciamos que el grado de endeudamiento según pasa el tiempo aumenta, siendo superior a la horquilla óptima (70%-150%) por consiguiente el grado de autonomía financiera disminuye, es decir, la empresa, como hemos mencionado anteriormente, ya no se financia a sí misma, sino que empieza a usar una financiación ajena. Por otro lado, muy de la mano de lo que estamos mencionando el apalancamiento también ha incrementado situándose por encima de lo recomendado (40% - 60%). Sin embargo, la solvencia corriente está dentro de la horquilla (100% - 200%) durante los años analizados, es decir, la empresa es capaz con su activo corriente de hacer frente las obligaciones de pago corrientes.

II. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

En este apartado se procede al análisis de las cuentas de Pérdidas y Ganancias (anexo v), lo primero que salta a la vista es que el resultado del ejercicio con fecha 2021 ha sido positivo, sin embargo, esto no implica que la empresa esté obteniendo buenos resultados. Debemos señalar en los años analizados se produce una gran disminución de la cifra de negocios, es decir, las ventas disminuyen con el paso de los años. Entre el año 2018 y 2021 se produce una disminución de más de 90.000 miles de euros. Como consecuencia de la disminución en la cifra de negocios, lo gastos también deben disminuir, por lo que el margen bruto disminuye. La venta de terrenos y construcciones implica el despido de empleados por consiguiente los gastos de personal también disminuyen. Una vez aplicados todos los gastos apreciamos que ya obtenemos un EBIT negativo, por lo que las ventas no llegan cubrir los gastos necesarios para desarrollar la actividad. Por otro lado, algo reseñable, es que la empresa pide un préstamo al banco, lo cual se ve reflejado en el resultado financiero del año 2021. Por lo que gracias a dicho préstamo la empresa consigue terminar el año con un resultado positivo a diferencia de los otros años. Pero como se ha mencionado eso no es algo bueno, sino que el resultado positivo se debe únicamente al préstamo y no al resultado de la explotación.

Con respecto al análisis de rentabilidad (anexo vi) vemos que la empresa tiene un Margen de Utilidad negativo, el cual empeora con el paso del tiempo, es decir, la CN no contribuye a generar beneficios a nivel de explotación. En cuanto a la Rentabilidad Económica (RE) nos señala que la empresa no está usando sus activos de la forma más adecuada. En cuanto al ROI, los datos nos señalan que la tasa de retorno de la inversión realizada se recuperará en 3,88 años, mejorando los datos de los años anteriores. Por último, centrándonos en la Rentabilidad Financiera (RF) donde trabajábamos con la tasa de retorno (ROI) y el multiplicador patrimonial, el cual mide la influencia de la deuda ponderando en función de los medios propios destinados a la inversión en el activo. Por tanto, si comparamos RE con RF obtenemos que durante los años 2018-2019 y 2020 la RE > RF por lo que se podrá decir que los socios están apalancados positivamente, mientras que ene l año 2021 se produce lo contrario RE < RF señalando un apalancamiento negativo.

III. Estados de Flujos de Efectivo

Para poder comentar de forma correcta los Estados de Flujo de Efectivo es necesario mencionar la disminución significativa del efectivo a lo largo de los años. Dichas cantidades nos arrojan la idea que de la empresa no llega a cubrir sus gastos de explotación, no vemos mejora respecto hay una mejora respecto al año anterior, sino lo contrario va disminuyendo aún más.

Por otro lado, también debemos señalar el gran incremento del resultado de del ejercicio antes de impuestos en el último año. Esto se debe diversas causas, que veremos después. En primer lugar, apreciamos que los flujos de efectivo generados por las actividades de explotación no son suficientes para cubrir las necesidades, por tanto, llegamos a la conclusión de que la empresa busca a la obtención de efectivo por medio de las actividades de financiación.

Cabe destacar que se ha producido una gran variación en los cambios de capital corriente, debido a la que las existencias han aumentado respecto al año anterior, lo cual implica que la empresa ha podido vender las existencias que tenía en reserva.

Con respecto a los flujos de efectivo generado por las actividades de inversión, lo ideal, es que sea negativo, pues esto significa que la empresa está invirtiendo, aplicándolo a nuestro caso, efectivamente este flujo es negativo. Concretamente durante los últimos años la empresa ha estado invirtiendo en inmovilizado material al tratarse de una juguetería invierte en diversidad instalaciones, maquinaria, utillaje, mobiliario, etc. Respecto al año 2020 no invierte tanta cantidad como el año anterior. Por otro lado, también nos indica que todos los años analizados la empresa invierte en inmovilizado material (en la memoria no nos señala exactamente en qué invierte).

En los flujos de efectivo generado por las actividades de financiación, observamos que el año 2021 se han producido pérdidas, mientras que el año anterior teníamos un resultado positivo. En el año 2019 y 2020 la empresa necesitaba invertir para ello solicitaron un préstamo a una entidad de crédito (por ese motivo en ese año tenemos un flujo positivo). Pero en el año 2021 no solicita ningún préstamo, sino que simplemente está pagando sus deudas, por ello este año el flujo aparece con signo negativo.

En conclusión, la empresa durante el año 2018-2020 se encontraba en una fase de "introducción" pues a pesar de estar operando durante muchos años en el país desde la compra de la empresa por Green Swan, la juguetería no consigue arrancar del todo. Es decir, se produce un valor negativo de las actividades de explotación, un valor negativo en las actividades de inversión y un valor positivo en las actividades de financiación puesto que el valor de las actividades de explotación no cubre los negativos de las inversiones. Pero esto durante el 2021 cambia, la empresa está llegando a una madurez relativa, esta etapa implica que con el positivo de las actividades de explotación permite financiar las actividades de inversión. Pero tiene la actividad de financiación signo negativo ya que aprovechan los flujos positivos para pagar las deudas asumidas. Sin embargo, a pesar de estar llegando a estabilizarse la empresa se ve en la necesidad de solicitar un concurso de acreedores voluntario.

CAPITULO V: PLAN ESTRATÉGICO

Como hemos visto, Toys"r"us es una empresa que no ha logrado arrancar del todo. Desde la quiebra de la sede en EEUU en 2018, las circunstancias excepciones de la pandemia, y la escasez de suministros en el año 2022 han provocado que la empresa no funcione según sus expectativas (como hemos visto en el apartado anterior) por lo que se vio en la necesidad de solicitar un concurso de acreedores voluntario para intentar garantizar el futuro de la empresa y proteger el mayor número de puestos de trabajo. Pero al mismo tiempo con este procedimiento legal pretende encontrar inversiores que busquen el mismo objetivo, garantizar el futuro de la empresa. Por ello, a continuación, se procede a proponer un plan estratégico, para conseguir la mejoría de la compañía ya que las tiendas continúan abiertas atendiendo a los clientes por medio de la tienda online como en tiendas físicas.

I. Objetivos

Los objetivos que se persiguen con el plan estratégico que se propondrá a continuación son:

- Aumento de ventas: Fijamos nuevos objetivos de ventas para aumentar la facturación un 8%. Nuestros esfuerzos se enfocarán en los clientes actuales. Se definirán los pasos a seguir para lograr un doble objetivo: fidelizar y aumentar la frecuencia de compra. Los KPIS que tendremos en cuenta para medir nuestro objetivo son:
    - Tráfico mensual en la página web
    - Tiempo promedio en la página web
    - Tráfico en las RRSS
    - Menciones en redes
    - Número de visitantes en las tiendas POP UP
    - Número de compras online
    - Número de envíos/recogidas en tienda
    - Número de ventas anuales
    - Cuota de mercado
- Fidelización: La lealtad de los clientes es un factor fundamental para la compañía. Por medio de una relación positiva con el cliente, una buena experiencia de compra y una adecuada atención al cliente. Conseguiremos clientes satisfechos y que confía en la compañía. Por ello, se espera aumentar en un 18% el número de socios. Los KPIS que tendremos en cuenta para medir nuestro objetivo son:
    - Número de personas alcanzadas
    - Número de socios nuevos
    - Ticket medio de compra
    - Número de asistentes a los talleres, charlas y eventos
    - Frecuencia de compra

II. Estrategia y medios

En este punto se detallarán las diferentes acciones para conseguir los objetivos de establecidos en el apartado anterior para el año 2024. Una vez desarrolladas las diferentes actividades se adjuntará un cronograma de las mismas para poder visualizar en el tiempo cómo se reparten. Empezaremos con las acciones que se realizarán para la **fidelización de los clientes**:

- Exposición de productos

Todas las tiendas físicas pondrán a disposición de los clientes 70 productos (*tester*), con la finalidad de que se pueda manipular y experimentar con él con total libertad. De esta forma se va a crear un compromiso emocional con el objeto y con ello también crecerá el deseo de posesión del bien. Para nuestra compañía ninguna opinión importa más que la propia de cada cliente. Estos productos se irán renovando y adaptando a la demanda en las diferentes secciones de tienda, así como las novedades que vayan surgiendo. Esta acción se producirá a lo largo de todo el año. El coste aproximado de esta acción es de 75.000€, es una de las acciones más caras puesto que los productos supondrán un coste que debemos asumir.

- Charlas matronales

Se seleccionará una tienda de cada provincia (2 en Madrid y 2 en Barcelona, puesto que son ciudades grandes) para que en un total de 27 tiendas físicas se impartan charlas matronales. Estas se llevarán a cabo los martes y jueves de la segunda semana del mes, concretamente en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre. La charla será impartida por un personal cualificado, una matrona. Se dividirá en dos sesiones, la primera, que se realizarán los martes, estará enfocada en el embarazo; mientras que la segunda, los jueves, se centrará en el cuidado del bebé. Cada sesión tendrá una duración aproximada de 1 hora y media. Se llevará a cabo en la zona de babies"r"us correspondiente de cada tienda. Finalizada la charla se procederá a la entrega de un obsequio y un cupón del 10% de descuento. El coste aproximado de esta acción es de 35.000€.

- Actividades temáticas

Con esta acción se pretende aprovechar una serie de fechas festivas para la creación de diversas actividades, de tal forma que se tomará de excusa para que las familias de acerquen a la tienda. Se realizarán en todas las tiendas físicas, en fechas muy concretas:

  - Carnaval: sábado 10 de febrero.
  - Día del niño: sábado 13 de abril
  - Halloween: sábado 26 de octubre.
  - Mi primera navidad: sábado 7 de diciembre

Todas las actividades se desarrollan en sábado, esto está pensado estratégicamente, ya que se pretende realizar las diferentes actividades a lo largo de todo el día cada 3 horas, es decir 4 sesiones distribuidas a lo largo de la jornada. Es necesario señalar que no podría realizarse en domingo pues el horario de apertura de las tiendas es inferior al resto de los días, por otro lado, las familias, al tener al día siguiente un lunes lectivo, tiende a salir menos a la calle. Las familias generalmente salen los domingos por

las mañanas para pasear, realizar diversas actividades, sin embargo, la gran mayoría regresa temprano a casa (después de la comida) ya que tienen que preparar el inicio de semana.

Las actividades consistirán en pintacaras, diversos juegos, *gymkanas* y la visita de la mascota de la empresa, Geoffrey. En carnaval y Halloween habrá un concurso de disfraces donde el ganador obtendrá una tarjeta regalo de 30€. Por último, en navidad se organizará una visita de Papá Noel a la tienda durante todo el día, así como la instalación de un buzón real para las cartas de los niños. El coste aproximado de esta acción es de 15.000€.

- Demostración de productos

En todas las tiendas se realizarán exhibiciones de 2 productos diferentes y/o curiosos cada primera semana del mes. De esta forma el personal podrá presentar todas las características del producto y todas sus posibilidades, aludiendo así a la felicidad, diversión o el placer que puede experimentar con el producto. De este modo, los clientes podrán recordar y decidir por las emociones y después justificar la compra con razones. La demostración se llevará a cabo en la entrada de la tienda los viernes y sábado de 18:00h a 20:00 h y los sábados y domingos de 12:00h a 14:00h. El coste aproximado de esta acción es de 15.000€.

- Socio miembro del club

Cualquier cliente podrá hacerse miembro del club Toys"r"us simplemente facilitando un número de teléfono y un correo electrónico. Deberá aceptar la política de privacidad y protección de datos y como último paso el cliente tendrá que rellenar un formulario sencillo. De esta forma se va a facilitar la creación de nuevos socios, ya que será un procedimiento ágil y fácil. Los clientes socios acumularán un 5% de cada compra que realicen con la ventaja de que podrán canjearlo cuando quiera. Si tiene hijos podrá añadirlos a cuenta para que el día de su cumpleaños reciba un 15% de descuento, una entrega directa de un regalo en la tienda física (una corona de cartulina) y una felicitación personalizada de la mascota Geoffrey. El coste aproximado de esta acción es de 20.000€.

- Talleres creativos

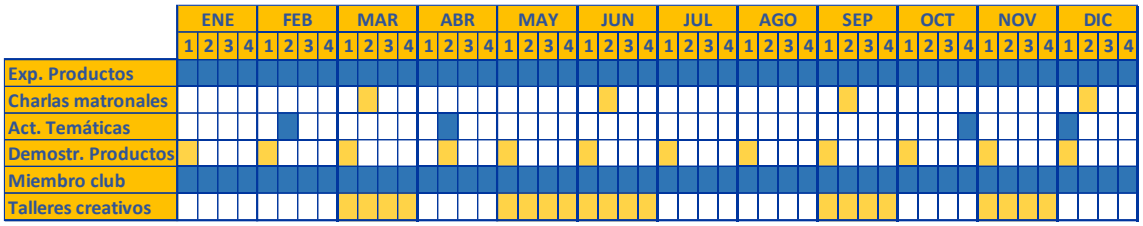
Se realizarán en tienda física y *online*, será patrocinadas por las marcas de venta en Toys"r"us. En las tiendas físicas se entregará a cada participante un kit individual para realizar la actividad. En la modalidad *online* se dará acceso a contenido exclusivo de tutoriales que se podrán recrear en casa con los materiales necesarios. Se llevarán a cabo talleres con Lego:

  - Lego creator (marzo)
  - Lego city/friends (junio)
  - Lego ideas papá Noel (noviembre)

Se llevará a cabo dos talleres con Hasbro:

  - Play Doh (mayo)
  - Campeonato bay blade (septiembre)

Al colaborar con las marcas abaratamos los costes del taller, por medio de los talleres llegamos más a los clientes. El coste aproximado de esta acción es de 25.000€.



Gráfica 7: Cronograma de acciones (Fidelización de clientes). Fuente propia

Ahora pasaremos a desarrollar las diferentes acciones que se realizarán para el **aumento de ventas.**

- Recogida de juguetes

Todas las tiendas físicas dispondrán de una caja a disposición de todos los clientes para que puedan llevar, cuando quieran, todos aquellos juguetes que ya no usen. Estos juguetes se clasificarán en dos categorías:

  - Aquellos que estén completos y en buen estado se donarán a la beneficencia.
  - Aquellos en mal estado se procederán a su reciclaje

Gracias a esta iniciativa, conseguiremos una buena imagen de marca, nos considerarán como una empresa solidaria y ecológica. A cambio de los juguetes "viejos" de darán cupones:

  - Descuento del 5% en toda la tienda.
  - Descuento de 10% en productos exclusivos toys"r"us.

Las previsiones de esta recogida llegan a aproximadamente 1.000kg de juguetes recogidos en total, de los cuales calculamos que 400kg estarán en buen estado y se donarán y el restante 600kg se reciclará. El coste aproximado de la acción es de 8.000€ desglosado en las cajas que se deben proceder a instalar y el transporte de los juguetes ya recolectados.

- Promociones

Las promociones son todas aquellas acciones que vamos a realizar para llamar la atención de los clientes y con ello aumentar nuestras ventas. Estos descuentos se implementarán con sumo cuidado, ya que al encontrarnos en concurso de acreedores no tenemos mucho margen. Por otro lado, tampoco podemos vivir solo de descuentos, ya que los clientes se acostumbran a comprar únicamente en temporada de descuentos, si eso ocurre nuestro margen de beneficio disminuye considerablemente. Habrá 3 tipos de promociones:

Cupones Descuento. Cupones de un 5% sobre todos los productos de la tienda y cupones del 10% sobre todos los productos exclusivos de la marca toys"r"us. Estos cupones descuento son los que se regalarán a las personas que han formado parte de la recogida de juguetes. Sólo se podrán utilizar hasta 3 meses después de la entrega del cupón. Este descuento se realizará a lo largo del año ya que a pesar de tener beneficios

menores no tenemos pérdidas. Sin embargo, estimamos unas ventas anuales de 10.000.000€

Descuentos especiales. Consisten en una serie de ofertas que se llevarán a cabo en fechas especiales (debido a que se esperan bajas ventas en las fechas señaladas) o debido a que son días exclusivos, entre ellas encontramos:

- Descuento del 30% en productos exclusivos toys"r"us, en tiendas físicas, durante el mes de agosto
- 11/11: ofertas únicas en la página web, descuentos del 15% y gastos de envío gratis.
- *BlackFriday*: descuentos del 25% en tienda y en pagina web. Del 25 al 28 de noviembre. Y el día 29 de noviembre, descuentos del 50%

Con el uso de estos descuentos se espera obtener unos 14.000.00€, sin embargo, no debemos olvidar que estamos vendiendo con descuentos, y no podemos mantener siempre eso, ya que reduciríamos el margen de beneficio, es decir, esta bien y es correcto para llamar la atención de la gente, pero debe hacerse con cuidado, ya que si la gente se acostumbra a los descuentos a la larga, solo querrán comprar con descuentos.

Sorteos. Para nuestro sector es muy importante tener en cuentas las películas que se estrenarán a lo largo del año 2024, puesto que muchos de nuestros productos serán *merchandasnig* de las mismas. Por tanto, considero necesario realizar 5 sorteos de 5 entradas dobles para cada película a lo largo del año. La duración del sorteo será de un mes, es decir, el sorteo se producirá un mes antes de la fecha de estreno, y el final del sorteo será un día antes a la fecha de estreno. Los ganadores se anunciarán por medio de las RRSS. El único requisito para participar es haber pagador más de 150€ en una propuesta. Las películas (Cuando pasa, 2023) seleccionadas para el sorteo son:

- Maléfica 3. Se espera que se estrene el 2 de febrero. El periodo para participar será desde el 1 de enero hasta el 31 de enero, el ganador se dará a conocer el 1 de febrero.
- Inside Out 2. Se espera que se estrene el 14 de junio. El periodo para participar será desde el 14 de mayo hasta el 12 de junio, el ganador se dará a conocer el 13 de junio.
- Ice Age 6. Se espera que se estrene el 1 de septiembre. El periodo para participar será desde el 1 de agosto hasta el 30 de agosto, el ganador se dará a conocer el 31 de agosto.
- Canta 3. Se espera que se estrene el 22 de noviembre. El periodo para participar será desde el 22 de octubre hasta el 20 de noviembre, el ganador se dará a conocer el 21 de noviembre.
- Sonic 3 14 jun. Se espera que se estrene el 20 de diciembre. El periodo para participar será desde el 20 de noviembre hasta el 18 de diciembre, el ganador se dará a conocer el 18 de diciembre.

- <u>Productos exclusivos</u>

Otra de las medidas que se llevará a cabo es la clasificación e los productos exclusivos de Toys"r"us en dos tipos, que son por un lado, los productos de marca propia, como toda la línea de productos de Geoffrey. Y, por otro lado, los productos de otras

marcas pero que son de la venta exclusiva para la tienda, ya sea Lego, Hasbro, etc. Este apartado es importante ya que la al tener la venta exclusiva de determinados productos, producen que el margen de beneficio que aporte sea muy grande, posibilitándonos el lanzamiento de descuentos y promociones planeadas a lo largo de todo el año. Algo muy importante es seguir con nuestra capacidad negociadora para poder seguir siendo productos exclusivos. Esta acción se implantará en todas las tiendas físicas y página web, se espera conseguir unos 7.000.00€

- Garantía de precios

Tras un análisis en las ventas de las tiendas físicas, se ha percatado que muchas de las personas recriminan que en otras tiendas existen determinados productos que tienen un precio más bajo. Por ello, con la garantía de precios, se procedería a la comprobación de dicho precio, en caso de que NO sean productos descatalogados o precios de tiendas outlet, se le venderá a ese cliente al precio más bajo.

Con esta acción se pretende tener al cliente contento. Y mantener a aquellos clientes más curiosos pendientes de nosotros y nuestros precios.

- Click N collet

Para esta medida debemos tener en cuenta que actualmente vivimos en una sociedad acelerada, donde la velocidad es un factor clave, tanto para los clientes como para la empresa. Fomentar la velocidad es muy importante ya que, si el cliente compra y se acerca a la tienda a recoger su pedido, conseguimos dos cosas:

  - Un cliente satisfecho por la velocidad de entrega
  - Reducción de costes de envío.

Lo ideal para cerrar el año es aumentar estas ventas en este campo, ya que vemos un gran potencial a esta acción, esto se facilitará señalando en la página web, en qué tienda está disponible el producto.

- Apertura de tiendas POP UP

Para desarrollar esta actividad debemos tener en cuenta que la temporada alta para nuestra empresa se produce en navidad, es decir, noviembre, diciembre y enero. Por tanto, el resto del año dependemos de festividades esporádicas y efímeras. Para contrarrestar esto e incrementar las ventas se procederá a la apertura de 6 tiendas POP UP en las tres ciudades más importantes de España, estas tiendas POP UP se llevarán a cabo el 21 de junio, aprovechando el sin del periodo escolar y el inicio del verano y el 13 de diciembre, justo antes de navidad, con una duración de un mes cada una de ellas, para aprovechar las festividades, cabe mencionar que estas tiendas permanecerán abiertas una semana.

Las localizaciones de estas tiendas se producirán en centros comerciales concurridos y bien comunicados tanto por transporte público (autobuses y metro) como por transporte privado (carreteras). En Madrid los centros comerciales donde se producirán son los siguientes:

  - Centro Comercial Gran Plaza 2, ya que cada año consigue hacer a casi 10 millones de clientes. (Securitas Direct, 2022)
  - Centro Comercial Plaza Rio 2, con una afluencia de unos 10 millones de personas a lo largo del año. (Arenas, 2021)

- Centro comercial Plenilunio con una afluencia de unos 8 millones de personas a lo largo del año. (EFE, 2020)

En Barcelona:

- Centro Comercial Westfield La Maquinista, con una afluencia de unos 8 millones de personas a lo largo del año.
- Centro comercial Splau casi 11 millones de visitantes al año

Por último, en Valencia la tienda POP UP será en el centro comercial Nuevo Centro, con casi 9 millones de visitantes al año (Mares, 2022)

Para que la acción se produzca de forma satisfactoria, es importante llegar con la noticia al mayor número de personas posible, por tanto, de tendrá que hacer una campaña publicitaria por medio de redes sociales (principalmente Instagram y YouTube) para alcanzar al mayor *target* posible. La campaña publicitaria consistirá en promocionar las tiendas en redes sociales, en la plataforma de Instagram. Diversas "mami *influencers*" realizarán en sus perfiles, historias publicitando la apertura de las tiendas POP UP en sus respectivas ciudades, así como en las otras dos. La elección de los *influencers* ha sido en base a su contenido (familia, maternidad, etc.) y su lugar de residencia. Como son en Madrid "*Soyunamadrenormal, Nurycalvo, Noemimisma, Natinatcoll, Matmami_, expcaseros,*" entre otros; en Barcelona tendemos a "elmundodecuca, saraguchi84, *bombonreich, lorenarejeda*". Y en Valencia: "*Tamra_gorro, loveyolii_, elmundodemia8*". Por otro lado, la campaña se apoya con videos cortos en YouTube donde habrá un anuncio de Geoffrey al principio de los vídeos. La campaña seguirá también en la página web donde habrá un anuncio grande en la página principal, para que se vea siempre al entrar a la página. La campaña publicitaria tendrá su inicio el día 7 de junio y el 1 de diciembre para así poder dejar un margen de 2 semanas para poder alcanzar al mayor número de personas posible.

El coste que se calcula para poner en marcha estas tiendas pop up es de unos 2.000.000€, sin embargo, se pretende obtener unos 16.000.000€ de recaudación.

- <u>Canal de Youtube</u>

Debemos destacar que nuestro *target* no son los niños como se podría llegar a pensar, realmente nuestros clientes son los padres de los niños que son los que tienen capacidad de decisión y raciocinio, sin embargo, indirectamente nuestros clientes son los propios niños, y si queremos vender no sólo tenemos que llegar a los padres, sino que también a los niños. Por ello, la apertura de un canal de YouTube es una acción con la que se pretende de llegar a un público más joven. Con el paso del tiempo, se ha podido notar la red social que más consumen los niños son es YouTube, con lo cual es importante centrar una acción a esta red social. Así pues, la idea es abrir un canal propio, pero también hacer colaboraciones con otras *youtubers* que tengan el mismo *target*. El contenido que se generará en dicho canal consistirá en canciones, unboxing de diversos juegos y juguetes; y colaboraciones con otros canales dedicados a niños más grandes (Las Ratitas, Diana and Roma ESP, Blippi, MikelTube).

- <u>Cestas de navidad.</u>

Con esta acción pretendemos cambiar el concepto de cesta de navidad, pasamos de los productos típicos como los dulces navideños, embutidos, etc. para vender cestas de juguetes pensadas en los hijos de los trabajadores.

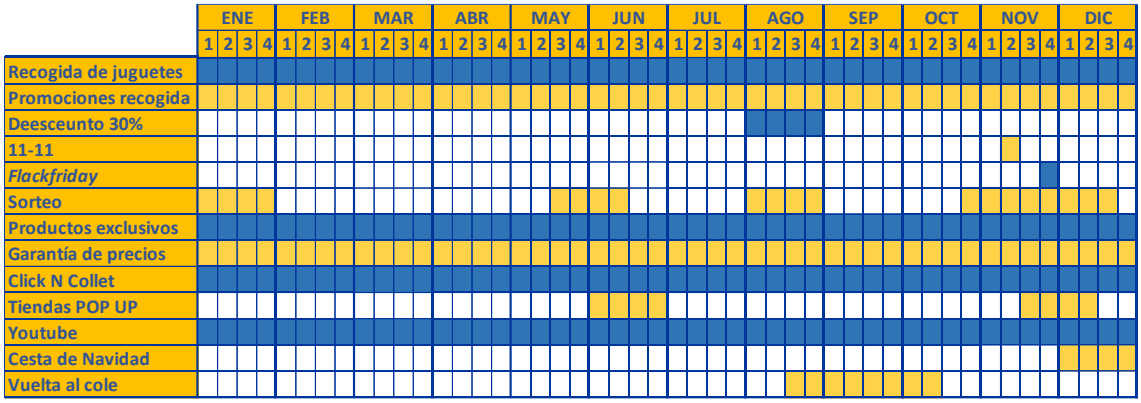
La venta de estas cestas se realizará al por mayor para el caso de grandes empresas y al por menor para las PYMES. Las cestas se clasifican por edades: de 0-2, 3-6, 7-13 y 14 en adelante. El precio de las cestas será de 100€ aproximadamente.

Con esta medida tratamos de acercamos a las empresas y estos a su vez a sus trabajadores, con estas cestas trasladamos el mensaje a los trabajadores que nos preocupamos por sus familias y su bienestar.

- Vuelta al cole.

No podemos olvidarnos de esta medida, ya que es uno de nuestros puntos altos de venta a lo largo del año. Es la segunda campaña más importante después de navidad, ya que como una empresa que vende productos para niños, esta época es un periodo muy importante para ellos. Por tanto, se aplicarán descuentos del 10% en todos los productos "material escolar".

Sin embargo, es necesario llegar a las personas, por lo que, para llegar a más gente, publicitará la campaña vía televisión, catálogos, folletos y redes sociales (tanto en el canal de YouTube, como en historias de Instagram con *influencers*). La campaña se implantará en todas las tiendas físicas y la página web, desde la tercera semana de agosto y la segunda de octubre.



Gráfica 8: Cronograma de acciones (Aumento de ventas). Fuente propia

III. Plan de contingencia y análisis constante

Para terminar nuestro plan de ventas, es necesario tener un control constante sobre ello, ya que, tras estos años de recesión, y decadencia debido a las circunstancias que hemos explicado anteriormente es necesario no solo plantear las diversas acciones, sino que también implementar un método de control, y un plan de contingencia (Luis Ángel Guerras Martín, Dirección estratégica y política de empresa I, 2008) en caso de que las circunstancias no salieran como se planean, dicho coloquialmente "tener un plan B". Es por ello que tenemos un cuadro de mandos reflejamos las ventas que se esperan obtener a lo largo del año, mensualmente. Posteriormente, según vaya pasando el tiempo, se rellenará su correspondiente apartado con las ventas reales obtenidas. Con ambos datos se calculará la diferencia para poder analizar si nuestras estrategias están funcionando correctamente, en caso contrario se aplicará el plan de contingencia para rectificar.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Ventas esperadas	25	4	4	5	6	7	5	4	8	10	32	40
Ventas reales												
Diferencia												

Gráfica 9: Cuadro de mandos (en miles de euros). Fuente propia

Ahora bien, debemos señalar que habrá meses que por diversas razones los objetivos previstos no van a poder ser logrados. Para ello, ha sido creado un plan de contingencia que aporte soluciones para la consecución de los indicadores que hemos establecido anteriormente.

Este plan de contingencia creado es mensual, por lo que tenemos una alternativa para cada mes, la cual solo se usará en caso de no conseguir los objetivo. Sin embargo, estas acciones podrán ser usadas en un mes que no le corresponde, según las necesidades de la empresa, es decir, no está condicionado a nada en específico.

- Enero: 30% de descuento en la tienda para productos exclusivos
- Febrero: Apertura de tiendas POP UP (Madrid y Barcelona).
- Marzo: 40% de descuento (11-15 abril) para aumentar las ventas del día del niño.
- Abril: Invertir el 4% en publicidad (TV y RRSS) de cara a los bautizos y comuniones de mayo.
- Mayo: 2x1 en juguetes típicos de verano (palas y cubos para castillos, pelotas, flotadores, …)
- Junio: 10% de descuento en toda la web durante 2 semanas.
- Julio: envíos gratis la segunda quincena de agosto
- Agosto: Adelantar la campaña “vuelta al cole”.
- Septiembre: Aumentar un 4% a la “vuelta al cole” en la campaña de marketing, folletos, descuentos especiales 3x2.
- Octubre: Actividades y talleres relacionados con *Halloween.*
- Noviembre: Fomentar la formación de los empleados, cursos en ventas, cursos para envolver regalos, demostraciones de productos cara a Navidad
- Diciembre: aumentar un 5% en publicidad para Navidad.

CONCLUSIÓN

Todas las personas hoy en día conocen la tienda, la marca Toys"r"us, para todos nosotros ha sido el lugar soñado, el paraíso cuando éramos pequeños. Con ello tenemos la tendencia a pensar que es una empresa con fuerza en el mercado, sin embargo, como acabamos de analizar no es así, sino que, todo lo contrario. La empresa se ha llevado varios varapalos, uno tras otro, el primer y el más duro fue la quiebra de la sede en EEUU.

Tras la compra del mercado de España y Portugal en 2008, se esperaba que gracias a la gran inversión que se realizó y con las posteriores reformas la empresa saliera a flote, sin embargo, no fue así, al principio evidentemente no llegaba a cubrir gastos, ya que venía de un profundo golpe y aparecieron nuevas empresas sustitutas, por otro lado, cuando ya empezaba a ver la luz al final del túnel llegó la pandemia. Ese fue un golpe muy duro, ya que como hemos visto, no somos la única empresa en el mercado, ni mucho menos, hay infinidad de empresas sustitutas. Y realmente la ventaja competitiva de nuestra empresa es la marca y la venta en tienda física, ya que como digo al principio es "un paraíso" y con la pandemia las tiendas tuvieron que cerrar directamente, con lo cual había que centrarse en el comercio online. Pero seamos sinceros el momento pandemia uno como consumidor no pensaba en comprar juguetes desde la plataforma Toys"r"us, que en cierto modo si fue así, ya que hubo un gran apogeo de las ventas online. Pero los consumidores desde mi punto de vista, prefieren compraban empresas como Amazon (es el rey de las ventas online). Una vez finalizada la pandemia, deja como huella el comercio online y nos abre una ventana para las ventas con ello se va a poder llegar al consumidor no solo físicamente, sino que también virtualmente, por ese motivo se han incluido una serie de acciones en el plan estratégico, para mantener ambas vertientes.

Tras la Pandemia, cuando las cosas vuelven a encaminarse, se produce la gran crisis de abastecimiento, lo cual afecta no solo a la empresa objeto de estudio, sino que también a todas las empresas de venta, etc. Es lógico, si lo pensamos fríamente, si no tenemos stock, no podemos vender. Por tanto, nuestras ventas evidentemente disminuyen, perjudicándonos económicamente otra vez.

Ahora bien, económicamente hablando, evidentemente la pandemia fue un duro golpe, para sobrevivir la empresa se vio en la necesidad de vender parte de tu pasivo no corriente, sin embargo, cabe destacar que la empresa poseía una reserva ciertamente elevada en su patrimonio neto, debido a la inversión que se realizó. Sin embargo, el periodo de crecimiento se estancó como hemos mencionado por lo que para seguir sobreviviendo la empresa tuvo que hacer uso de las reservas.

Por último, desde mi punto de vista, considero que la empresa tiene futuro, es decir, estamos en un mercado donde siempre, siempre habrá niños, las personas para perpetuar la especie necesitamos niños. Sin embargo, hay que tener en cuenta que hay muchas empresas competidoras satisfaciendo las mismas necesidades, si la empresa quiere seguir adelante, tiene que adaptarse a las nuevas tecnologías, a las diferentes tendencias que van apareciendo en la crianza, enseñanza de los hijos, ya que realmente son los padres los consumidores. Es por ello, que en este trabajo se ha dedicado gran parte a la elaboración de un plan de ventas a implementar en el año 2024, ya que considero que con las medidas y acciones adecuadas la empresa no sólo reflotará, sino que también llegará a ser nuevamente un referente en el sector de la juguetería.

BIBLIOGRAFÍA

Arenas, J. S. (28 de Mayo de 2021). *Seguritecnia*. Obtenido de https://www.seguritecnia.es/entrevistas/javier-calderon-plaza-rio-2-el-sector-de-la-seguridad-tendria-que-coordinarse-aun-mas-con-las-fcse_20210528.html

Caballero, J. G. (10 de Febrero de 2022). *El país*. Obtenido de https://elpais.com/espana/2022-02-10/espana-pasa-a-tener-una-democracia-con-imperfecciones-segun-la-clasificacion-de-the-economist.html

Cortes, O. (09 de Mayo de 2022). *Intermpresas*. Obtenido de https://www.interempresas.net/Juguetes/Articulos/385338-El-sector-juguetero-apuesta-por-la-sostenibilidad.html

Cuando pasa. (2023). Obtenido de https://www.cuandopasa.com/index.php?v=c600030022t5711.6076g

EFE. (16 de MARZO de 2020). *Fashion Network*. Obtenido de https://es.fashionnetwork.com/news/El-centro-comercial-plenilunio-comprado-por-375-millones,472504.html#:~:text=El%20centro%20comercial%20registra%20actualmente,5%20millones%20de%20visitas%20anuales.

Instituto Nacional de Estadística. (2023). *INE*. Obtenido de https://www.ine.es/covid/piramides.htm

Ley 15/2007. (3 de Julio de 2007). *de 3 de julio, de Defensa de la Competencia*. Obtenido de BOE: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-12946

Ley Orgánica 3/2018. (5 de Diciembre de 2018). *de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.* Obtenido de BOE: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2018-16673

Luis Ángel Guerras Martín, J. E. (2008). Dirección estratégica y política de empresa I. En J. E. Luis Ángel Guerras Martín, *Dirección estratégica y política de empresa I.* Editorial UOC.

Mares, A. (24 de Diciembre de 2022). *Fashion Network*. Obtenido de https://pe.fashionnetwork.com/news/Nuevocentro-shopping-amplia-su-espacio-comercial,610818.html#:~:text=Fundado%20en%201990%2C%20Nuevocentro%2C%20catalogado,800%20mil%20personas%20por%20mes.

PIB de España. (2023). *Datos Macro*. Obtenido de https://datosmacro.expansion.com/pib/espana

Real Decreto Legislativo 1/2007. (16 de Noviembre de 2007). *de 16 de noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y otras leyes complementarias*. Obtenido de BOE: https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2007-20555

Registro Mercantil. (2023). *Todas las cuentas anuales son las depositadas por la propia empresa en el Registro Mercantild de España*.

Securitas Direct. (2022). Obtenido de https://www.securitas.es/sectores-y-casos-de-exito/retail/c.c-gran-plaza-2/#:~:text=Fue%20inaugurado%20en%202012%20y,de%2020%2D25.000%20personas%20diarias.

Toys"r"us. (2020). *Toys"r"us.es*. Obtenido de https://www.toysrus.es/historia?_gl=1*14x3i26*_up*MQ..*_ga*MTMwMDkwOTM2LjE2OTg5MjA1NDg.*_ga_C8HDNZP3M5*MTY5ODkyMDU0Ny4xLjAuMTY5ODkyMDU0Ny4wLjAuMA..&gclid=CjwKCAjwkY2qBhBDEiwAoQXK5eJ-aPN-Lz2IISc9BtQjfMuZ1bH8X1Cdt745Lks4UVLIy9km1AE3sBoCsTQQAvD_BwE

Wikipedia. (2020). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Toys_%22R%22_Us

ANEXO I

Balance de situación (Activo)

		A 31 de Diciembre				Análisis Global				Análisis Parcial			
	Nota	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018
ACTIVO NO CORRIENTE		**54.769**	**87.569**	**129.242**	**128.476**	**51,56%**	**52,42%**	**59,48%**	**56,45%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Inmovilizado intangible	5	**4.003**	**3.970**	**2.574**	**1.235**	**3,77%**	**2,38%**	1,18%	0,54%	**7,31%**	**4,53%**	1,99%	0,96%
Derecho de Superficie		2.885	6224	4376	2885	2,72%	3,73%	2,01%	1,27%	5,27%	7,11%	3,39%	2,25%
Aplicaciones informáticas		4.246	-1.869			4,00%	-1,12%	0,00%	0,00%	7,75%	-2,13%		
Amortización		-3.117	-374	2.574	1.235	-2,93%	-0,22%	1,18%	0,54%	-5,69%	-0,43%	1,99%	0,96%
Derecho de Superficie		-1.985	-1.869	1.714	1.235	-1,87%	-1,12%	0,79%	0,54%	-3,62%	-2,13%	1,33%	0,96%
Aplicaciones informáticas		-1.132	-374	88		-1,07%	-0,22%	0,04%		-2,07%	-0,43%	0,07%	
Deterioro de valor II		-11	-11			-0,01%	-0,01%			-0,02%	-0,01%		
Inmovilizado material	6	**17.004**	**15.119**	**115.998**	**119.147**	**16,01%**	**9,05%**	**53,39%**	**52,35%**	**31,05%**	**17,27%**	**89,75%**	**92,74%**
Coste		66.333	69.793	205.202	214.497	62,45%	41,78%			121,11%	79,70%		
Terrenos y construcciones		13.591	13.643	131.907	133.245	12,80%	8,17%	60,71%	58,55%	24,82%	15,58%	102,06%	103,71%
Inst. técnicas y maquinaria		10.645	9.668	17.150	17.385	10,02%	5,79%	7,89%	7,64%	19,44%	11,04%	13,27%	13,53%
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario		40.763	45.120	53.848	61.363	38,38%	27,01%			74,43%	51,53%	41,66%	47,76%
Otro inmovilizado		1.334	1.362	2.176	2.242	1,26%	0,82%	1,00%	0,99%	2,44%	1,56%	1,68%	1,75%
Anticipos e inmovilizaciones en curso				121	261			0,06%	0,11%			0,09%	0,20%
Amortización		-47.706	-52.683	-88.315	-93.808	-44,91%	-31,54%	-40,65%	-41,22%	-87,10%	-60,16%	-68,33%	-73,02%
Terrenos y construcciones		-8.052	-8.917	-30.492	-30.273	-7,58%	-5,34%	-14,03%	-13,30%	-14,70%	-10,18%	-23,59%	-23,56%
Inst. técnicas y maquinaria		-5.790	-5.959	-11.471	-11.033	-5,45%	-3,57%	-5,28%	-4,85%	-10,57%	-6,80%	-8,88%	-8,59%
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario		-32.569	-36.528	-44.618	-50.751	-30,66%	-21,87%	-20,53%	-22,30%	-59,47%	-41,71%	-34,52%	-39,50%
Otro inmovilizado		-1.295	-1.279	-1.734	-1.751	-1,22%	-0,77%	-0,80%	-0,77%	-2,36%	-1,46%	-1,34%	-1,36%
Deterioro		-1.624	-1.991	-889	-1.542	-1,53%	-1,19%	-0,41%	-0,68%	-2,97%	-2,27%	-0,69%	-1,20%
Terrenos y construcciones		-281	-388	-99	-361	-0,26%	-0,23%	-0,05%	-0,16%	-0,51%	-0,44%	-0,08%	-0,28%
Inst. técnicas y maquinaria		-369	-526	-238	-520	-0,35%	-0,31%	-0,11%	-0,23%	-0,67%	-0,60%	-0,18%	-0,40%
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario		-963	-1.037	-545	-649	-0,91%	-0,62%	-0,25%	-0,29%	-1,76%	-1,18%	-0,42%	-0,51%
Otro inmovilizado		-11	-40	-7	-12	-0,01%	-0,02%	0,00%	-0,01%	-0,02%	-0,05%	-0,01%	-0,01%

Inversiones en empresas del grupo y asociadas a l/p	8	**28.895**	**59.578**	**3.128**	**4.536**	**27,20%**	**35,66%**	**1,44%**	**1,99%**	**52,76%**	**68,04%**	**2,42%**	**3,53%**
Instrumentos de patrimonio		24.070	54.753			22,66%	32,78%	0,00%	0,00%	43,95%	62,53%		
Créditos a empresas delgrupo		4.252	4.252			4,00%	2,55%	0,00%	0,00%	7,76%	4,86%		
Otros activos financieros	19.2	573	573	3.128	4.536	0,54%	0,34%	1,44%	1,99%	1,05%	0,65%	2,42%	3,53%
Inversiones finanacieras a l/p	9	**2.288**	**2.973**			**2,15%**	**1,78%**	**0,00%**	**0,00%**	**4,18%**	**3,40%**	**0,00%**	**0,00%**
Activos por impuesto diferido	16.1 y 16.4	**2.579**	**5.929**	**7.542**	**3.558**	**2,43%**	**3,55%**	**3,47%**	**1,56%**	**4,71%**	**6,77%**	**5,84%**	**2,77%**
ACTIVO CORRIENTE		**51.446**	**79.485**	**88.038**	**99.100**	**48,44%**	**47,58%**	**40,52%**	**43,55%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Existencias	11	**20.591**	**34.796**	**33.671**	**38.119**	**19,39%**	**20,83%**	**15,50%**	**16,75%**	**40,02%**	**43,78%**	**38,25%**	**38,47%**
Mercaderías		20.132	34.635	32.930	37.060	18,95%	20,73%	15,16%	16,28%	39,13%	43,57%	37,40%	37,40%
Embalajes		210	161	60	116	0,20%	0,10%	0,03%	0,05%	0,41%	0,20%	0,07%	0,12%
Anticipos a proveedires		249		681	943	0,23%		0,31%	0,41%	0,48%		0,77%	0,95%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		**2.490**	**5.794**	**6.224**	**9.059**	**2,34%**	**3,47%**	**2,86%**	**3,98%**	**4,84%**	**7,29%**	**7,07%**	9,14%
Clientes por ventas y prestaciones de servicios		940	634	651	1.864	0,88%	0,38%	0,30%	0,82%	1,83%	0,80%	0,74%	1,88%
Clientes, empresas del grupo y asociadas	19.2		1.679		764		1,01%		0,34%		2,11%	0,00%	0,77%
Deudores varios		1.523	3.481	5.055	6.242	1,43%	2,08%	2,33%	2,74%	2,96%	4,38%	5,74%	6,30%
Personal		27		17	17	0,03%		0,01%	0,01%	0,05%		0,02%	0,02%
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a c/p	8 y 19.2	**1.062**	**8.001**		**40**	**1,00%**	**4,79%**		**0,02%**	**2,06%**	**10,07%**		0,04%
Créditos a empresas		1.062	8.001		40	1,00%	4,79%		0,02%	2,06%	10,07%		0,04%
Inversiones financieras a c/p	9	**7.928**	**4.003**			**7,46%**	**2,40%**			**15,41%**	**5,04%**		
Otros activos financieros		7.928	4.003			7,46%	2,40%			15,41%	5,04%		
Periodificaciones a c/p		**219**	**215**	**770**	**678**	**0,21%**	**0,13%**	**0,35%**	**0,30%**	**0,43%**	**0,27%**	**0,87%**	**0,68%**
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	12	**19.156**	**26.676**	**47.373**	**51.204**	**18,04%**	**15,97%**	**21,80%**	**22,50%**	**37,24%**	**33,56%**	**53,81%**	**51,67%**
TOTAL ACTIVO		**106.215**	**167.054**	**217.280**	**227.576**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**206,46%**	**210,17%**	**168,12%**	**177,14%**

ANEXO II

Balance de situación (Pasivo)

		A 31 de Diciembre				Análisis Global				Análisis Parcial			
	Nota	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018
PATRIMONIO NETO		**30.988**	**34.258**	**112.119**	**122.565**	**29,17%**	**20,51%**	**51,60%**	**53,86%**	**52,40%**	**32,42%**	**66,09%**	**92,01%**
Fondos propios	13	**30.988**	**34.258**	**112.119**	**122.565**	**29,17%**	**20,51%**	**51,60%**	**53,86%**	**52,40%**	**32,42%**	**66,09%**	**92,01%**
Capital escriturado		12.320	42.944	42.944	42.944	11,60%	25,71%	19,76%	18,87%	20,83%	40,64%	25,31%	32,24%
Reservas		18.668	10.461	76.279	85.922	17,58%	6,26%	35,11%	37,76%	31,57%	9,90%	44,96%	64,50%
Legal y estatutarias		7.119	7.119	8.455	8.455	6,70%	4,26%	3,89%	3,72%	12,04%	6,74%	4,98%	6,35%
Otras reservas		11.549	3.342	67.824	77.467	10,87%	2,00%	31,22%	34,04%	19,53%	3,16%	39,98%	58,15%
Resultados negativos de ejercicios anteriores		0	-19.147	-10.446	-9.643	0,00%	-11,46%	-4,81%	-4,24%	0,00%	-18,12%	-6,16%	-7,24%
Otras aportaciones de los socios				3342	3342			1,54%	1,47%			1,97%	2,51%
PASIVO NO CORRIENTE		**28.147**	**71.404**	**57.533**	**10.643**	**26,50%**	**42,74%**	**26,48%**	**4,68%**	**47,60%**	**67,58%**	**33,91%**	**7,99%**
Provisiones a l/p	14	**591**	**853**	**522**	**5.375**	**0,56%**	**0,51%**	**0,24%**	**2,36%**	**1,00%**	**0,81%**	**0,31%**	**4,04%**
Otras provisiones		591	853			0,56%	0,51%			1,00%	0,81%		
	15												
Deudas a l/p		**1.500**		**56.846**	**5.015**	**1,41%**		**26,16%**	**2,20%**	**2,54%**		**33,51%**	**3,76%**
Otros pasivos financieros		1.500		4.895	5.015	1,41%		2,25%	2,20%	2,54%		2,89%	3,76%
Deudas con entidades de crédito				51951				23,91%				30,62%	
Deudas con empresas del grupo y asociadas a l/p	15 y 19.2	**23.565**	**68.488**			**22,19%**	**41,00%**			**39,85%**	**64,82%**		
Pasivos por impuesto diferido	16.1 y 16.5	**97**	**112**	**165**	**253**	**0,09%**	**0,07%**	**0,08%**	**0,11%**	**0,16%**	**0,11%**	**0,10%**	**0,19%**
Periodificaciones a l/p	15	**2.394**	**1.951**			**2,25%**	**1,17%**			**4,05%**	**1,85%**		
TOTAL PN + PNC (FPF)		**59.135**	**105.662**	**169.652**	**133.208**	**55,67%**	**63,25%**	**78,08%**	**58,53%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**

PASIVO CORRIENTE		**47.080**	**61.392**	**47.628**	**94.368**	**44,33%**	**36,75%**	**21,92%**	**41,47%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**
Provisiones a c/p	14	**4.087**	**230**	**994**	**1.112**	**3,85%**	**0,14%**	**0,46%**	**0,49%**	**8,68%**	**0,37%**	**2,09%**	**1,18%**
Deudas con empresas del grupo y asociadas a c/p	15 y 19.2	**3.359**	**15.700**		**52.821**	**3,16%**	**9,40%**		**23,21%**	**7,13%**	**25,57%**		**55,97%**
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	15	**39.211**	**45.169**	**46.634**	**40.435**	**36,92%**	**27,04%**	**21,46%**	**17,77%**	**83,29%**	**73,57%**	**97,91%**	**42,85%**
Proveedores		22.706	19.308	26.230	15.325	21,38%	11,56%	12,07%	6,73%	48,23%	31,45%	55,07%	16,24%
Proveedores, empresas del grupo y asociadas	19.2	2.306	4.670		3.509	2,17%	2,80%		1,54%	4,90%	7,61%		3,72%
Acreedores varios		9.503	14.398	9.326	10.883	8,95%	8,62%	4,29%	4,78%	20,18%	23,45%	19,58%	11,53%
Personal (remuneraciones pendientes de pago)		1.012	1.759	1.873	2.115	0,95%	1,05%	0,86%	0,93%	2,15%	2,87%	3,93%	2,24%
Otras deudas con las Adminsitaciones Públicas	16.1	3.684	5.034	9.205	8.603	3,47%	3,01%	4,24%	3,78%	7,82%	8,20%	19,33%	9,12%
Periodificaciones a c/p		**423**	**293**			**0,40%**	**0,18%**			**0,90%**	**0,48%**		
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		**106.215**	**167.054**	**217.280**	**227.576**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**225,61%**	**272,11%**	**456,20%**	**241,16%**
Pasivo real (PNC+PC)		**75.227**	**132.796**	**105.161**	**105.011**								

ANEXO III.

Fondo de Maniobra

FONDO DE MANIOBRA	2021	2020	2019	2018
disponible	19.156	26.676	47.373	51.204
invesiones financieras cp	8.990	12.004	0	40
pc cp	-47.080	-61.392	-47.628	-94.368
total act. Liquido	**-18.934**	**-22.712**	**-255**	**-43.124**
Deudores comerciales y otras cuentas a cob.	2.490	5.794	6.224	9.059
Periodificaciones a corto plazo	219	215	770	678
realizable financiero a cp	**2.709**	**6.009**	**6.994**	**9.737**
total capital circulante	**-16.225**	**-16.703**	**6.739**	**-33.387**
existencias	20.591	34.796	33.671	38.119
realizable fisico	**20.591**	**34.796**	**33.671**	**38.119**
FM	**4.366**	**18.093**	**40.410**	**4.732**

Comprobación				
FPF - ANC	4.366	18.093	40.410	4.732
AC - PC	4.366	18.093	40.410	4.732

ANEXO IV

Ratios Financieros

Importe neto de la cifra de negocios		103.202	130.667	151.507	196.138
RATIOS FM					
tasa de variación	[FM (n)- FM (n-1)]/ FM(n-1)	-75,87%	-55,23%	753,97%	
Coeficiente de rotación	(Cifra de Negocio)/FM	2363,77%	722,20%	374,92%	4144,93%
Autofinanciación AC	(PN - ANC)/AC	-46,23%	-67,07%	-19,45%	-5,96%
Proporción de financiación del FM	FM / AC	8,49%	22,76%	45,90%	4,77%
RATIOS FINANCIEROS					
Garantía	a real / p real	141,19%	125,80%	206,62%	216,72%
Consistencia	ANC/PNC	194,58%	122,64%	224,64%	1207,14%
Grado de envejecimiento	Amort. / Mobilizado	69,18%	71,56%	40,91%	42,59%
Autonomía financiera	PN/pasivo	41,19%	25,80%	106,62%	116,72%
Saneamiento	FPF/PNC	210,09%	147,98%	294,88%	1251,60%
Endeudamiento dependencia glob.	Pasivo/PN	242,76%	387,64%	93,79%	85,68%
Dependencia no corriente	PNC/PN	90,83%	208,43%	51,31%	8,68%
Dependencia corriente	PC/PN	151,93%	179,20%	42,48%	76,99%
Apalancamiento	pasivo/PN+P	70,83%	79,49%	48,40%	46,14%
Solvencia cp	AC/PC	109,27%	129,47%	184,85%	105,01%
Solvencia lp	AC/P	68,39%	59,85%	83,72%	94,37%
RATIOS DE TESORERÍA					
Test ácido	(AC-existencias-ANC)/PC	-50,79%	-69,85%	-157,21%	-71,52%
Tesorería 1	(efectivo+acliquido)/PC	40,69%	43,45%	99,46%	54,26%

ANEXO V

Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

	Nota	Ejercicio finalizado a 31 de diciembre				Comparación				Variación		
		2021	2020	2019	2018	2021	2020	2019	2018	21-20	20-19	19-18
OPERACIONES CONTINUADAS												
Importe neto de la cifra de negocios	18.1	**103.202**	**130.667**	**151.507**	**196.138**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**100,00%**	**-21,02%**	**-13,76%**	**-22,75%**
Ventas		103.202	130.667	151.507	196.138	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	-21,02%	-13,76%	-22,75%
Aprovisionamientos	18.1	**-75.294**	**-87.384**	**-90.733**	**-117.369**	**-72,96%**	**-66,88%**	**-59,89%**	**-59,84%**	-13,84%	-3,69%	-22,69%
Consumos		-75.219	-87.473	-91.709	-117.286	-72,89%	-66,94%	-60,53%	-59,80%	-14,01%	-4,62%	-21,81%
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros apro	11	-75	89	976	-83	-0,07%	0,07%	0,64%	-0,04%	-184,27%	-90,88%	-1275,90%
MARGEN BRUTO		**27.908**	**43.283**	**60.774**	**78.769**	**27,04%**	**33,12%**	**40,11%**	**40,16%**	**-35,52%**	**-28,78%**	**-22,85%**
Otros ingresos de explotación		**3.540**	**3.487**	**3.681**	**3.029**	**3,43%**	**2,67%**	**2,43%**	**1,54%**	**1,52%**	**-5,27%**	**21,53%**
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		2.212	3.375	3.681	3.029	2,14%	2,58%	2,43%	1,54%	-34,46%	-8,31%	21,53%
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejerc		1.328	112			1,29%	0,09%			1085,71%		
Gasto de personal	18.3	**-21.326**	**-25.459**	**-28.788**	**-31.869**	**-20,66%**	**-19,48%**	**-19,00%**	**-16,25%**	**-16,23%**	**-11,56%**	**-9,67%**
Sueldos, salarios y similares		-15.806	-19.530	-21.542	-24.067	-15,32%	-14,95%	-14,22%	-12,27%	-19,07%	-9,34%	-10,49%
Cargas sociales		-5.520	-5.929	-7.246	-7.802	-5,35%	-4,54%	-4,78%	-3,98%	-6,90%	-18,18%	-7,13%
Otros gastos de explotación	18.4	**-31.187**	**-36.687**	**-40.363**	**-44.579**	**-30,22%**	**-28,08%**	**-26,64%**	**-22,73%**	**-14,99%**	**-9,11%**	**-9,46%**
Servicios exteriores		-29.914	-35.037	-38.696	-42.909	-28,99%	-26,81%	-25,54%	-21,88%	-14,62%	-9,46%	-9,82%
Tributos		-1.273	-1.650	-1.667	-1.670	-1,23%	-1,26%	-1,10%	-0,85%	-22,85%	-1,02%	-0,18%
EBITDA		**-21.065**	**-15.376**	**-4.696**	**5.350**	**-20,41%**	**-11,77%**	**-3,10%**	**2,73%**	**37,00%**	**227,43%**	**-187,78%**
Amortización del inmovilizado	5 y 6	**-3.508**	**-4.425**	**-5.653**	**-6.057**	**-3,40%**	**-3,39%**	**-3,73%**	**-3,09%**	**-20,72%**	**-21,72%**	**-6,67%**
Deterioro y resultado por enajenaciones de inmoviliza	5 y 6	**-580**	**1.875**	**-161**	**-1.552**	**-0,56%**	**1,43%**	**-0,11%**	**-0,79%**	**-130,93%**	**-1264,60%**	**-89,63%**
Deterioros y pérdidas	6	-446	-1.113		-1.542	-0,43%	-0,85%		-0,79%	-59,93%		-100,00%
Resultados por enajenaciones y otras		-134	2.988	-161	-10	-0,13%	2,29%	-0,11%	-0,01%	-104,48%	-1955,90%	1510,00%
Otros resultados		**-2.028**	**267**	**860**	**-5.375**	**-1,97%**	**0,20%**	**0,57%**	**-2,74%**	**-859,55%**	**-68,95%**	**-116,00%**
Gastos excepcionales		-2.028	-63	60	-5.375	-1,97%	-0,05%	0,04%	-2,74%	3119,05%	-205,00%	-101,12%
Ingresos excepcionales			330	920			0,25%	0,61%			-64,13%	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		**-27.181**	**-17.659**	**-9.650**	**-7.634**	**-26,34%**	**-13,51%**	**-6,37%**	**-3,89%**	**53,92%**	**82,99%**	**26,41%**

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (EBIT)		**-27.181**	**-17.659**	**-9.650**	**-7.634**	**-26,34%**	**-13,51%**	**-6,37%**	**-3,89%**	**53,92%**	**82,99%**	**26,41%**
Ingresos financieros	19.1	60.915		274		59,03%		0,18%			-100,00%	
Gastos financieros	19.1	-4.236	-7.758	-4.816	-2.421	-4,10%	-5,94%	-3,18%	-1,23%	-45,40%	61,09%	98,93%
Variación de valor razonable en instrumentos financieros					-1.531				-0,78%			
Diferencias de cambio			19	-40	960		0,01%	-0,03%	0,49%	-100,00%	-147,50%	-104,17%
Resultado Financiero		**56.679**	**-7.739**	**-4.582**	**-2.992**	**54,92%**	**-5,92%**	**-3,02%**	**-1,53%**	**-832,38%**	**68,90%**	**53,14%**
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		**29.498**	**-25.398**	**-14.232**	**-10.626**	**28,58%**	**-19,44%**	**-9,39%**	**-5,42%**	**-216,14%**	**78,46%**	**33,94%**
Impuesto sobre beneficios		-2.081	6.251	3.784	983	-2,02%	4,78%	2,50%	0,50%	-133,29%	65,20%	284,94%
RESULTADO DEL EJERCICIO (RDI)		**27.417**	**-19.147**	**-10.448**	**-9.643**	**26,57%**	**-14,65%**	**-6,90%**	**-4,92%**	**-243,19%**	**83,26%**	**8,35%**

ANEXO VI

Análisis de rentabilidad

Grado de autofinanciación					
Amortización inmovilizado		-3.508	-4.425	-5.653	-6.057
Resultado retenido (reservas legales y volunatrias)		7.119	7.119	8.455	8.455
		3.611	**2.694**	**2.802**	**2.398**
Autofinanciación inv	autofin./(diferencia activo)	-0,71%	-0,53%	-0,55%	-0,47%

Análisis de la rentabilidad					
Margen de utilidad	EBIT/CN	-26,34%	-13,51%	-6,37%	-3,89%
Rentabilidad Económica	EBIT/ATN	-25,59%	-10,57%	-4,44%	-3,35%
ROI	RDI/ATN	25,8%	-11,5%	-4,8%	-4,2%
tasa de retorno	Años	3,88	8,70	20,83	23,81
R Financiera	RDI/PN	88,5%	-55,9%	-9,3%	-7,9%

Efectos					
Efecto inversor	RE - margen	0,75%	2,94%	1,93%	0,54%
Rotación del activo	CN/ATN	97,16%	78,22%	69,73%	86,19%
Efecto financiero e imposit	Roi - RE	51,40%	-0,89%	-0,37%	-0,88%
Efecto Financiador	RF - Roi	62,66%	-44,43%	-4,51%	-3,63%
Multiplicador patrimonial	ATN/PN	342,76%	487,64%	193,79%	185,68%

ANEXO VII

Estados de Flujos de Efectivo

	Nota	Ejercicio finalizado a 31 de diciembre			
		2021	2020	2019	2018
Resultado del ejercicio antes de impuestos		**29.498**	**-25.398**	**-14.231**	**-10.626**
Ajustes del resultado		**11.994**	**9.068**	**10.248**	**15.497**
Amortización del inmovilizado	5 y 6	3.508	4.425	5.425	6.057
Amortización de provisiones		3.595	-1.132		
Variación neta de provisiones		4.236	7.758		5.003
Gastos financieros			-19	4.816	2.241
Ingresos financieros (Nota 24)				-274	
Correcciones valorativas por deterioro	5, 6 y 11	521	1.024		
Deterioro de cambio				40	-960
Deterioro de mercaderías, maternas primas y otros aprov.					1.625
Resultado por enajenaciones del inmovilizado		134	-2.988	77	
Correciones valorativas por deterioro				164	1.531
Cambios en el capital corriente		**17.999**	**-3.421**	**9.044**	**-20.055**
Existencias		14.130	-11.099	4.448	12.071
Deudores y otras cuentas a cobrar		3.304	955	3.246	-1.019
Otros activos corrientes		-3.244	-1.218	-92	-155
Otros activos no corrientes				1.442	
Acreedores y otras cuentas a pagar		4.382	7.873	9.044	-20.055
Otros pasivos corrientes			-573	68	
Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación		**-4.980**	**-1.771**	**-5.200**	**-4.256**
Pagos de intereses		-4.236	-1.340	-4.816	-2.241
Cobros de intereses				274	-2.015
Cobros (pagos) por impuestos sobre beneficios		-744	-431	658	-2.015
Flujos de efectivo generados/(usados) de las actividades de explotación		**54.511**	**-21.522**	**-139**	**-19.440**
Pagos por inveriones		**-6.703**	**-6.195**	**-3.856**	**-3.871**
Inmovilizado intangible	5	-918	-1.870	-845	-3.871
Inmovilizado material (Nota 6)	6	-5.785	-4.325	-3.011	-3.871
Cobros por desinveriones		**436**		**1.408**	**434**
Empresas del grupo y asociadas (Nota 8)					56
Inmovilizado material (Nota 6)		436			
Otros activos (Nota 24)				1408	378
Flujos de efectivo generados/(usados) de las actividades de inversión		**-6.267**	**-6.195**	**-2.448**	**-3.437**
Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero		**-55.764**	**27.366**	**-1.244**	**44.410**
a) Emisión		**-55.764**	**28.733**	**51.577**	
Deudas con entidades de crédito (Nota 18)		-55.764	28.733	51.577	
Deudas con empresas del grupo y asociadas					43412
Otras deudas (Nota 18)		1.500			1.010
b) Devolución y amortización				**-1.367**	
Deudas con empresas del grupo y asociadas (Nota 31 g)				-52.821	-12
Otras deudas				-13.667	
Flujos de efectivo generados / (utilizados) de las actividades de financiación	27	**-55.764**	**27.366**	**-1.244**	**44.410**
Efecto de las variones de los tipos de cambio			19		-960
AUMENTO / DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES		**-7.520**	**-332**	**-3.831**	**33.390**
Efectivo o equivalentes al inicio del ejercicio	12	26.676	27.008	51.204	17.814
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	12	19.156	26.676	47.373	51.204