



Universidad de Valladolid
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**“Análisis de estados contables de
AmRest presentados en España”**

Presentado por:

Judit González Gallo

Tutelado por:

Francisco Javier Jimeno de la Maza

Valladolid, 16 de Julio de 2021

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el de efectuar un análisis económico-financiero para el período 2018-2020 de las cuentas anuales de AmRest Holdings SE, compañía europea y multinacional de restaurantes que opera en cerca de treinta países diferentes con más de 2.300 establecimientos. Primeramente, se ha realizado un análisis preliminar mediante un análisis vertical y un análisis horizontal, tanto del Balance como de la Cuenta de pérdidas y ganancias. Posteriormente, aplicaremos la tradicional herramienta de los ratios financieros para estudiar la situación del grupo en la actualidad desde el punto de vista de la liquidez general, solvencia, endeudamiento, rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Confirmando las expectativas previas por el sector de negocio y las circunstancias del entorno, AmRest presenta en el año 2020 un significativo deterioro de su situación financiera y de sus resultados.

Palabras clave: AmRest, sector de restaurantes, análisis financiero, análisis económico, ratio.

Código JEL: M41: Contabilidad.

ABSTRACT

The objective of this work is to carry out an economic-financial analysis for the period 2018-2020 of the annual accounts of AmRest Holdings SE, a European and multinational restaurant company operating in nearly thirty different countries with more than 2,300 restaurants. First, we run a preliminary analysis by using vertical and horizontal percentage analysis applied to both the balance sheet and income statement. Furthermore, we will apply the traditional tool of financial ratios to study the current situation of the group of firms considering the general liquidity, solvency, debt proportion, economic profitability and financial profitability. Confirming our previous expectations due to the business sector and the conditions of the environment, AmRest presents in 2020 a significant decline of its financial situation and its results.

Keywords: AmRest, restaurant industry, financial analysis, economic analysis, ratio

JEL Code: M41: Accounting

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	Pág. 4
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	Pág. 5
2.1 Origen, historia y expansión.....	Pág. 5
2.2 La empresa en la actualidad. Valores y objetivos.....	Pág. 9
2.3 Las actividades de restauración ante los retos derivados de la pandemia del COVID-19.....	Pág. 12
3. ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.....	Pág. 15
3.1 Cálculo de porcentajes verticales y horizontales del Balance de situación.....	Pág. 15
3.2 Aspectos más significativos de la situación patrimonial de la empresa.....	Pág. 18
4. ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS....	Pág. 19
4.1 Cálculo de porcentajes verticales y horizontales de la cuenta de pérdidas y ganancias.....	Pág. 19
4.2 Análisis de las principales partidas y variaciones durante el período 2018-2020.....	Pág. 19
5. ANÁLISIS FINANCIERO.....	Pág. 20
5.1 Ratios de liquidez.....	Pág. 20
5.2 Ratios de solvencia y de estructura financiera.....	Pág. 24
5.2.1 Ratio de solvencia.....	Pág. 24
5.2.2 Ratio de firmeza.....	Pág. 27
5.2.3 Ratio de endeudamiento.....	Pág. 28
5.3 Ratios económicos.....	Pág. 30
5.3.1 Rotación.....	Pág. 30
5.3.2 Margen sobre ventas.....	Pág. 31
5.3.3 Cálculo e interpretación de la rentabilidad económica.....	Pág. 32
5.3.4 Cálculo e interpretación de la rentabilidad financiera.....	Pág. 33
6. CONCLUSIONES GENERALES.....	Pág. 35
7. BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 36
8. ANEXOS.....	Pág. 38

1 INTRODUCCIÓN.

Este trabajo tiene por objeto efectuar un análisis económico-financiero de AmRest Holdings SE para el periodo comprendido entre 2018-2020, con la finalidad de observar en qué situación se encontraba la empresa en el momento previo a la declaración de pandemia por el Covid-19 y ver cómo se puede haber visto su negocio afectado por las circunstancias que han caracterizan al actual entorno.

AmRest es una compañía multinacional que gestiona cadenas de marcas de restauración propias y franquiciadas, como KFC, Pizza Hut, Tagliatella o Sushi Shop, entre otras, con una gran implantación desde sus comienzos en Europa Central y del Este, y con presencia a día de hoy en casi una treintena de países, entre ellos España, a donde ha trasladado su sede.

AmRest pertenece a un sector que ya venía experimentado considerables transformaciones en los últimos años, a causa de las necesidades de adaptación del modelo de negocio a los cambios que ha habido en los hábitos y las preferencias de los consumidores en cuanto a concienciación alimentaria. Al mismo tiempo, los establecimientos de hostelería se enfrentan al reto de la aparición numerosas plataformas de “delivery”, a través de las cuales los restaurantes sirven pedidos a domicilio. A estos desafíos han de añadirse los derivados de las consecuencias que ha tenido la propagación de la pandemia de Covid-19 en 2020, en tanto que las ramas de actividad de la restauración han sido indiscutiblemente unas de las más perjudicadas, debido al impacto negativo de las medidas restrictivas adoptadas por las autoridades sanitarias, dado que muchas de ellas les repercutían directamente.

La organización del resto del trabajo se va a plantear de la siguiente manera. En primer lugar, se lleva a cabo una presentación de la empresa desde su origen, exponiendo cómo se llegó a crear, e indicando sus principales características, visión estratégica corporativa y principios de actuación. Después se comentan algunas de las circunstancias que afectan a los negocios de la restauración en la situación que se ha generado a raíz de la pandemia del COVID-19. Tras describir la metodología, se procede a llevar a cabo un análisis exhaustivo del Balance de Situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias que corresponden

a los períodos 2018-2020. En este análisis se observa por separado la composición, mediante el análisis vertical, y la evolución, mediante el análisis horizontal, de las partidas que componen estos estados financieros.

A continuación, se ha realizado un análisis de la empresa basado en la aplicación de ratios contables, considerando distintas vertientes, como las siguientes:

- Análisis de liquidez: mediante una serie de ratios que ofrecen información acerca de la situación de la empresa a corto plazo.
- Análisis de solvencia: a través de una serie de ratios, los cuales nos ofrecerá una idea de la capacidad que tiene la empresa a largo plazo.
- Análisis de resultados: en el cual se estudia la rentabilidad que tiene la empresa en relación con los recursos utilizados y con las inversiones que realiza.

Para terminar, se concluirá con una síntesis de los análisis realizados respecto de la situación de esta empresa, así como de su evolución en este periodo, teniendo presente que los ejercicios considerados incluyen un año de especial interés como es el 2020, en el cual ya se manifiesta el impacto de las restricciones que conllevan las medidas sanitarias adoptadas de distanciamiento social o de confinamientos, cierre temporal de actividades o limitaciones a la movilidad.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

2.1 Origen, historia y expansión.

AmRest Holdings SE es una compañía independiente de implantación mundial que opera con cadenas de restaurantes, aunque principalmente su actividad se concentra en Europa. Esta compañía tiene su sede en España desde el año 2018, pero nació en Breslavia, ciudad situada al oeste de Polonia, de manos de Henry McGovern, un ciudadano estadounidense que se había trasladado a Europa tras la caída del muro de Berlín y el ulterior colapso de la Unión Soviética, con la intención de vivir en primera persona las transformaciones que estaban sucediendo en ese ámbito. Su pretensión inicial, junto a Donald Kendall Junior, era la de dedicarse al negocio inmobiliario,

arrendando propiedades que rehabilitarían en algunos de los abundantes edificios antiguos que entonces había bien ubicados en Polonia.

En una subasta, las dos personas citadas se hicieron con una casa de vecinos en Breslavia, cuya planta baja pretendían alquilar a quien quisiese poner un restaurante, al entender que era un emplazamiento idóneo para este tipo de establecimiento. Sin embargo, el padre de uno de ellos, Donald Kendall Senior, que había sido CEO de Pepsico, les ofreció la posibilidad alternativa de sumarse como socio comercial del negocio, con la idea de que, moviéndose a través de los contactos que todavía mantenía, obtuviesen una franquicia de Pizza Hut, sugiriéndoles la propuesta de que utilizarasen el local del que eran propietarios para explotarla directamente.

Así, se dio comienzo, casi fortuitamente, al embrión de lo que años después sería AmRest, con la inauguración el 9 de noviembre de 1993 de ese primer restaurante, y con la constitución de la empresa American Retail Systems (ARS), formada en un principio por cuatro socios: Donald M. Kendall Sr., Donald M. Kendall Jr., Christian R. Eisenbeiss y Henry J. McGovern. Ya desde ese momento inicial se incorporaba el eslogan que todavía hoy conserva del "Todo es posible" (en polaco, "*Wszystko jest możliwe*", cuyo acróstico es WJM, véase figura 1).

Figura 1.- Representación figurada de los cuatro socios originales de AmRest, con el lema de la compañía



Fuente: página web www.amrest.es

Tras proseguir con la apertura de sucesivos locales dedicados a la restauración, fue en noviembre de 1995 cuando se emprendió con un nuevo concepto de negocio, con la puesta en marcha del primer KFC (por las siglas de Kentucky

Fried Chicken), basado en un producto como el pollo que definiría a dicha marca, y que se distinguía por requerir de intensos esfuerzos para mantener la suficiencia del flujo de abastecimientos para atender a la demanda.

En 1998 se puede decir que comienza la internacionalización de la compañía, con la adquisición de los restaurantes de “Yum!” en República Checa, cuya viabilidad se veía amenazada por aquel entonces, y que se lograron convertir en rentables en poco tiempo. En el año 2000 se decidió que se fusionasen los restaurantes de “ARS” y “Yum!”, dando lugar a AmRest, que para entonces ya contaba con más de 3.200 personas trabajando para la cadena. Posteriormente, en 2005 debutan en la bolsa de valores de Varsovia, duplicándose el valor de sus acciones en su primer año de cotización.

La expansión mundial continuaría, fundamentalmente con la insignia KFC, pero también con otras marcas propias o asociadas en franquicia, como Freshpoint (la cual apuesta por un modelo de comida saludable, adaptado a las crecientes tendencias de un segmento de consumo), Rodeo Drive, Burger King o Starbucks, cuyo primer restaurante en Polonia se abrió en 2009. La implantación de restaurantes de la cadena se fue produciendo progresivamente en Hungría Serbia, Rusia o Bulgaria, entre otros países.

En 2011, se llevaría a efecto una operación corporativa de importancia para el devenir futuro de la compañía, al producirse la adquisición de la empresa española Restauravia, que incorporaba la enseña de comida italiana “La Tagliatella”, que se constituirá en uno de los pilares de la cadena en la Península Ibérica. A partir de ese momento, AmRest se irá instalando en España, con restaurantes de marcas propias y franquiciadas, exportándose el mismo modelo para impulsar el crecimiento en nuevos mercados como los de Francia, Estados Unidos, Alemania o China. En este último país se adquirieron las marcas chinas Blue Frog, con 10 restaurantes y KABB, con uno en Shanghai, Pekín y Nanjing.

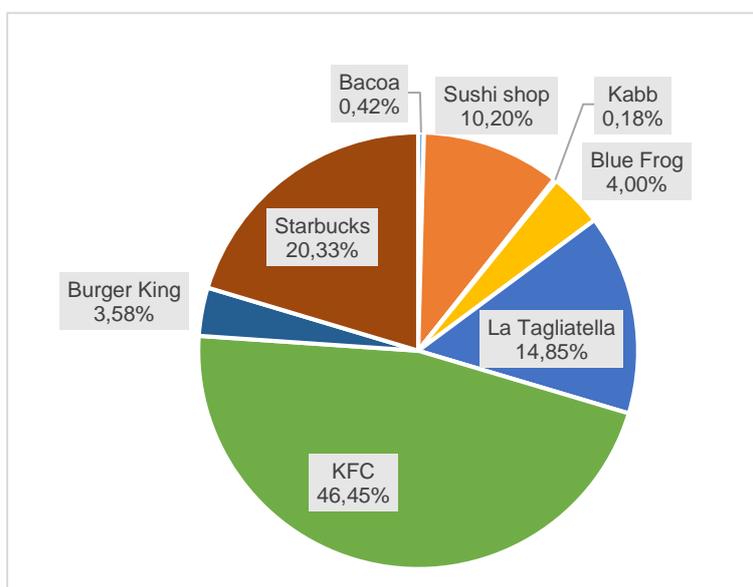
En 2016 AmRest se convierte en el operador de Starbuck en Alemania con 144 locales nuevos, con lo que, a escala global, llegaba a superar en total el millar de establecimientos que controlaba. En 2018 adquiere Sushi Shop en Europa, con 168 locales y empieza a tener presencia en una nueva forma de venta como es la del servicio de comida a domicilio, bajo lo que se denomina “delivery” o

“take away”. Considerando la repercusión sobre las ventas que empieza a tener esa modalidad de servicio de comida a domicilio, la empresa decide invertir también en una startup, la plataforma de reparto Glovo. Finalmente, en 2018 compra “Bacoa Burguer”, cadena española dedicada a las hamburguesas, adquiriendo 6 restaurantes con el objetivo de competir en el mercado local de este tipo de producto.

Uno de los objetivos de este grupo era cotizar en la bolsa española, por lo que, en 2018, la compañía traslado su sede a España al municipio madrileño de Pozuelo de Alarcón, y solicitó su ingreso en el mercado continuo. Con esta decisión, la empresa quería beneficiarse de poder cotizar en euros, y así acceder a nuevas formas de financiación y a un mayor mercado. En la figura 2 se muestran los países en los que AmRest operaba a finales de 2018, con indicación del número de establecimientos para cada país, así como la proporción de restaurantes para cada marca.

Figura 2.- Distribución de restaurantes de AmRest a 31/12/2018, por país y marca, incluidos franquiciados

Irán	1
Arabia Saudí	3
Emiratos Árabes Unidos	8
Reino Unido	5
Luxemburgo	2
Suiza	6
Italia	3
Bélgica	8
China	62
Croacia	8
Serbia	8
Bulgaria	19
Rusia	244
Azerbaijón	2
Armenia	2
Rumanía	46
Hungría	104
República Checa	162
Eslovaquia	9
Polonia	515
Austria	1
Alemania	253
Eslovenia	1
Francia	322
Portugal	5
España	326



Fuente: elaboración propia a partir de información contenida en la página web www.amrest.es

2.2 La empresa en la actualidad. Valores y objetivos.

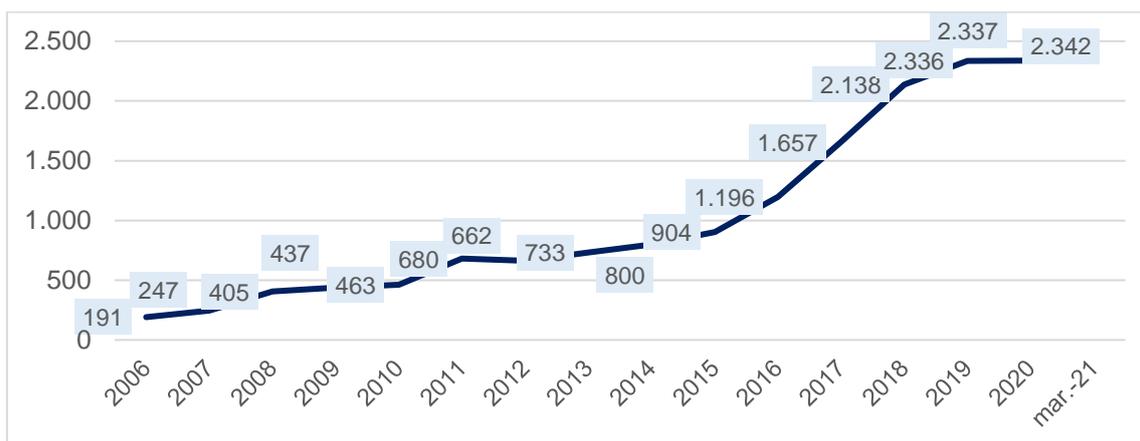
Después de más de 25 años en el mercado, AmRest Holdings se sitúa como una de las mayores compañías independientes de cadenas de actividades de restauración, tanto en el segmento de comida rápida como en el de establecimientos con servicio de camareros. Los restaurantes del grupo se llevan bien mediante gestión directa, bien a través de franquicias¹ o acuerdos de cooperación joint-venture, con marcas de amplio reconocimiento como KFC, Pizza Hut, Starbucks, Burger King, La Tagliatella, Sushi Shop, Blue Frog, KABB o Bacoa (ver figura 3). La figura 4 recoge la evolución en el número de restaurantes de la compañía, desde 2006 hasta el 31 de marzo de 2021. La distribución de dichos restaurantes de AmRest por países y marcas, a cada cierre de ejercicio, se recoge en el anexo I.

Figura 3: Algunos de los logotipos de marcas con las que opera AmRest



Fuente: página web www.amrest.es

Figura 4.- Evolución en el número de restaurantes de AmRest 2006-21



Fuente.- elaboración propia a partir de datos de la página web www.amrest.es

¹ Durante las últimas décadas, la rápida expansión de franquicias en el sector se ha encontrado frecuentemente asociada a la restauración de comida rápida, al orientarse hacia perfiles de consumidores más jóvenes, o como alternativa para quienes tengan un tiempo reducido para la comida en una pausa durante un trabajo de jornada partida, así como también para dar servicio a turistas en zonas urbanas con un importante contingente de población de paso.

Será a partir de 1997 cuando la empresa (aunque todavía no se denominaba AmRest) ya puso decididamente de manifiesto su ideario de concentrarse exclusivamente en el negocio de la restauración, instaurándose unos valores corporativos que se alinean con una visión empresarial sostenida en un planteamiento estratégico muy concreto que puede expresarse de acuerdo con los siguientes enunciados (véase figura 5):

- Metas ambiciosas: “Sabemos que nada es imposible (...), establecimiento de metas agresivas (...), reconocer y recompensar el progreso entendiendo al mismo tiempo el compromiso y la responsabilidad”.
- Compromiso con las personas: “Creemos en las intenciones de nuestra gente, y queremos que asuman sus responsabilidades, su desarrollo y, al mismo tiempo, que se diviertan”.
- Energía positiva: “Trabajamos con una gran energía positiva y tenemos la capacidad de transmitir esa energía a los demás (...) no nos gusta nada la burocracia y todas las tonterías que la acompañan”.
- Responsabilidad: “Hacemos lo que decimos, somos responsables, cada uno de nosotros actúa como si fuera el dueño del negocio”.
- Rentabilidad: “El beneficio, como el respirar, es indispensable. El beneficio no es nuestra única meta, es un medio para lograr nuestros propósitos”.
- Orientación al cliente: “Escuchamos y respondemos de forma activa a nuestros clientes. Nuestras acciones y decisiones están centradas en el cliente”.
- Excelencia en operaciones: “Nos apasiona la excelencia. Apostamos por ser los mejores del mundo. Tenemos la suficiente energía y confianza para enfrentarnos a la realidad actual y hacer los cambios necesarios para ser los mejores”.
- Feedback: “Deseamos y creemos en la comunicación honesta y directa. La política no tiene cabida en nuestra empresa”.

Figura 5: Valores corporativos de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de información contenida en la página web www.amrest.es

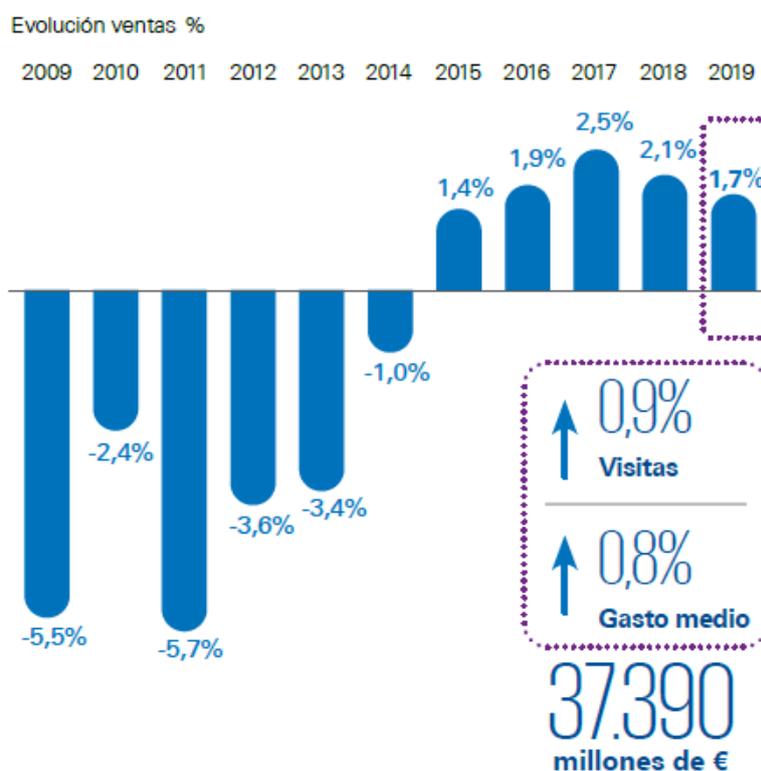
AmRest cuenta con más de 51.000 empleados que desarrollan una cultura empresarial fundamentada en su ya mencionado eslogan “¡Todo es posible!”. Un 54% de sus recursos humanos son mujeres, con implantación de políticas de fomento de la diversidad y de apoyo a la igualdad de oportunidades dentro del ámbito laboral, de modo que todos los que participan puedan aportar su granito de arena a esta compañía.

Además, ha de señalarse que AmRest Holdings SE elabora anualmente un Informe de Desarrollo Sostenible, así como un Estado de Información no Financiera, que se recoge como otro informe separado y distinto del anterior, conteniéndose en este caso en el Informe de Gestión de la compañía. De la lectura de dichos informes se desprende que, entre los compromisos de responsabilidad social corporativa asumidos, se hallan los relativos a objetivos de la alimentación saludable y a la lucha contra el desperdicio alimentario.

2.3 Las actividades de restauración ante los retos derivados de la pandemia del COVID-19.

De acuerdo a los datos sectoriales contenidos en el “III Anuario restauración de marca en España”, elaborado por la consultora KPMG y difundido en octubre de 2020, hasta el ejercicio 2019 el mercado español de restauración había ido recuperando la senda del crecimiento en ventas, después de remontar el período de descensos que se produjo durante 2009-2014, tal y como gráficamente se muestra en la figura 6. El mismo informe destaca el hecho de que las cadenas de restaurantes y cafeterías crecen en España a un ritmo mucho mayor que los bares y negocios independientes.

Figura 6: Evolución de ventas en el mercado español de restauración 2009-19



Fuente: KPMG, III Anuario restauración de marca en España.

No cabe duda de que el sector de la restauración en España ha sido uno de los más gravemente afectados por la crisis del Covid-19, al dirigirse de manera directa muchas de las medidas restrictivas dictadas por las autoridades públicas, sobre todo aquellas relacionadas con cierres y aforos, hacia la actividad de la hostelería. Además, la restauración se ha visto perjudicada también por el resto de imposiciones de distanciamiento social, confinamientos de la ciudadanía,

prohibiciones de viajes y consiguiente caída del turismo y las limitaciones a la movilidad de su clientela (Kim et al., 2020). Con ligeras variaciones, similares medidas han sido adoptadas en unos y otros territorios y países.

Si ya de antemano se suele considerar a las industrias de la restauración entre las que cuentan con un alto nivel de riesgo empresarial (Singal, 2012), es evidente que, con la pandemia, se ha deteriorado considerablemente su posición de vulnerabilidad. Gössling et al (2020) destaca que, por lo general, los restaurantes son negocios que trabajan con poco margen de ventas y cuentan con limitada liquidez, lo que eleva su exposición ante situaciones de crisis. Ma (2021) estudia el caso específico de la fuerte caída en la rentabilidad que ha experimentado el gigante de la restauración McDonald.

En el trabajo de Song et al (2021) se han recopilado una serie de datos que reflejan los efectos de los primeros momentos de la pandemia sobre el sector de los restaurantes en Estados Unidos. Así, según la Asociación Nacional de Restaurantes (la principal asociación comercial del sector), las ventas a nivel nacional las ventas en todo el país disminuyeron un 47% entre el 1 y el 22 de marzo de 2020, y 7 de cada 10 operadores tuvieron que despedir a empleados y reducir el número de horas trabajadas. Además, desde finales de marzo de 2020, el 3% de los restaurantes han cerrado permanentemente, y la industria en su conjunto perdió casi 120.000 millones de dólares en ventas durante los tres primeros meses de la pandemia.

El “III Anuario restauración de marca en España” de KPMG encuentra algunas señales de mejora respecto a los momentos de mayor deterioro de las ventas y de la situación financiera, que anticiparían que en torno a dos tercios de las empresas podrían recuperar los niveles de actividad previos a la crisis para 2022, a los que habrían de añadirse otra quinta parte que se espera para 2023, a medida que se vaya despejando la situación sanitaria. Para 2021, las expectativas estratégicas de crecimiento orgánico serían a través de locales propios (57%) y de franquicias (37%).

Son numerosas las aportaciones a la literatura de los últimos tiempos que sostienen que el entorno de los negocios de restauración seguirá siendo turbulento hasta que se produzca una completa normalización de las condiciones

en las que operan. Por ello, las empresas de hostelería deben implantar estrategias adaptativas al nuevo contexto que surge a raíz de la pandemia, alineadas con el cumplimiento de sus convencionales objetivos corporativos de supervivencia, rentabilidad y crecimiento. En este sentido, Ding et al (2021) apuntan a las franquicias y la internacionalización como las dos estrategias corporativas fundamentales de las empresas de restauración, en términos de limitar los riesgos operativos, bajo la incertidumbre externa de la pandemia de Covid-19.

No obstante, han de valorarse las posibilidades al alcance de cada compañía, puesto que las circunstancias concretas de su entorno y el segmento de mercado en el que actúa pueden variar enormemente. Por ejemplo, la franquicia es bien conocida por proporcionar una empresa un mayor nivel de estabilidad con un riesgo operativo relativamente bajo, permitiendo mantener una estructura estable de ingresos por cánones (Shane et al, 2006). En cambio, la internacionalización se suele contemplar como una estrategia que comparativamente entraña un mayor riesgo, al tener que manejarse las cadenas con múltiples ubicaciones en distintos entornos empresariales volátiles (Sun y Lee, 2013).

Este ha sido el caso de AmRest, al hallarse implantada en múltiples países que han adoptado medidas diferentes que variaban en cada territorio según la pandemia iba evolucionando, lo cual, obviamente, conlleva importantes complicaciones a distintos niveles, incluso a la hora de asegurar los suministros de la cadena de proveedores, dadas las restricciones a la circulación y el cierre de fronteras durante amplios períodos de tiempo. Teniendo en cuenta que el Covid-19 se ha convertido en una amenaza global, un alto grado de exposición a los mercados extranjeros a través de la internacionalización, como sucede en AmRest, supone un lógico incremento en los riesgos empresariales.

Asimismo, otras de las consecuencias de la crisis del Covid-19 son las que inducen a cambios en el comportamiento de muchos consumidores, que tienen una mayor concienciación sobre aspectos relativos a las condiciones higiénicas, de ventilación o de salubridad del local, que posiblemente antaño apenas una minoría se hubiera planteado (Alonso et al, 2020, Kim et al, 2021). De este modo, los negocios quizá tengan que readaptarse acentuando la idea de que ofrecen

una experiencia saludable y en condiciones de máxima seguridad e higiene que ahora emergen a un primer plano (Chang et al, 2021).

Hay un amplio consenso en las aportaciones que apuntan a que la principal transformación que deriva de las restricciones es la del reto de integrar a los negocios de restauración en los servicios de comida a domicilio (Wang et al, 2021; Kim y Lee, 2020), lo que normalmente irá de la mano de una plataforma tecnológica específica de “delivery” (Shin y Kang, 2020). De hecho, el ya mencionado “III Anuario restauración de marca en España”, de KPMG, estima que el consumo actual fuera del local en las modalidades “delivery” y “take away” llega al 22% del total, incrementándose 10 puntos más que antes que irrumpiera la Covid-19.

3 ANÁLISIS DEL BALANCE DE SITUACIÓN.

En este apartado se comenzará con el análisis de estados contables del grupo AmRest para los ejercicios 2018, 2019 y 2020. Como una primera aproximación a la situación económico-financiera, se calculan y se analizan los porcentajes tanto verticales como horizontales del Balance del grupo empresarial.

3.1 Cálculo de porcentajes verticales y horizontales del Balance.

En primer lugar, se han obtenido los datos del Balance de Situación consolidado de AmRest, consultando los informes financieros disponibles en la web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) y también a través de la base de datos de Sabi.

A continuación, se realizó el cálculo de los porcentajes verticales o los coeficientes de estructura, los cuales indican el peso relativo de cada subpartida del balance sobre el total de la partida. Para ello, se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje vertical} = \frac{(\text{Millones de euros de la subpartida} \cdot 100)}{\text{Total de la partida}}$$

En segundo lugar, se calculan los porcentajes horizontales o números índices, los cuales comparan el 2018, con el 2019 y 2020. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Porcentaje horizontal} = \frac{(\text{Millones de euros año } (x+1) \cdot 100)}{\text{Millones de euros año } (x)}$$

Se muestran a continuación, en la tabla 1 los cálculos anteriores relacionados con los porcentajes horizontales y verticales del balance de situación.

Tabla 3.1.- Balance de situación y cálculo de porcentajes verticales y horizontales.

	2018			2019			2020		
		%vert	%hor (año base)		%vert	%hor (año base)		%vert	%hor (año base)
ACTIVO NO CORRIENTE	1.191.000	82,6%	100	2.170.200	89,1%	82,2%	1.802.800	85,3%	51,4%
Inmovilizado intangible	609.500	42,3%	100	603.700	24,8%	-1,0%	552.800	26,1%	-9,3%
Fondo de comercio de consolidación	368.700	25,6%	100	350.200	14,4%	-5,0%	312.100	14,8%	-15,4%
Propiedad intelectual	163.700	11,4%	100	0	0,0%		0	0,0%	
Otro inmovilizado intangible	77.100	5,3%	100	253.500	10,4%	228,8%	240.700	11,4%	212,2%
Inmovilizado material	500.900	34,8%	100	1.437.600	59,0%	187,0%	1.184.600	56,0%	136,5%
Terrenos y construcciones	274.100	19,0%	100	1.138.700	46,8%	315,4%	971.100	45,9%	254,3%
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	185.500	12,9%	100	232.900	9,6%	25,6%	195.200	9,2%	5,2%
Inmovilizado en curso y anticipos	41.300	2,9%	100	66.000	2,7%	59,8%	18.300	0,9%	-55,7%
Inversiones inmobiliarias	5.200	0,4%	100	5.200	0,2%	0,0%	4.900	0,2%	-5,8%
Inversiones financieras a largo plazo	53.300	3,7%	100	96.800	4,0%	81,6%	21.700	1,0%	-59,3%
Activos por impuesto diferido	22.100	1,5%	100	22.400	0,9%	1,4%	37.600	1,8%	70,1%
Deudas comerciales no corrientes	0	0,0%	100	4.500	0,2%		1.200	0,1%	
ACTIVO CORRIENTE	250.300	17,4%	100	264.800	10,9%	5,8%	311.600	14,7%	24,5%
Existencias	25.700	1,8%	100	29.900	1,2%	16,3%	26.500	1,3%	3,1%
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	69.900	4,8%	100	109.400	4,5%	56,5%	67.700	3,2%	-3,1%
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	28.500	2,0%	100	0	0,0%		0	0,0%	
Activos por impuesto corriente	8.000	0,6%	100	4.800	0,2%	-40,0%	7.300	0,3%	-8,8%
Otros deudores	33.400	2,3%	100	104.600	4,3%	213,2%	60.400	2,9%	80,8%
Periodificaciones a corto plazo	36.300	2,5%	100	19.300	0,8%	-46,8%	12.600	0,6%	-65,3%
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	118.400	8,2%	100	106.200	4,4%	-10,3%	204.800	9,7%	73,0%
Total activo (A + B)	1.441.300	100%	100	2.435.000	100%	68,9%	2.114.400	100%	46,7%

	Millones €	%vert	%hor (año base)	Millones €	%vert	%hor (año base)	Millones €	%vert	%hor (año base)
PATRIMONIO NETO	430.600	29,9%	100	476.700	19,6%	10,7%	264.700	12,5%	-38,5%
Fondos propios	460.100	31,9%	100	523.700	21,5%	13,8%	341.200	16,1%	-25,8%
Capital	22.000	1,5%	100	22.000	0,9%	0,0%	22.000	1,0%	0,0%
Prima de emisión	236.300	16,4%	100	236.300	9,7%	0,0%	236.300	11,2%	0,0%
Reservas y resultados de ejercicios anteriores	174.000	12,1%	100	215.500	8,9%	23,9%	271.400	12,8%	56,0%
(Acciones y participaciones en patrimonio propias y de la s. dominante)	15.200	-1,1%	100	15.200	-0,6%	0,0%	6.500	-0,3%	-57,2%
Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	43.000	3,0%	100	65.100	2,7%	51,4%	182.000	-8,6%	-523,3%
Ajustes por cambios de valor	39.400	-2,7%	100	30.200	-1,2%	-23,4%	57.100	-2,7%	44,9%
Diferencia de conversión	38.900	-2,7%	100	29.700	-1,2%	-23,7%	48.900	-2,3%	25,7%
Otros	500	0,0%	100	500	0,0%	0,0%	8.200	-0,4%	1540,0%
Socios externos	9.900	0,7%	100	16.800	-0,7%	-269,7%	19.400	-0,9%	-296,0%
PASIVO NO CORRIENTE	745.400	51,7%	100	1.459.400	59,9%	95,8%	1.371.600	64,9%	84,0%
Provisiones a largo plazo	14.800	1,0%	100	23.400	1,0%	58,1%	32.300	1,5%	118,2%
Deudas a largo plazo	657.600	45,6%	100	1.375.400	56,5%	109,2%	1.293.100	61,2%	96,6%
Deudas con entidades de crédito	655.800	45,5%	100	656.000	26,9%	0,0%	676.500	32,0%	3,2%
Acreedores por arrendamiento financiero	0	0,0%	100	719.400	29,5%		616.600	29,2%	
Otros pasivos financieros	1.800	0,1%	100	0	0,0%		0	0,0%	
Pasivos por impuesto diferido	46.200	3,2%	100	51.400	2,1%	11,3%	39.000	1,8%	-15,6%
Periodificaciones a largo plazo	26.800	1,9%	100	0	0,0%		0	0,0%	
Acreedores comerciales no corrientes	0	0,0%	100	9.200	0,4%		7.200	0,3%	
PASIVO CORRIENTE	265.300	18,4%	100	498.900	20,5%	88,1%	478.100	22,6%	80,2%
Deudas a corto plazo	6.600	0,5%	100	208.800	8,6%	3063,6%	239.100	11,3%	3522,7%
Deudas con entidades de crédito	6.000	0,4%	100	64.100	2,6%	968,3%	94.300	4,5%	1471,7%
Acreedores por arrendamiento financiero	0	0,0%	100	144.700	5,9%		144.800	6,8%	
Otros pasivos financieros	600	0,0%	100	0	0,0%	-100,0%	0	0,0%	
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	254.400	17,7%	100	287.000	11,8%	12,8%	233.900	11,1%	-8,1%
Proveedores	163.100	11,3%	100	-	0,0%		-	0,0%	
Pasivos por impuesto corriente	11.800	0,8%	100	10.600	0,4%	-10,2%	3.600	0,2%	-69,5%
Otros acreedores	79.500	5,5%	100	276.400	11,4%	247,7%	230.300	10,9%	189,7%
Periodificaciones a corto plazo	4.300	0,3%	100	3.100	0,1%	-27,9%	5.100	0,2%	18,6%
Total patrimonio neto y pasivo	1.441.300	100%	100	2.435.000	100%	68,9%	2.114.400	100%	46,7%

Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

3.2 Aspectos más significativos de la situación patrimonial de la empresa.

Fijándonos en los porcentajes obtenidos en la tabla 3.1 que se adjunta en el epígrafe anterior, se puede observar como el inmovilizado material en el año 2019 casi se triplica respecto al 2018, y en 2020 disminuye un poco, pero sigue siendo el doble respecto al ejercicio inicial del análisis. Ello parece un síntoma de que la empresa ha incrementado su capacidad productiva, debido al aumento de restaurantes que han sido abiertos durante este tiempo.

Respecto a la variación del activo, se puede ver un incremento desde el año 2018 de 1.441 millones de euros a 2.114 millones de euros en 2020. Este aumento puede explicarse por un aumento de los deudores comerciales como se puede observar si se acude a partidas con mayor nivel de desglose.

También cabe destacar que se ha duplicado el valor de efectivo y equivalentes al final del periodo a analizar, siendo esta partida de apenas un 10% del total del activo.

En el caso de los fondos propios se puede ver cómo ha disminuido notablemente, mientras que el pasivo no corriente ha aumentado su saldo por dos. Este aumento es debido a que existen una gran cantidad de deudas a largo plazo a las que la empresa no está haciendo frente, y permanecen en una financiación no corriente que se va renovando o aplazando, incluso incrementándose en 2019.

Es de destacar que, en marzo de 2020, la empresa retiró toda la financiación disponible renovable, y todos los pagos programados fueron pagados en 2020, tal y como se indica en las cuentas anuales e informe de auditoría del ejercicio. Por otro lado, durante ese mismo ejercicio, la empresa revisó sus contratos de alquiler y negoció con los propietarios, al tiempo que buscó servirse de los diversos programas gubernamentales de ayuda a la actividad económica que permitieron el aplazamiento o la suspensión de los pagos del alquiler durante el período de la pandemia. También cabe destacar que a finales de 2020, la empresa finalizó la venta de su inversión en Glovo, lo que les supuso una gran entrada de efectivo.

Respecto a la situación financiera en la que se encuentra AmRest, se puede observar los riesgos que afronta el grupo con las cifras que se muestran en balance, ya que el activo corriente (311.600 millones de euros en 2020) es menor que el pasivo corriente (478.100 millones de euros), por lo que la empresa tiene que manejarse con los problemas de liquidez que es de esperar que le surjan en el corto plazo. Este aspecto se tratará de verificar más adelante, y con mayor profundidad, a través del análisis de ratios que posteriormente se realizará.

4 ANÁLISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

4.1 Cálculo de porcentajes verticales y horizontales de la Cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 4.1.- Cuenta de Pérdidas y Ganancias y cálculos de los porcentajes verticales y horizontales.

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2018			2019			2020		
	Millones €	%vert	%hor (año base)	Millones €	%vert	%hor (año base)	Millones €	%vert	%hor (año base)
Importe neto de la cifra de negocios	1.546.800	100,0%	100	1.961.500	100,0%	26,8%	1.522.900	100,0%	-1,5%
Aprovisionamientos	476.800	30,8%	100	593.700	30,3%	-224,5%	468.200	30,7%	-198,2%
Otros ingresos de explotación	11.500	0,7%	100						
Gastos de personal	467.900	30,2%	100	589.900	30,1%	26,1%	514.799	33,8%	10,0%
Otros gastos de explotación	444.800	28,8%	100	433.000	22,1%	-2,7%	369.300	24,2%	-17,0%
Amortización del inmovilizado	92.000	5,9%	100	249.300	12,7%	171,0%	253.400	16,6%	175,4%
Deterioro y resultado enaj. inmovilizado	5.200	-0,3%	100	36.900	1,9%	609,6%	84.600	5,6%	1526,9%
Otros resultados				46.900	2,4%		31.100	2,0%	
Resultado de explotación	71.600	4,6%	100	105.600	5,4%	47,5%	136.300	9,0%	-290,4%
Ingresos financieros	800	0,1%	100	32.299	1,6%	3937,4%	2.100	0,1%	162,5%
Gastos financieros	15.800	1,0%	100	46.000	2,3%	191,1%	49.500	3,3%	213,3%
Variación valor razonable en inst. fros.	1.900	0,1%	100						
Diferencias de cambio	1.000	-0,1%	100	1.500	0,1%	-250,0%	11.500	0,8%	1050,0%
Deterioros y pérdidas							6.200	-0,4%	
Resultado financiero	14.100	0,9%	100	12.200	0,6%	-13,5%	65.099	4,3%	361,7%
Resultado antes de impuestos	57.500	3,7%	100	93.400	4,8%	62,4%	201.400	13,2%	-450,3%
Impuestos sobre beneficios	16.200	1,0%	100	26.500	1,4%	63,6%	17.700	1,2%	-209,3%
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas	41.300	2,7%	100	66.900	3,4%	62,0%	183.700	12,1%	-544,8%

Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

4.2 Análisis de las principales partidas y variaciones durante el período 2018-2020.

De acuerdo a los porcentajes verticales y horizontales obtenidos a partir de la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada del grupo y recogidos en la tabla 4.1, se pueden observar cuestiones como las siguientes:

En primer lugar, respecto a las ventas, se aprecia que en 2019 aumentaron un 27%, pero que en 2020 cayeron a una cifra parecida a la de 2018, teniendo que destacarse que, a 31 de diciembre de 2020, y en unas circunstancias muy difíciles para el sector de la restauración, por las restricciones derivadas de la operación de pandemia, más del 92% de los establecimientos propios de la empresa y franquiciados seguían operativos.

Por otro lado, en relación al inmovilizado, la empresa en los dos últimos periodos ha amortizado gran parte, y ha vendido parte de ello, como una manera de poder sortear las dificultades que suponían la fuerte e inevitable caída de la actividad. Cabe destacar el aumento en las diferencias de cambio en 2020, que puede ser debido a esa venta de inmovilizado, pues el grupo opera en gran cantidad de países, de diferentes partes del mundo, con monedas distintas. Relacionado con lo anterior, se observa como los gastos financieros han aumentado considerablemente, mientras que los ingresos financieros, que aumentaron de 2018 a 2019, no siguen el mismo ritmo.

Todo esto da lugar a un deterioro severo en la cuenta de resultados del grupo, que como es de suponer por el tipo de actividad de restauración a la que se dedica, se agrava en 2020 con unos resultados del ejercicio negativo, incluso con una cifra de ventas parecida a la de 2018 pero con unos gastos descontrolados que aumentan considerablemente en 2020, al igual que sucedía en el balance con las deudas.

5 ANÁLISIS FINANCIERO

5.1 Ratios de liquidez

A continuación, se determinarán los principales ratios de liquidez para observar la situación de la empresa en el período 2018-2020. Según Brealey et al (), *“la liquidez es la capacidad de un activo de convertirse rápidamente en efectivo a un bajo coste, por ello, muestra que proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas”*.

Es decir, con los ratios dirigidos a medir la liquidez se puede analizar la capacidad de la empresa para hacerse cargo de los pagos a corto plazo, por lo que habrá que disponer de efectivo suficiente, o tener activos que se puedan transformar en liquidez rápidamente.

En primer lugar, se habla de la ratio de liquidez en general o ratio corriente, la cual nos dice cuántos activos líquidos, dinero y realizable tiene la empresa a corto plazo, en relación a las deudas en ese horizonte temporal. El valor óptimo de este ratio sería en torno a 1,5, lo que mostraría que una empresa no tiene problemas de liquidez.

- Valores entre 1 y 1,9: valor aceptable pero cuanto mayor sea el valor, menor será el riesgo de la empresa y a su vez, mayor es su compromiso de pago a corto plazo.
- Valores mayores a 2: aporta una holgura financiera pero puede significar que se tienen activos corrientes ociosos y, por tanto, se pierde rentabilidad. Tiene un elevado patrimonio, una tesorería fuerte y una baja deuda a corto plazo.
- Valores menores a 1: indica que la empresa está cerca de la suspensión de pagos, y por ello, deberá hacer frente a sus deudas a corto plazo vendiendo activos. Esto provocará una menor capacidad de producción.

Este ratio se suele calcular a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio corriente o de liquidez general} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Otro ratio a analizar para evaluar la situación a corto plazo en cuanto a capacidad de pago de las deudas es el llamado Acid-test o prueba ácida, para el cual el valor óptimo se encuentra entre 0,8 y 1. En el caso de que sea menor de 0,8, la empresa empieza a correr el riesgo de una suspensión de pagos por no tener los activos líquidos suficientes para atender a los pagos. Y si es muy superior a uno, se indica la posibilidad de que se tenga un exceso de activos líquidos y se esté perdiendo rentabilidad de los mismos.

$$\text{Acid-test o prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Por último, dentro de los ratios de liquidez, se tendrá en cuenta la disponibilidad ordinaria. El valor óptimo podría estimarse entre 0,2 y 0,3. Un resultado mucho mayor a 0,3 significaría que hay exceso de liquidez en caja que se podría invertir. Un valor inferior a 0,2 quizá sea una señal de escasez de liquidez, lo que podría provocar problemas para hacer frente a los pagos más inmediatos.

$$\text{Disponibilidad ordinaria} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Pasivo corriente}}$$

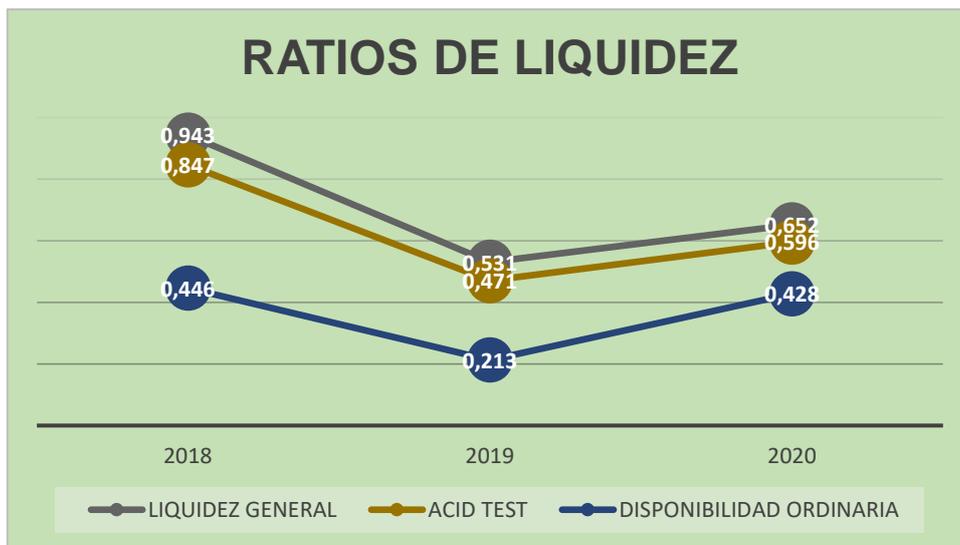
En la tabla 5.1 y en el gráfico 5.1 adjuntos se recogen los valores obtenidos a través del cálculo de los ratios detallados anteriormente.

Tabla 5.1.- Cálculos de ratios de liquidez

	RATIOS DE LIQUIDEZ		
	2018	2019	2020
ACTIVO TOTAL	1.441.300	2.435.000	2.114.400
ACTIVO NO CORRIENTE	1.191.000	2.170.200	1.802.800
ACTIVO CORRIENTE	250.300	264.800	311.600
PASIVO NO CORRIENTE	745.400	1.459.400	1.371.600
PASIVO CORRIENTE	265.300	498.900	478.100
PASIVO TOTAL	1.010.700	1.958.300	1.849.700
EXISTENCIAS	25.700	29.900	26.500
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	118.400	106.200	204.800
LIQUIDEZ GENERAL	0,943	0,531	0,652
ACID TEST	0,847	0,471	0,596
DISPONIBILIDAD ORDINARIA	0,446	0,213	0,428

Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

Gráfico 5.1.- Evolución de los ratios de liquidez.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos, podemos efectuar las siguientes interpretaciones sobre la situación de liquidez del grupo AmRest durante los años 2018-2020:

- En relación al ratio de liquidez general: en 2018 la empresa está en torno a la cifra de uno, lo cual sería un valor aceptable en el sentido de que podría hacer frente a sus deudas a corto plazo. Sin embargo, su evolución ha sido negativa en los dos últimos años analizados, estando entre 0,5-0,6, por lo que la empresa está en una situación en la cual puede verse empujada a realizar algunos de sus activos para convertirlos en liquidez y poder hacer frente a sus deudas a corto plazo.
- En relación al ratio de prueba ácida: se reafirma lo dicho anteriormente, ya que también su evolución es negativa y nos indica que la empresa no tiene suficiente capacidad con los activos líquidos para atender a los pagos a corto plazo.
- En relación a la disponibilidad ordinaria: se observa que en alguno de estos años la empresa ha podido tener un pequeño exceso de liquidez en caja que podría invertir.

5.2 Ratios de solvencia y de estructura financiera.

A continuación, se analizan diferentes ratios sobre la solvencia y estructura financiera de la empresa, con la finalidad de evaluar si la empresa es capaz de atender a todas sus obligaciones a largo plazo. La tabla 5.2 muestra los datos utilizados para el cálculo de los ratios que se han escogido para estudiar esta vertiente.

Tabla 5.2.- Cálculos de ratios de solvencia y estructura financiera.

	RATIOS DE SOLVENCIA Y ESTRUCTURA FINANCIERA		
	2018	2019	2020
ACTIVO TOTAL	1.441.300	2.435.000	2.114.400
ACTIVO NO CORRIENTE	1.191.000	2.170.200	1.802.800
ACTIVO CORRIENTE	250.300	264.800	311.600
PASIVO NO CORRIENTE	745.400	1.459.400	1.371.600
PASIVO CORRIENTE	265.300	498.900	478.100
PASIVO TOTAL	1.010.700	1.958.300	1.849.700
PATRIMONIO NETO	430.600	476.700	264.700
SOLVENCIA	1,426	1,243	1,143
FIRMEZA	1,598	1,487	1,314
ENDEUDAMIENTO	2,347	4,108	6,988

Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

5.2.1 Ratio de solvencia

En primer lugar, se analiza la solvencia de la empresa a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}}$$

El ratio así definido sirve para medir la capacidad de la empresa, en términos de sus recursos totales del activo, para cumplir con sus obligaciones de deuda a corto y largo plazo. Pueden tomarse como referencia para evaluar la solvencia a través de dicho ratio las siguientes:

- Ratio de solvencia es igual a 1,5: es el valor ideal para este ratio. La empresa contaría con suficiencia de recursos.

- Ratio de solvencia menor a 1,5: se podría decir que la empresa puede no llegar a tener la solvencia necesaria para afrontar la totalidad sus deudas. Aun así, cada sector de actividad sigue una diferente dinámica para sufragar sus necesidades financieras, por lo que no siempre implica que se haya de estar en una situación financiera inestable cuando este ratio alcance valores que sean menores a 1,5. No obstante, en el caso de que el valor fuese todavía menor que uno, es obvio que, a nivel contable, la empresa presentaría una situación de quiebra teórica.
- Ratio de solvencia mayor a 1,5: indica una solvencia suficiente, aunque también podría servir de señal de que la empresa podría tener demasiados activos, de forma que podría estar desaprovechando recursos.

Gráfico 5.2.1.- Evolución del ratio de solvencia.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

Según los resultados anteriores expuestos en la tabla 5.2 y en la gráfica 5.2.1, la empresa está más o menos cercana al equilibrio en cuanto a sus niveles de solvencia. Cabe destacar que en 2019 y 2020 este ratio disminuye respecto al ejercicio anterior, lo que significa que se va deteriorando su capacidad para afrontar sus deudas. Ha de destacarse especialmente el valor de 1,143 que ofrece el ratio en 2020, puesto que se va aproximando cada vez más a ese riesgo de una situación de quiebra teórica.

A continuación, se pueden proponer posibles soluciones para revertir la situación que muestra la evolución del ratio:

- Se puede llevar a cabo una ampliación de capital con aportaciones de socios, incrementando de esta manera el activo, a la par que los recursos propios.
- Por otra parte, llevando a cabo una ampliación de capital con aportaciones de socios para saldar deudas, rebajando de esta manera el pasivo.
- La posibilidad de recurrir al crecimiento orgánico o la generación de beneficios como forma de autofinanciación que permita contribuir a un mayor equilibrio entre los activos y de la deuda del pasivo se ha de ver condicionada a que se puedan superar definitivamente las circunstancias extraordinarias que ocasiona la pandemia del COVID-19 y sus restricciones asociadas, que indudablemente han perjudicado severamente a las actividades de restauración. En el caso de AmRest, el ejercicio 2020 ha supuesto un aumento de gastos y una contracción de márgenes que se aprecia claramente en la cuenta de resultados.
- La vía del crecimiento inorgánico, que supondría incorporar nuevos restaurantes o franquicias que se vayan adquiriendo, no parece sencilla al final del período analizado, puesto que, como se ha visto, el conjunto del sector de la restauración atraviesa parecidos problemas, con el añadido de las dificultades para financiarlo en una situación delicada desde el punto de vista de la distancia a la quiebra.
- Por último, no sería descartable que los acreedores se incorporen en tal caso como socios, lo cual, lógicamente, exige un proceso de negociación con los implicados que puede ser de cierta complejidad. De esta manera, se reduciría la deuda a cambio de capitalizarla, lo que hará que disminuya el pasivo. Existen varios precedentes exitosos cercanos de otras sociedades cotizadas, que atravesaron dificultades con la anterior crisis financiera.

5.2.2 Ratio de firmeza

Este ratio indica el grado de la estructura fija de la empresa que es financiado con pasivos a largo plazo, y, en cierto modo, la capacidad de la empresa para generar recursos en el futuro que le permitan afrontar el pago de esas deudas.

Suele considerarse un valor adecuado cuando está en torno a dos, lo que significa que la mitad del activo fijo está financiado por deudas a largo plazo y la otra mitad por los fondos propios de la empresa. Cuando se está en torno a ese valor se puede afirmar que la amortización de los elementos del inmovilizado está generando recursos suficientes para satisfacer la amortización financiera. Es decir, al final de la vida del inmovilizado se habrán satisfecho los créditos que sufragan la adquisición de activos fijos con el importe que se ha obtenido a través de su amortización.

Si el ratio es menor que 2, se produce un aumento de los recursos ajenos que contribuyen a la estructura fija, en detrimento de los recursos propios, lo que puede representar una menor independencia financiera.

El ratio de firmeza normalmente se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de Firmeza} = \frac{\text{Activo fijo}}{\text{Pasivo exigible a largo plazo}}$$

Según se muestra en el gráfico 5.3.3, este ratio disminuye a lo largo de los años analizados, y en todos ellos es menor a 2, hasta llegar a 1,314 en 2020, por lo que la empresa ha ido aumentando el peso de los recursos ajenos y ha disminuido el de los recursos propios a la hora de financiar el activo fijo.

Los valores obtenidos también sugieren que los desequilibrios financieros y, por lo tanto, los riesgos asociados, se han ido haciendo más notorios en la medida en que se ha presentado un entorno empresarial complicado en 2020, que ha obligado a una importante readaptación estratégica de los negocios de restauración, que han visto una caída drástica de segmentos de su clientela, como el turístico, y han tenido que reorientarse para afrontar los retos de competir en los servicios de *delivery*, con las inversiones que requieren.

Gráfico 5.2.2.- Evolución de la ratio de firmeza.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

5.2.3 Ratio de endeudamiento

Con este ratio se puede analizar cuál es la composición relativa de las fuentes de financiación en una empresa. Es decir, nos indica la proporción de financiación ajena que posee la empresa frente a su patrimonio. Se trata de un ratio que indica la dependencia de terceros en cuanto a fuentes de financiación.

Se puede calcular mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Pueden establecerse unos valores de referencia para el endeudamiento, interpretándolo, de acuerdo a su formulación, en el sentido de que, cuanto menor sea el ratio, menor será el riesgo de impago en que se incurre, y viceversa:

- Ratio de endeudamiento entre 0,5-1: puede significar un volumen de endeudamiento razonable y adecuado.
- Ratio de endeudamiento mayor que uno, que representa que las deudas superan a los recursos propios. Cuanto mayor sea ese valor, indicará una menor solvencia financiera de la empresa y mayor dependencia ajena.

- Ratio de endeudamiento menor que 0,5: los recursos propios superan con suficiencia a las deudas contraídas, lo que lógicamente reduce considerablemente los riesgos de impagos. No obstante, hay que tener en cuenta este valor también ya que podría existir un exceso de fondos propios que podría evitar tener unos niveles superiores de rentabilidad, porque la pérdida de oportunidades de financiación impide acometer proyectos de los que obtener retornos.

Un valor normal para el ratio de endeudamiento se situaría en torno a 0,5 el cual indica que los recursos propios son el doble que el exigible.

Gráfico 5.2.3.- Evolución del ratio de endeudamiento.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

Después de observar el gráfico 5.2.3, se puede ver como esta empresa en 2018 tiene un ratio de endeudamiento que cada vez va siendo más alto durante el período, por lo que las deudas superan a los recursos propios. Con el paso de los años se puede ver como la empresa todavía tiene progresivamente más deudas y en el ejercicio 2020, que es crítico para la actividad, tiene ya una elevada dependencia de los acreedores. Esto también ha sucedido a causa de los problemas que ha conllevado el COVID-19 y sus restricciones durante este tiempo en empresas de este sector.

5.3 Ratios económicos

En este apartado se analiza económicamente la empresa a través del cálculo y representación de la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Además se observará la rotación y el margen, en términos de beneficio que se obtiene por cada unidad monetaria vendida.

En la siguiente tabla se muestran los datos necesarios para realizar los cálculos.

Tabla 5.3.- Cálculos de ratios económicos

	RATIOS ECONOMICOS		
	2018	2019	2020
RTDO. EXPLOTACION	71.600	105.600	-136.300
ACTIVO TOTAL	1.441.300	2.435.000	2.114.400
RESULTADO ANTES DE INT E IMP	73.300	139.400	-250900
PATRIMONIO NETO	430.600	476.700	264.700
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	57.500	93.400	-201.400
VENTAS	1.546.800	1.961.500	1.522.900
Rentabilidad economica (RE)	0,051	0,057	-0,119
Rentabilidad financiera (RF)	0,134	0,196	-0,761
Rotación	1,073	0,806	0,720
Margen sobre ventas	0,037	0,048	-0,132

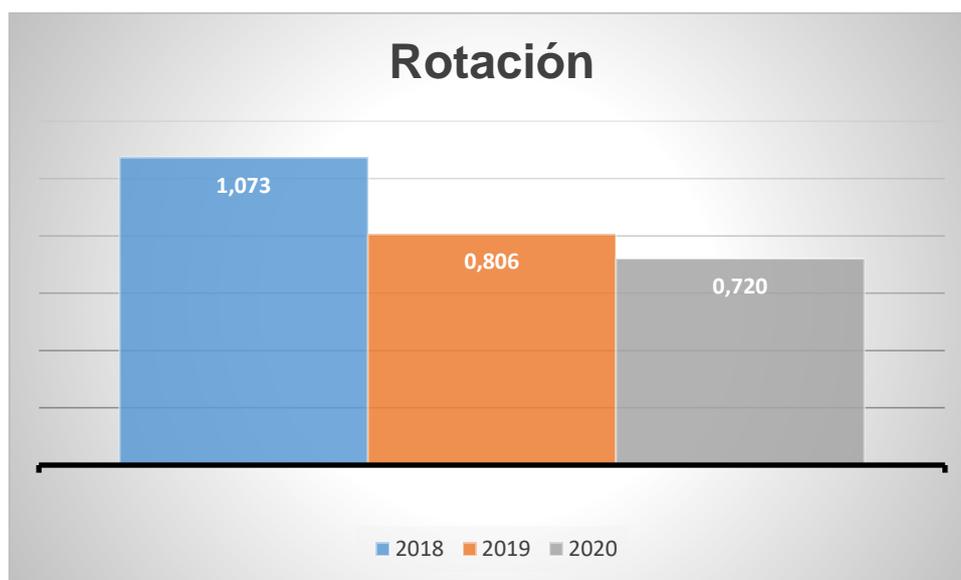
Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

5.3.1 Rotación

En este caso se observa la rotación de las ventas sobre las inversiones totales. De esta manera podemos ver la eficiencia de la empresa en la utilización del activo. Se calcula con la siguiente formula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Gráfico 5.3.1.- Evolución de la rotación sobre ventas.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

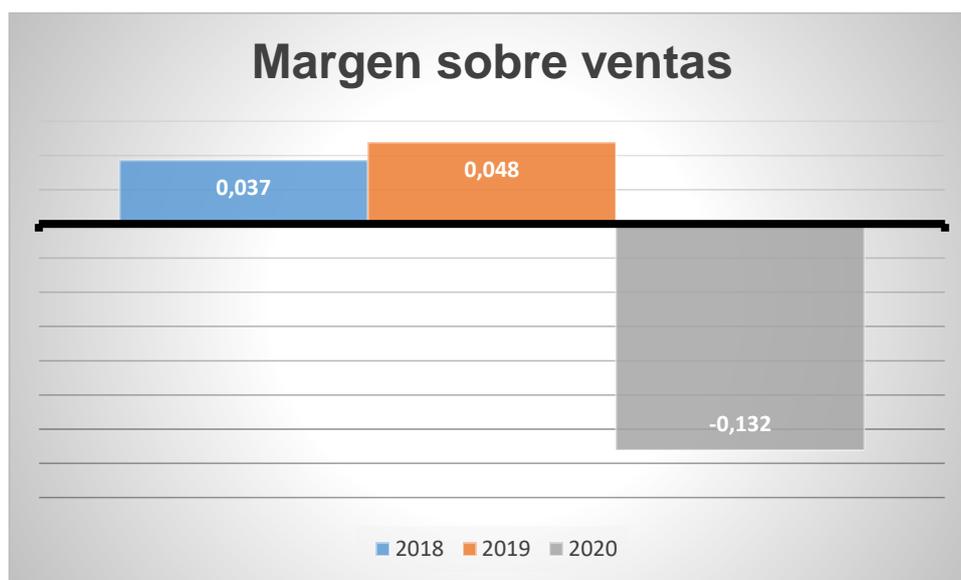
Es decir, este ratio indica el número de veces que, en un determinado nivel de ventas, se utilizan los activos. El valor del ratio, desde 2018 hasta 2020, ha ido disminuyendo, por lo que ha ido utilizando cada vez menos eficientemente los activos. Es un signo claro del deterioro que se ha ido produciendo en los resultados, y una de las señales de alerta en cuanto a lo que puede haber sucedido en las rentabilidades, a las que se transmitirá esa eficiencia en el empleo de activos.

5.3.2 Margen sobre ventas

Se calcula a continuación el margen como un indicador del beneficio directo que consigue la empresa. Este dato es importante conocer por diferentes motivos: por una parte para ver si se está obteniendo la rentabilidad prevista, también para tener datos objetivos para poder abordar campañas de promociones, o para poder compararse con los competidores.

$$\text{Margen} = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Gráfico 5.3.2.- Evolución del margen sobre ventas.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

Se observa en el gráfico 5.3.2 como el margen sobre ventas ha ido disminuyendo a lo largo de estos últimos años, llegando a ser negativo en 2020, más de un 13%. Esto quiere decir que el grupo ha tenido pérdidas en este último año y es un síntoma muy claro de cómo se ha visto fuertemente golpeada su actividad, a un nivel cuantitativo considerable.

5.3.3 Cálculo e interpretación de la rentabilidad económica.

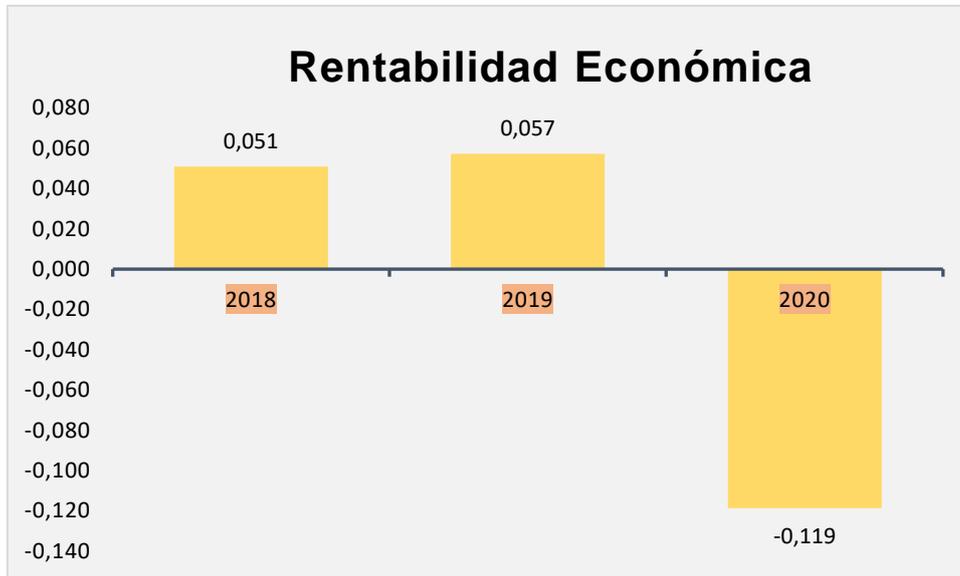
La rentabilidad económica es uno de los ratios más comunes a la hora de medir el rendimiento económico de las inversiones, poniendo de manifiesto la capacidad que tiene la empresa para generar recursos con los activos de los que dispone.

Si se expresa el ratio en porcentaje, como es habitual, lo que nos muestra es el porcentaje de beneficios antes de intereses e impuestos que se obtiene por cada cien euros de activos en los que se ha invertido. La interpretación de la rentabilidad como indicador de éxito empresarial es sencilla y universal, puesto que, cuanto mayor sea, más rendimiento está obteniéndose de los activos.

Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Resultado antes de interes e impuestos}}{\text{Activo total}}$$

Gráfico 5.3.3.- Evolución de la rentabilidad económica.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

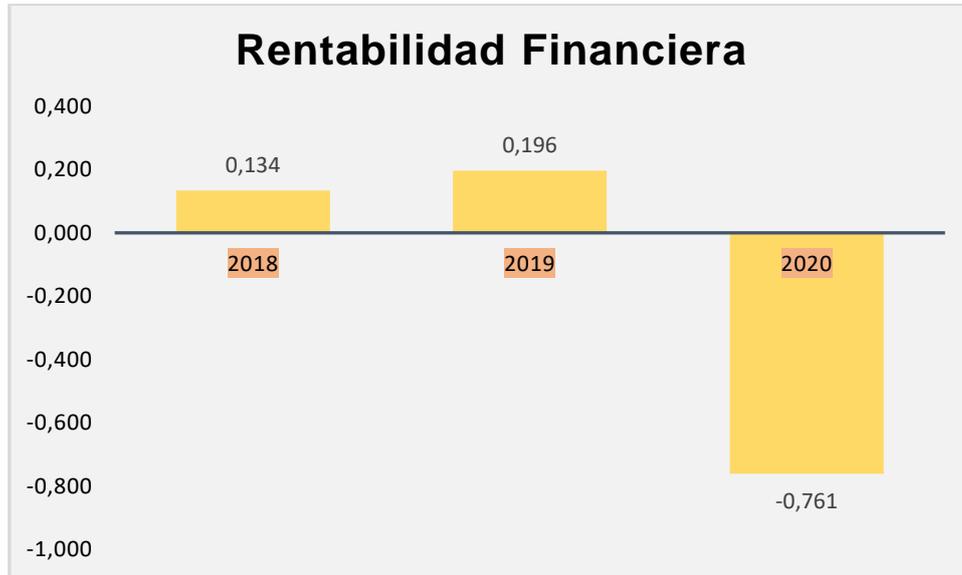
Como se puede observar en la tabla 5.3.3 y en el gráfico 5.3.3, la tendencia de la ratio ha sido decreciente en el último año, llegando a ser negativo en 2020, hasta prácticamente un menos 12%, evidenciando que AmRest ha atravesado un período muy difícil durante el cual ha sido incapaz de sostener una generación de beneficios con los recursos de los que dispone.

5.3.4 Cálculo e interpretación de la rentabilidad financiera.

Esta rentabilidad es una forma de medir la capacidad de la empresa para la remuneración de los accionistas de la empresa, ya que mide el rendimiento que obtiene el capital aportado por los inversores a través del beneficio neto obtenido en el ejercicio. También el sentido de la rentabilidad financiera es muy intuitivo, pues cuanto más alto sea, mayores serán los beneficios obtenidos por los inversores y propietario.

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Resultado antes de impuestos}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Gráfico 5.3.4.- Evolución de la rentabilidad económica.



Fuente.- Cuentas anuales de AmRest. Elaboración propia.

Los datos obtenidos a través de la tabla 5.3.4 se pueden observar también en el gráfico anterior donde se muestra que en los 2 primeros años a analizar los accionistas obtenían beneficios, pero en el último año tienen pérdidas. Lo cierto es que el valor negativo de la rentabilidad financiera en 2020 alcanza un valor alarmante a todas luces, un -76,1%. Toda esta situación se ha podido ocasionar tras lo dicho anteriormente a lo relacionado con los problemas y restricciones en la actividad económica de la empresa que han acompañado al COVID-19. El resultado de la rentabilidad financiera exige un replanteamiento estratégico del grupo que se enfoque a superar la crisis y remontar la situación, más todavía si se tiene en cuenta que se trata de una sociedad cotizada y, por lo tanto, sus dificultades son mucho más visibles en el escaparate público de los mercados financieros.

6 CONCLUSIONES GENERALES

A lo largo de este análisis financiero del periodo 2018-2020, se comprueba cómo el grupo empresarial de restauración AmRest Holdings SE, después de más de un año de haberse declarado la pandemia mundial por el COVID-19 y las restricciones o limitaciones que se impusieron a los negocios u otras actividades, se ha visto muy afectado, ya que, sin duda, la hostelería ha sido uno de los sectores que se ha enfrentado con más problemas en casi todos los contextos nacionales.

Por un lado, puede observarse que, hasta 2019, la empresa iba creciendo considerablemente y aumentando sus ventas, ya que, además, se incrementó el número de restaurantes en todo el mundo, bajo las diferentes marcas con las que opera el grupo. En general, su situación económica y financiera era razonablemente óptima, sin que el diagnóstico de sus cuentas ofreciese especiales preocupaciones, y con unas rentabilidades semejantes a las de otras empresas con las que comparte sector.

La situación cambia de forma importante en 2020, con la expansión de la pandemia a nivel mundial. Las medidas restrictivas adoptadas por las autoridades sanitarias frente a esta pandemia produjeron que la demanda se contrajera considerablemente, incluso eliminando a segmentos como el de la clientela turística, además de reducirse también las posibilidades de la oferta, por cierres de locales, reducción de sus aforos o limitaciones horarias. Habrían de tenerse en cuenta también otras circunstancias importantes para este tipo de empresas, como las medidas que han tenido que tomar para adaptarse a los cambios que se han implantado para acondicionar los espacios y garantizar la seguridad de los consumidores, que también arrastra enormes gastos.

De ahí, los resultados que se muestran en los análisis y ratios estudiados para este periodo. Las deudas han ido creciendo ya que no se han obtenido suficientes ingresos para su reembolso, a lo que hay que añadir aquellas otras en las que se ha tenido que incurrir y que se han acrecentado posteriormente. Consecuentemente, los niveles de liquidez y la solvencia se han visto reducidos, y en algún indicador la situación empieza a exigir una reorientación estratégica dirigida a revertir la dinámica negativa de un grupo que cotiza en bolsa y se ve

sometido a la presión de sus inversores. A todo ello ha de sumarse que los márgenes y rentabilidades se han deteriorado muy severamente en 2020, con unas rentabilidades financieras que alcanzan valores negativos muy señalados.

Todo ello es un ejemplo de otras muchas empresas del sector que han atravesado situaciones parecidas, o peores, que intentan poco a poco resurgir y poder retomar la senda del crecimiento, tomando las medidas que sean necesarias para que este sector pueda seguir adelante y vuelva a un escenario de equilibrio patrimonial y cifras de rendimiento positivo.

7 BIBLIOGRAFÍA

Alonso, A. D., Kok, S. K., Bressan, A., O'Shea, M., Sakellarios, N., Koresis, A. & Santoni, L. J. (2020). COVID-19, aftermath, impacts, and hospitality firms: An international perspective. *International journal of hospitality management*, 91, 102654.

Archel, P., Lizarraga, F., Sánchez, S. & Cano, M. (2008). Estados contables. Madrid: Ediciones Pirámide.

Brealey, R.A., S.C. Myers y A.J Marcus. (1996). *Principios de dirección financiera*. Ed. McGraw-Hil.

Chang, H. S., Capuozzo, B., Okumus, B. & Cho, M. (2021). Why cleaning the invisible in restaurants is important during COVID-19: A case study of indoor air quality of an open-kitchen restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102854.

Ding, W., Levine, R., Lin, C., & Xie, W. (2021). Corporate immunity to the COVID-19 pandemic. *Journal of Financial Economics*.

Garrido, P., & Iñiguez, R. (2016). Análisis de estados contables. Madrid: Edición Pirámide.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20.

- Han, M. (2021). The Impact of Competitive Strategy on Profitability in the Context of COVID-19: A Case Study of McDonald's. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 235). EDP Sciences.
- Kim, J., Kim, J., & Wang, Y. (2021). Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102752.
- Kim, J., & Lee, J. C. (2020). Effects of COVID-19 on preferences for private dining facilities in restaurants. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 67-70.
- Rivero, P., Santos, J. F., Banegas, R., Manzaneque, M., & Merino, E. (2018). *Fundamentos del balance y estados complementarios. Con operaciones especiales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Shane, S., Shankar, V., & Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773-787.
- Shin, H., & Kang, J. (2020). Reducing perceived health risk to attract hotel customers in the COVID-19 pandemic era: Focused on technology innovation for social distancing and cleanliness. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102664.
- Singal, M. (2012). Effect of consumer sentiment on hospitality expenditures and stock returns. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 511-521.
- Song, H. J., Yeon, J., & Lee, S. (2021). Impact of the COVID-19 pandemic: Evidence from the US restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102702.
- Sun, K. A., & Lee, S. (2013). Determinants of degree of internationalization for US restaurant firms. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 465-474.
- Wang, D., Yao, J., & Martin, B. A. (2021). The effects of crowdedness and safety measures on restaurant patronage choices and perceptions in the COVID-19 pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 102910.

8 ANEXOS

➤ Balance de situación

	2018	2019	2020
ACTIVO NO CORRIENTE	1.191.000	2.170.200	1.802.800
Inmovilizado intangible	609.500	603.700	552.800
Fondo de comercio de consolidación	368.700	350.200	312.100
Propiedad intelectual	163.700	0	0
Otro inmovilizado intangible	77.100	253.500	240.700
Inmovilizado material	500.900	1.437.600	1.184.600
Terrenos y construcciones	274.100	1.138.700	971.100
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	185.500	232.900	195.200
Inmovilizado en curso y anticipos	41.300	66.000	18.300
Inversiones inmobiliarias	5.200	5.200	4.900
Inversiones financieras a largo plazo	53.300	96.800	21.700
Activos por impuesto diferido	22.100	22.400	37.600
Deudas comerciales no corrientes	0	4.500	1.200
ACTIVO CORRIENTE	250.300	264.800	311.600
Existencias	25.700	29.900	26.500
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	69.900	109.400	67.700
Clientes por ventas y prestaciones de servicios	28.500	0	0
Activos por impuesto corriente	8.000	4.800	7.300
Otros deudores	33.400	104.600	60.400
Periodificaciones a corto plazo	36.300	19.300	12.600
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	118.400	106.200	204.800
Total activo (A + B)	1.441.300	2.435.000	2.114.400

	2018	2019	2020
PATRIMONIO NETO	430.600	476.700	264.700
Fondos propios	460.100	523.700	341.200
Capital	22.000	22.000	22.000
Prima de emisión	236.300	236.300	236.300
Reservas y resultados de ejercicios anteriores	174.000	215.500	271.400
(Acciones y participaciones en patrimonio propias y de la sociedad dominante)	15.200	15.200	6.500
Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante	43.000	65.100	182.000
Ajustes por cambios de valor	39.400	30.200	57.100
Diferencia de conversión	38.900	29.700	48.900
Otros	500	500	8.200
Socios externos	9.900	16.800	19.400
PASIVO NO CORRIENTE	745.400	1.459.400	1.371.600
Provisiones a largo plazo	14.800	23.400	32.300
Deudas a largo plazo	657.600	1.375.400	1.293.100
Deudas con entidades de crédito	655.800	656.000	676.500
Acreedores por arrendamiento financiero	0	719.400	616.600
Otros pasivos financieros	1.800	0	0
Pasivos por impuesto diferido	46.200	51.400	39.000
Periodificaciones a largo plazo	26.800	0	0
Acreedores comerciales no corrientes	0	9.200	7.200
PASIVO CORRIENTE	265.300	498.900	478.100
Deudas a corto plazo	6.600	208.800	239.100
Deudas con entidades de crédito	6.000	64.100	94.300
Acreedores por arrendamiento financiero	0	144.700	144.800
Otros pasivos financieros	600	0	0
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	254.400	287.000	233.900
Proveedores	163.100,00	-	-
Pasivos por impuesto corriente	11.800,00	10.600,00	3.600,00
Otros acreedores	79.500,00	276.400,00	230.300,00
Periodificaciones a corto plazo	4.300,00	3.100,00	5.100,00
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	1.441.300,00	2.435.000,00	2.114.400,00

➤ Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Importe neto de la cifra de negocios	1.546.800	1.961.500	1.522.900
Ventas	1.546.800	1.961.500	1.522.900
Aprovisionamientos	476.800	593.700	468.200
Consumo de mercaderías	476.800	593.700	468.200
Otros ingresos de explotación	11.500	0	0
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	11.500	0	0
Gastos de personal	467.900	589.900	514.799
Sueldos, salarios y asimilados	375.900	470.400	413.800
Cargas sociales	92.000	119.500	101.000
Otros gastos de explotación	444.800	433.000	369.300
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	0	4.100	6.200
Otros gastos de gestión corriente	444.800	428.900	363.100
Amortización del inmovilizado	92.000	249.300	253.400
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	5.200	36.900	84.600
Deterioro y pérdidas	8.000	35.400	84.600
Resultados por enajenaciones y otras	2.800	1.500	0
Otros resultados	0	46.900	31.100
Resultado de explotación	71.600	105.600	136.300
Ingresos financieros	800	32.299	2.100
De valores negociables y otros instrumentos financieros	800	32.300	2.100
Gastos financieros	15.800	46.000	49.500
Variación de valor razonable en instrumentos financieros	1.900	0	0
Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	1.900	0	0
Diferencias de cambio	1.000	1.500	11.500
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	0	0	6.200
Otras diferencias de cambio	1.000	1.500	11.500
Deterioros y pérdidas	0	0	6.200
Resultado financiero	14.100	12.200	65.099
Resultado antes de impuestos	57.500	93.400	201.400
Impuestos sobre beneficios	16.200	26.500	17.700
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 24)	41.300	66.900	183.700

Restaurantes de AmRest y distribución por marcas y países (2006- 2021)

País	Marca	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Marzo 2021
Polonia		131	139	158	188	206	256	279	299	320	346	389	454	515	558	567	568
	KFC	79	85	94	110	121	150	163	179	191	206	222	243	264	282	296	296
	BK		4	9	17	19	27	28	27	32	33	36	41	40	45	44	45
	SBX				3	9	21	32	35	38	40	52	64	70	73	68	68
	PH E	52	50	55	58	57	58	56	58	59	67	79	105	140	157	154	154
	PH F															1	1
	BF												1	1	0	0	0
	Shadow														1	4	4
República Checa		43	44	62	67	75	73	83	89	94	102	114	133	162	191	202	203
	KFC	43	44	53	55	58	56	62	65	68	71	78	85	97	105	109	109
	BK			1	2	5	5	7	7	7	7	8	12	17	20	25	26
	SBX			8	10	12	12	14	17	19	24	28	34	41	49	51	51
	PH												2	7	17	17	17
Hungría		17	22	22	22	21	29	34	38	42	49	66	82	104	130	133	133
	KFC	5	13	15	17	16	21	25	27	30	35	45	50	58	70	73	73
	SBX					3	6	7	9	10	12	16	20	27	34	34	34
	PH	12	9	7	5	2	2	2	2	2	2	5	12	19	26	26	26
Rusia			40	54	51	50	55	66	77	101	109	123	165	242	271	262	258
	KFC		22	37	37	39	44	56	67	92	101	115	154	178	202	206	206
	PH E		18	17	14	11	11	10	10	9	8	8	11	39	39	21	20
	PH F													25	30	35	32
Bulgaria			1	4	4	5	5	6	5	6	11	11	13	19	24	24	24
	KFC		1	2	2	2	2	4	4	5	5	5	5	5	8	8	8
	BK			2	2	3	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2
	SBX										5	5	7	13	14	14	14
Serbia			1	1	2	3	4	4	5	5	5	5	7	8	12	15	15
	KFC		1	1	2	3	4	4	5	5	5	5	7	8	10	12	12
	SBX													2	3	3	3
Croacia							1	2	5	5	5	6	7	8	8	8	8
	KFC						1	2	5	5	5	6	7	8	8	8	8
Rumanía											19	28	36	46	54	60	61
	SBX										19	28	36	46	52	54	55
	BK													2	6	6	6
Eslovaquia												0	4	9	13	15	15
	SBX											3	4	5	7	8	8
	PH													2	3	3	3
	BK													2	3	4	4
Armenia														2	3	3	3
	PH F													2	3	3	3
Azerbaijón														2	2	2	3
	PH F													2	2	2	3
EE.UU.				104	103	103	103	1	6	4	1	0	0	0	0	0	0
	TAGE							1	5	3	0	0	0	0	0	0	0
	TAGF								1	1	1	0	0	0	0	0	0
	AB			104	103	103	103	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

País	Marca	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Marzo 2021
España							152	168	178	190	216	245	278	326	344	334	332
	TAGE						35	47	53	57	65	73	72	73	75	72	70
	TAGF						85	89	94	101	115	129	152	164	163	161	161
	KFC						32	32	31	32	36	43	53	67	83	84	86
	BF E												1	4	5	3	3
	BF F													2	2	1	1
	BacoaE													3	4	1	1
	BacoaF													4	6	6	4
	Sushi E													2	4	4	4
	Sushi F													7	2	2	2
Francia							2	5	8	8	10	10	176	320	322	327	329
	TAGE							1	4	4	4	5	5	5	5	3	1
	TAGF						2	4	4	4	6	5	4	3	1	1	1
	PH E												8	10	13	12	11
	PH F												118	117	108	109	110
	KFC												41	65	70	70	70
	Sushi E													86	89	96	100
	Sushi F													34	36	36	36
Alemania								2	3	3	2	163	252	269	282	262	264
	SBX											143	136	139	145	132	134
	SBX L											18	18	17	20	22	24
	TAGE						2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2
	KFC												22	27	27	26	24
	PH E												3	7	10	8	8
	PH F												71	74	75	72	72
	Sushi F													3	3	-	-
Austria													1	1	2	2	2
	KFC												1	1	2	2	2
Eslovenia													1	1	1	1	1
	KFC												1	1	1	1	1
Portugal													1	5	5	6	6
	TAGE												1	2	2	3	3
	Sushi F													3	3	3	3
China							12	18	22	29	36	47	63	72	72	73	73
	BF E						10	11	17	25	32	43	60	66	65	65	65
	BF F													4	6	7	7
	KABB						1	2	3	4	4	4	3	2	1	1	1
	ST							1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TAGE						1	4	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Bélgica														8	11	11	11
	Sushi E													5	5	5	5
	Sushi F													3	6	6	6
Italia														3	3	2	2
	Sushi E													1	1	1	1
	Sushi F													2	2	1	1
Suiza														6	7	9	10
	Sushi E													6	7	9	10

País	Marca	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Marzo 2021
Luxemburgo														2	2	3	3
	Sushi E													2	2	3	3
Holanda															1	0	0
	Sushi E														1	0	0
Reino Unido														5	5	5	5
	Sushi E													5	5	5	5
E.A.U.														8	10	9	10
	Sushi F													8	10	9	10
Arabia Saudí														3	3	3	3
	Sushi F													3	3	3	3
Irán														1	0	0	0
	Sushi F													1	0	0	0
India									2	0	0	0					
	TAGE								2	0	0	0					
Total Amrest		191	247	405	437	463	680	662	733	800	904	1.196	1.657	2.138	2.336	2.337	2.342

Nota: F hace referencia a franquicia