

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: MÁSTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS
CORPORATIVAS**

TRABAJO FIN DE MASTER



**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR
SUPERMERCADOS VIDAL HERMANOS, S.L.**



Alumno: Estefanía Sanmartín Pérez

Director: Antonio Duréndez Gómez-Guillamón

Octubre 2015



ÍNDICE



ÍNDICE

RESUMEN/ ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO.....	15
1. La Auditoría de Gestión.....	16
I. Diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión.....	18
II. Situaciones que pueden motivar la realización de una Auditoría de Gestión.....	19
2. El Comercio al Por Menor en España y la Región de Murcia.....	21
3. La Empresa Familiar en la Región de Murcia.....	23
4. La Empresa: Supermercados Vidal Hermanos, S.L.....	27
CAPÍTULO II: ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.....	32
1. Metodología.....	33
I. Técnicas y Procedimientos.....	33
2. Cuestionario de Control Interno.....	37
I. Área General.....	37
II. Área de Gastos.....	39
III. Área de Tesorería.....	40
IV. Área de Facturación y Cuentas a Cobrar.....	42
V. Área de Existencias.....	44



VI.	Área de Inmovilizado.....	45
VII.	Área de Compras, Recepción y Cuentas a Pagar.....	46
VIII.	Área de Capital Social.....	48
IX.	Área de Personal.....	49
3.	Análisis Económico-Financiero.....	51
I.	Análisis Estructural.....	51
II.	Análisis de Ratios.....	55
1.	Posición de Liquidez.....	55
2.	Equilibrio Financiero.....	58
3.	Nivel de Endeudamiento.....	59
4.	Análisis de Rentabilidad.....	62
5.	Apalancamiento Financiero.....	64
6.	Periodo Medio de Maduración.....	65
III.	Análisis del Sector.....	67
1.	Posición de Liquidez.....	68
2.	Equilibrio Financiero.....	71
3.	Nivel de Endeudamiento.....	72
4.	Análisis de Rentabilidad.....	76
	CONCLUSIONES.....	81
I.	Análisis DAFO.....	82
II.	Propuestas de Mejora.....	86



BIBLIOGRAFÍA.....	90
ANEXOS.....	93
▪ ANEXO I: BALANCE DE SITUACIÓN PERIODO 2008/2014.....	94
▪ ANEXO II: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PERIODO 2008/2014.....	95
▪ ANEXO III: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	96



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Índice General del Comercio Minorista a Precios Constantes.....	22
Gráfico N° 2: Número de Empleados en las Empresas Familiares.....	24
Gráfico N° 3: Situación Económica desde el año 2010.....	26
Gráfico N° 4: Actividad Empresarial de la Empresa Familiar desde el año 2010.....	27
Gráfico N° 5: Organigrama Supermercados Vidal Hermanos, S.L.....	38
Gráfico N° 6: Evolución del Activo Total.....	51
Gráfico N° 7: Evolución del Patrimonio Neto y del Pasivo Total.....	53
Gráfico N° 8: Evolución del Resultado del Ejercicio.....	55
Gráfico N° 9: Evolución de la Liquidez a Corto Plazo.....	56
Gráfico N° 10: Evolución de la Liquidez a Medio Plazo.....	57
Gráfico N° 11: Evolución de la Garantía a Largo Plazo.....	58
Gráfico N° 12: Evolución del Capital Circulante.....	59
Gráfico N° 13: Evolución de la Estructura Financiera.....	60
Gráfico N° 14: Evolución de la Carga Financiera.....	61
Gráfico N° 15: Evolución de la Capacidad de Devolución de Deuda....	62
Gráfico N° 16: Evolución de la Rentabilidad Económica.....	63
Gráfico N° 17: Evolución de la Rentabilidad Financiera.....	64
Gráfico N° 18: Evolución del Apalancamiento Financiero.....	65



Gráfico N° 19: Evolución del Periodo Medio de Maduración.....	67
Gráfico N° 20: Evolución de la Liquidez a Corto Plazo de la Empresa y el Sector.....	69
Gráfico N° 21: Evolución de la Liquidez a Medio Plazo de la Empresa y el Sector.....	70
Gráfico N° 22: Evolución de la Garantía a Largo Plazo de la Empresa y el Sector.....	71
Gráfico N° 23: Evolución del Capital Circulante de la Empresa y el Sector.....	72
Gráfico N° 24: Evolución de la Autonomía Financiera de la Empresa y el Sector.....	73
Gráfico N° 25: Evolución de la Carga Financiera de la Empresa y el Sector.....	74
Gráfico N° 26: Evolución de la Capacidad de Devolución de Deuda de la Empresa y el Sector.....	75
Gráfico N° 27: Evolución de la Rentabilidad Económica de la Empresa y el Sector.....	77
Gráfico N° 28: Evolución del Margen de Explotación de la Empresa y el Sector.....	78
Gráfico N° 29: Evolución de la Rotación de Ventas Sobre el Activo de la Empresa y el Sector.....	79
Gráfico N° 30: Evolución de la Rentabilidad Financiera de la Empresa y el Sector.....	80



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión.....	19
Tabla N° 2: Ratios de Posición de Liquidez.....	56
Tabla N° 3: Ratio de Equilibrio Financiero.....	58
Tabla N° 4: Ratios de Endeudamiento.....	59
Tabla N° 5: Ratios de Rentabilidad.....	62
Tabla N° 6: Ratio de Apalancamiento Financiero.....	64
Tabla N° 7: Periodo Medio de Maduración Económico.....	66
Tabla N° 8: Periodo Medio de Maduración Financiero.....	66
Tabla N° 9: Ratios de Posición de Liquidez de la Empresa y el Sector...	68
Tabla N° 10: Porcentaje de Liquidez a Corto Plazo del Sector.....	68
Tabla N° 11: Porcentaje de Liquidez a Medio Plazo del Sector.....	69
Tabla N° 12: Porcentaje de Garantía a Largo Plazo del Sector.....	70
Tabla N° 13: Ratio de Equilibrio Financiero de la Empresa y el Sector..	71
Tabla N° 14: Porcentaje de Capital Circulante del Sector.....	72
Tabla N° 15: Ratios de Endeudamiento de la Empresa y el Sector.....	72
Tabla N° 16: Porcentaje de Autonomía Financiera del Sector.....	73
Tabla N° 17: Porcentaje de Carga Financiera del Sector.....	74
Tabla N° 18: Porcentaje de Capacidad de Devolución de Deuda de la Empresa y el Sector.....	75



Tabla N° 19: Ratios de Rentabilidad de la Empresa y el Sector.....	76
Tabla N° 20: Porcentaje de Rentabilidad Económica del Sector.....	76
Tabla N° 21: Porcentaje de Margen de Explotación del Sector.....	77
Tabla N° 22: Rotación de Ventas sobre el Activo del Sector.....	78
Tabla N° 23: Porcentaje de Rentabilidad Financiera del Sector.....	79
Tabla N° 24: Análisis DAFO.....	85



RESUMEN/ABSTRACT



RESUMEN

El propósito de este trabajo es llevar a cabo un análisis de la empresa Supermercados Vidal Hermanos, S.L., perteneciente al sector del comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados.

Dicho análisis lo realizaremos desde el punto de vista de la auditoría de gestión, llevando a cabo estudios de variables tanto internas como externas de la compañía; nuestro diagnóstico está basado en la realización de un cuestionario y de los ratios que hemos calculado a partir de los estados financieros proporcionados directamente por la sociedad.

Con este diagnóstico se pretenden revelar los puntos fuertes y débiles de la compañía, y proponer acciones que puedan corregir las posibles deficiencias que se hayan encontrado.

ABSTRACT

The aim of this project is to carry out an analysis on the company “Supermercados Vidal Hermanos, S.L.”, which belongs to the commercial sector of the retail of food products, drinks and tobacco in specialized stores.

We will make this analysis from an audit management point of view, carrying out studies of external and internal variables from the company; our diagnosis is based on making a questionnaire and the ratios that we have estimated according to the financial statements that the company provided us.

With this diagnosis, it is intended to show the strengths and weaknesses of the company, and to suggest actions that can correct possible deficiencies that have been found.



INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una etapa en la que, debido a la coyuntura económica, se le está dando mucha importancia a la auditoría de las cuentas anuales, o lo que es lo mismo, la auditoría externa de las empresas.

Se están centrando todos los esfuerzos en mejorar la situación de las sociedades de cara al exterior, orientando todas las actividades a los agentes externos que están interesados en la información económico financiera de la empresa, pero por otro lado estamos descuidando otras partes muy importantes para el buen funcionamiento de las compañías y para la evolución de las mismas. Debemos preguntarnos, ¿Por qué descuidamos la organización interna de nuestra empresa?

Debemos tener presente que, para tener una buena evolución económica y financiera y para obtener buenos resultados, tendremos que cumplir unos objetivos (que deberán haberse fijado con anterioridad) buscando la forma más eficiente posible, y para ello tendremos que implementar un correcto sistema de control interno. Es aquí donde aparece la figura de la auditoría de gestión.

Para la realización de este estudio, en primer lugar nos centraremos en conocer qué es la auditoría de gestión y analizaremos las definiciones que han dado distintos autores a lo largo de la evolución de la misma, al igual que intentaremos analizar los motivos que empujan a realizar una auditoría de este tipo.

En segundo lugar hablaremos de las características del sector del comercio al por menor en el mercado nacional y de la Región de Murcia (que es en el que opera nuestra empresa) y comentaremos algunos aspectos importantes de las empresas familiares, con el objetivo de conocer un poco más estas empresas tan características en el mercado regional.

En cuanto a la parte práctica de nuestro estudio, nos basaremos en técnicas cualitativas y cualitativas de auditoría de gestión para analizar cómo se encuentra nuestra empresa internamente, y también estudiaremos qué resultados obtiene de cara al exterior, comparándolos con los resultados obtenidos por las empresas del mismo sector en el que opera nuestra compañía.



El objetivo de nuestro trabajo es obtener unos resultados que sean útiles para encontrar puntos fuertes y puntos débiles en la compañía, de tal manera que podamos ver en que posición se encuentra la empresa, y proponer acciones correctoras para las posibles deficiencias encontradas, con el fin de conseguir mejorar la competitividad de la empresa a largo plazo.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO



MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión antes era conocida como auditoría operativa, y ésta aplicaba habilidades, conocimientos y técnicas de los auditores internos a los controles operativos que existían en los negocios. Con el paso de los años este concepto fue cambiando, hasta llegar a lo que conocemos en la actualidad.

Para adentrarnos en esta metodología y conocer un poco más sobre esta tipología de auditoría, vamos a realizar un análisis de varias definiciones sobre este concepto realizadas por distintos autores:

- *“Examen realizado por auditores y según las técnicas y métodos de auditoría del conjunto o de parte de las áreas, funciones o actividades de una organización, comprobando la eficiencia y adecuación de su sistema de control interno” (Hevia, E., 2006).*
- *“Examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental, o de cualquier otra entidad, de sus métodos de control, medios de operación y del empleo que da a sus recursos humanos y materiales” (Leonard, W. P., 1962).*
- *“Técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas con el fin de conseguir con éxito una estrategia” (Redondo, R.; Llopart X.; Duran D., 1996).*

Siguiendo las definiciones dadas por estos autores, podemos decir que la auditoría de gestión es un **examen realizado por auditores** de la **estructura organizativa** de una empresa o entidad, con el **objetivo de asesorar y establecer recomendaciones** sobre la realización de las funciones y la **consecución de los objetivos** propuestos **conforme a los principios de economía, eficiencia y eficacia**.

Encontramos como punto de unión en las definiciones que uno de los motivos que empujan a realizar una auditoría de gestión es la consecución del control de la economía, la eficiencia y la eficacia a la hora de realizar la actividad de la empresa en su día a día.



A continuación, daremos una explicación de lo que significan estos principios desde la perspectiva de la auditoría de gestión basándonos en el estudio realizado por **Rafael Redondo, Xavier Llopart y Dunia Durán (1996):**

- **Economía:** La empresa o entidad obtendrá los recursos necesarios para realizar su actividad en el momento preciso y al mínimo coste, así como en la cantidad apropiada y en óptima calidad. Encontramos este principio cuando la empresa dispone de los medios apropiados al mejor precio, pero sin descuidar la cantidad y la calidad deseada de los factores.
- **Eficiencia:** Se mide por la relación existente entre los recursos utilizados en la empresa o entidad y los resultados obtenidos con los mismos.

Según el estudio en el que nos basamos: *“la evaluación de la eficiencia nos permite:*

- a) Conocer el rendimiento del servicio prestado, bien adquirido o vendido en relación con su coste;*
 - b) La comparación del rendimiento con una norma establecida previamente, y*
 - c) Las recomendaciones para mejorar los resultados estudiados y las críticas obtenidas (en el caso de que existieran)”.*
- **Eficacia:** Se mide por la consecución de los objetivos marcados por la empresa o entidad y con el análisis de los resultados obtenidos frente a los resultados que se habían previsto. Diremos que hemos conseguido la eficacia cuando se obtengan los resultados esperados conforme a los objetivos que se habían propuesto, pero sin tener en cuenta la forma en la que se ha llegado a ellos.

Según el estudio mencionado anteriormente, *“la evaluación de la eficacia requiere de la existencia de objetivos claros, y nos permite:*

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos;*
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido;*
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas;*
- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia, y*



e) *Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de sus propios controles internos de gestión”.*

La consecución de estos principios va orientada a la mejora de la gestión interna de la empresa, lo que a su vez supondrá una mejora en la información que se ofrece a los agentes externos.

Es importante tener en cuenta que cuando hablamos de auditoría financiera o de auditoría de gestión no podemos confundirlos; entre ambos encontramos algún nexo de unión entre ambas, pero tienen diferencias muy claras que trataremos a continuación.

I. Diferencias entre auditoría financiera y auditoría de gestión

La auditoría financiera se orienta a la obtención de una opinión, independiente de la organización de la empresa, que aclare si la información que suministra esta al exterior representa la imagen fiel del patrimonio y de la situación económico-financiera de la misma. Esta información va destinada a los agentes externos que puedan estar interesados en conocer la estructura económica de la empresa, así como sus resultados y su situación financiera.

Este tipo de auditorías se realizan conforme a los principios generalmente aceptados por la legislación vigente, y se centra en el estudio de la gestión presupuestaria y contable que se lleva a cabo en la compañía.

Si pasamos a hablar de la auditoría de gestión, sabemos que esta también está orientada a la obtención de una opinión independiente de la organización, que aclare si se lleva a cabo una buena gestión interna de la empresa; dicha opinión va dirigida a los directivos de la empresa. La opinión suministrada por el auditor es transmitida a la gerencia de la compañía en base a unas recomendaciones que son realizadas desde la visión propia del auditor, ya que no existen principios de gestión generalmente aceptados en la legislación vigente.

Las recomendaciones realizadas en este tipo de auditorías se basan en lo que se puede conocer globalmente como prácticas normales realizadas por las organizaciones en el ámbito de la gestión interna.



A continuación, proponemos un resumen de estas diferencias:

Tabla 1: Diferencias entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión

	AUDITORÍA FINANCIERA	AUDITORÍA DE GESTIÓN
Objetivo	Se realiza para la obtención de una opinión independiente de la empresa, que indique si la información suministrada al exterior representa la imagen fiel del patrimonio y de la estructura económico-financiera de la empresa.	Se realiza para la obtención de una opinión independiente de la empresa que indique si se lleva a cabo una buena gestión interna de la compañía.
Destinatarios	La opinión obtenida va destinada a los usuarios externos que deseen conocer la situación de una determinada empresa.	La opinión obtenida va destinada a los directivos de la propia compañía donde se realiza la auditoría.
Procedimientos	Los análisis y estudios se realizan siguiendo los principios de contabilidad generalmente aceptados por la legislación.	Los análisis y estudios se realizan en función de la visión propia del auditor, teniendo en cuenta actuaciones consideradas normales dentro de la gestión interna.

Fuente: Elaboración Propia

Cómo podemos comprobar, la estructura principal del servicio de auditoría es igual en ambos casos, pero encontramos diferencias en relación al ámbito de la empresa donde es aplicado.

II. Situaciones que pueden motivar la realización de una auditoría de gestión.

Sabemos que la realización de una auditoría financiera o de cuentas anuales tiene una serie de especificaciones; existen empresas para las que su realización es obligatoria todos los años, y otras en las que solo se realizan de manera voluntaria, o si se han dado unas circunstancias concretas.



En el caso de la auditoría de gestión, encontramos que no es obligatoria su realización para ninguna empresa, pero existen situaciones en la que se recomienda su contratación para conseguir una gestión interna óptima dentro de la compañía.

A continuación, apoyándonos en el estudio realizado en la Universidad de Barcelona por **Rafael Redondo, Xavier Llopart y Dunia Durán (1996)**, enunciaremos las situaciones en las que sería recomendable por parte de la gerencia la contratación de una auditoría de gestión:

- a) **Compra o fusión:** Con una auditoría de gestión durante el proceso de compra de una compañía o de fusión de varias, se pueden diseñar las nuevas estrategias y se pueden proponer los nuevos objetivos a alcanzar. De esta manera, podríamos conseguir que todos los recursos clave en las distintas compañías sigan siéndolo en el nuevo proyecto, sin sufrir pérdidas de empleados importantes o de recursos materiales.
- b) **Reorganizaciones:** En base a las recomendaciones recibidas, se podrán modificar las actividades de gestión que se van realizando día a día en la empresa, pero sin llegar a sufrir cambios sustanciales en la organización de las mismas.
- c) **Reestructuraciones:** Pueden ser motivadas debido a necesidades específicas de la empresa, como serían la reducción de costes o la mejora de la organización interna. En este caso, habría que estudiar todas las variables que puedan tener relación con dichas necesidades; el problema lo encontramos en que la gerencia no siempre dispone de la capacidad y el tiempo necesarios para poder realizar estos ajustes de manera eficiente, por lo que lo óptimo sería la contratación de un auditor.
- d) **Modificaciones Legislativas:** Los cambios en la legislación pueden ser problemáticos si no se tiene una capacidad de adaptación adecuada; puede darse el caso de que una empresa, debido a sus costumbres adquiridas a lo largo de los años, se vea perjudicada debido a estas modificaciones, por lo que necesitará la ayuda de un experto. De esta manera, se podrá realizar la adaptación de una manera óptima.



- e) **Dificultades de Recursos Humanos:** Todo lo comentado con anterioridad puede dar lugar a problemas en relación con el factor humano de la empresa. Un experto podrá tratar con todos los empleados y conseguir solucionar los problemas, conociendo los puntos fuertes y débiles de cada uno y reforzando su potencial, de tal manera que no se llegue a un perjuicio mayor para la compañía.
- f) **Previsiones:** La auditoría de gestión también será utilizada en el caso en que se encuentran grandes desajustes entre los objetivos marcados y los resultados finalmente obtenidos por la empresa. Será una forma de proponer medidas correctoras tanto para la empresa de forma global, como para la propia dirección en particular.

2. EL COMERCIO AL POR MENOR EN ESPAÑA Y LA REGIÓN DE MURCIA

Se entiende por comercio minorista, *“aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento”* (Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista).

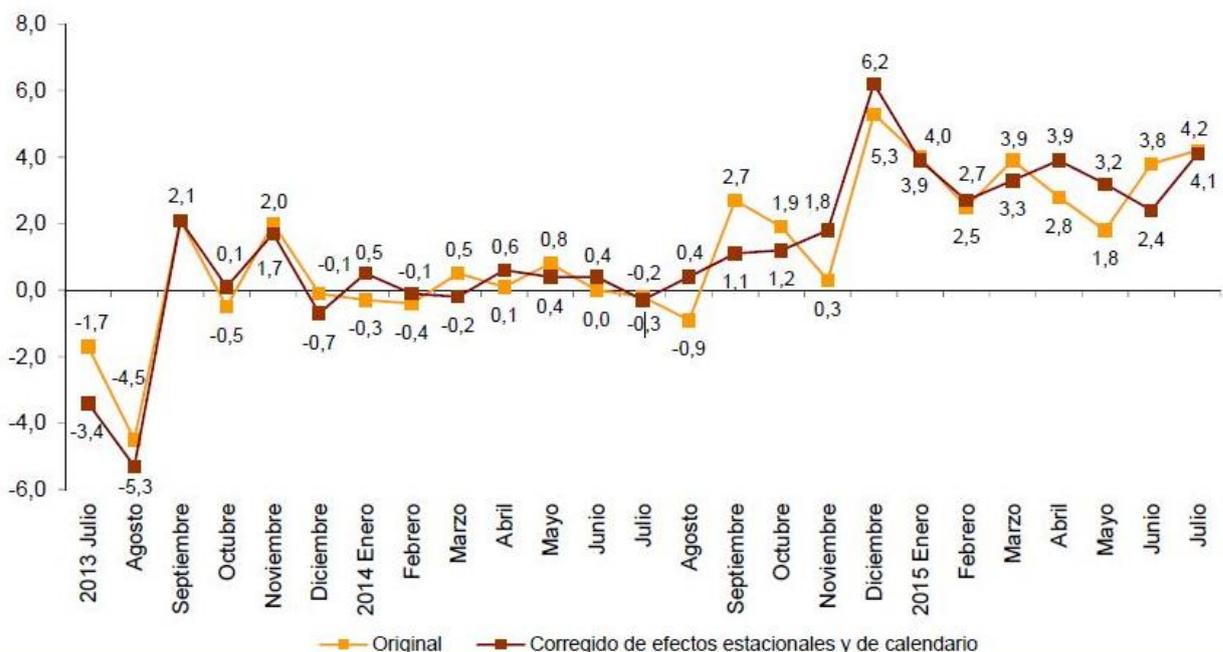
El mercado ha evolucionado mucho en los últimos años y se han implantado nuevas formas de comercio, pero la sociedad sigue necesitando los medios tradicionales para abastecer sus necesidades. Es por ello que la actividad en el comercio al por menor sigue siendo muy importante en todo el territorio nacional.

Según los últimos datos recopilados por el Instituto Nacional de Estadística (a partir de ahora INE), *“las ventas del comercio minorista han aumentado este año de manera considerable si lo comparamos con los años anteriores”*. Es más, sigue evolucionando mes a mes de forma positiva, colocando los datos en los más positivos desde el comienzo de la crisis.

Podemos hablar de algunos de los resultados obtenidos por el INE en el último Índice de Comercio al por Menor (ICM) que fue publicado en agosto de este mismo año. Lo que se intenta con la realización del ICM es conocer las características de las empresas cuya actividad principal está incluida en la clasificación 47 de la CNAE-2009, así como su evolución a lo largo de los años. Los estudios están realizados teniendo en cuenta como año base el 2010, de forma que se miden las variaciones con respecto a ese año.

Si hablamos de las ventas del comercio minorista en España y de su evolución en el mes de julio de 2015, vemos que el Índice General de Comercio Minorista corregido de efectos estacionales ha experimentado una variación de 1,7 puntos porcentuales con respecto al mes anterior del mismo año, situándose en un 4,1%. Si comparamos este resultado con el obtenido en el mes de julio del año anterior, podemos comprobar cómo ha aumentado de manera considerable, ya que se ha situado 3,8 puntos por encima. Esto sin duda nos muestra la recuperación que se ha sufrido en el sector motivada por la reactivación de la economía.

Gráfico 1: Índice General del Comercio Minorista a precios constantes.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En este estudio también encontramos resultados según las diferentes comunidades autónomas; en este caso podemos hablar de la tasa de variación anual de las ventas de la Región de Murcia con respecto a Julio de 2014, donde observamos un



aumento de un 2,6%. Si comparamos este aumento con el de las demás comunidades autónomas, vemos como el de la Región de Murcia es de los menos considerables, teniendo algunas de ellas incluso aumentos mayores respecto al aumento nacional.

Teniendo en cuenta que el sector más importante en la economía en la Región de Murcia es el sector servicios, esta gran evolución es la causante de la mejora en la economía murciana experimentada en los últimos años.

A continuación, pasaremos a hablar de la tipología de empresas que predominan en el mercado murciano, las empresas familiares, ya que sin duda muchas de ellas realizan su actividad en el sector que estamos estudiando. .

3. LA EMPRESA FAMILIAR EN LA REGIÓN DE MURCIA

Por todos es sabido que, debido a las características y peculiaridades que tienen las empresas consideradas como familiares, se han dado gran cantidad de definiciones diferentes para hablar sobre las mismas. Es por eso que, para conocer un poco más qué es una empresa familiar, vamos a realizar un análisis de varias definiciones:

- *“Empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad” (Lansberg, I.; Perrow, S.; Rogolsky, S.; 1988)*
- *“Empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle” (Ward, J. L.; 1989).*
- *“Una sola familia posee la mayoría del capital y tiene el control total. Los familiares están en la dirección y toman las decisiones importantes”. (Gallo, M. A.; Sveen, J.; 1991).*
- *“Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:*
 1. *La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía.*
 2. *La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
 3. *Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.”*

(Instituto de la Empresa Familiar, 2009).

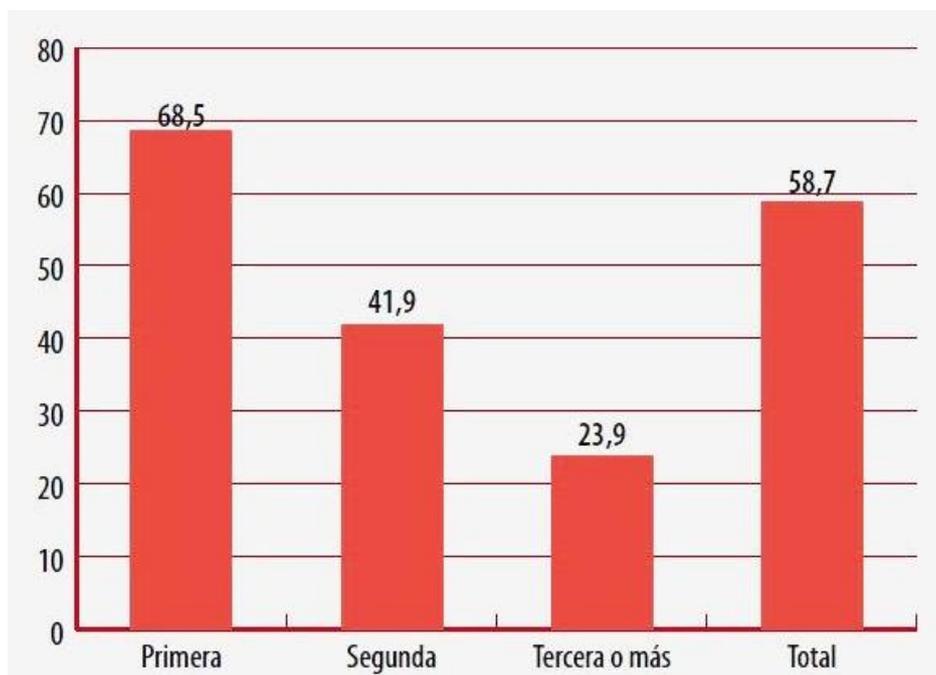


Según las definiciones dadas por estos autores, se considera empresa familiar aquella que es **propiedad de una familia** que tiene el **control total** de la misma, siendo ésta la que **lleva su gestión**. Un objetivo de la empresa familiar es que esta sea **transferida a la siguiente generación** para que siga en funcionamiento.

Como características de este tipo de empresas, encontramos que *“normalmente es el fundador (o uno de los fundadores) el que sigue al frente de la misma en la figura del gerente. Conforme va aumentando el tamaño de la empresa y la dificultad en la propiedad, es necesario muchas veces permitir la entrada de profesionales que están fuera de la familia, por lo que poco a poco va disminuyendo la presencia familiar en la propiedad y gerencia”*. Esto no es un problema, ya que es necesario para el buen funcionamiento de la empresa (Meroño, A. L.; Sánchez, J. C.; Duréndez, A.; Monreal, J.; Olaz, A.; 2015)

Según el estudio realizado por la Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Murcia en el año 2015, *“el tamaño medio de las empresas familiares de la Región de Murcia analizadas es, por número de empleados, de 58,7. Las de primera generación son las más grandes, con 68,5 empleados, mientras que dicho número va descendiendo a medida que la empresa está en segunda o posterior generación”*.

Gráfico 2: Número de empleados en las empresas familiares



Fuente: Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia



Después de muchos meses de ver cómo la economía tanto española como murciana iban debilitándose, ha llegado el momento de poder hablar de la recuperación económica; en este punto, vamos a explicar brevemente algunas de los puntos que pueden ser importantes para las empresas familiares que trabajan en nuestra Región, y que pueden ayudarnos a conocerlas un poco más.

Los datos que vamos a comentar a continuación han sido obtenidos a través del estudio elaborado por la Cátedra de la Empresa Familiar Mare Nostrum y la Asociación Murciana de la Empresa Familiar (Amefimur); este estudio está centrado en el primer semestre de 2015, y hay que destacar que de él se desprenden los datos más positivos desde el año 2010.

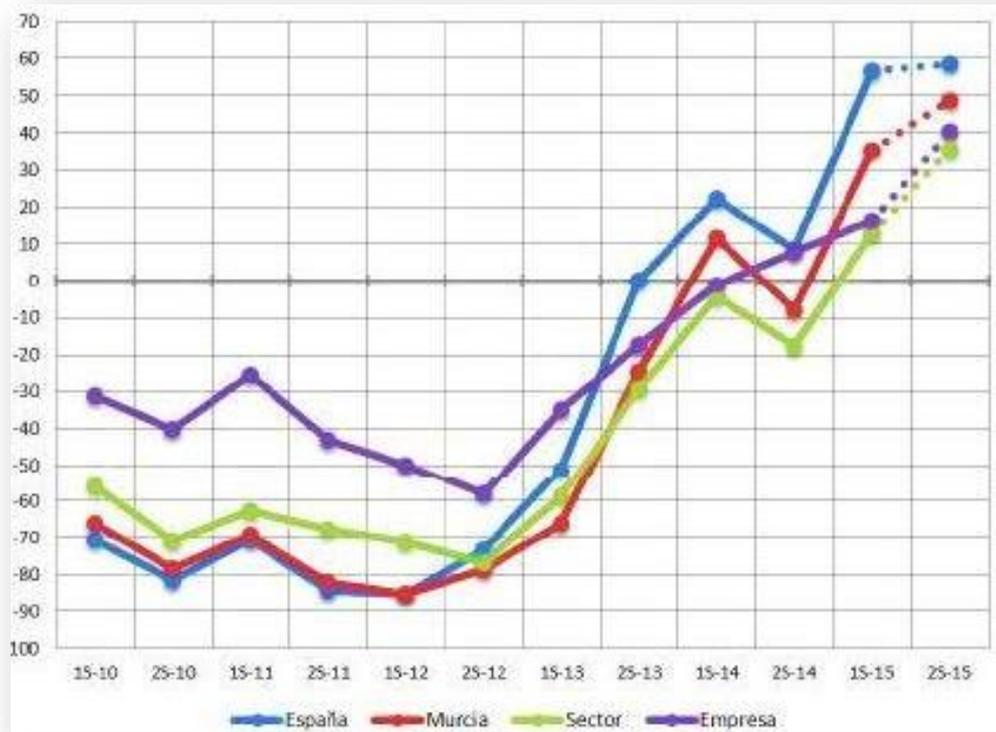
Cierto es que no podemos ser completamente optimistas, pero los primeros resultados que se han mostrado de las empresas familiares en la región de Murcia nos muestran un aumento en la cifra de negocios, llegando incluso en algunos casos a esperarse un aumento mayor en el segundo semestre de 2015; *“un 40 % de los empresarios afirman que se ha mejorado su cifra de negocios en el primer semestre del año”*.

La variable de empleo, si bien no tiene el mismo nivel de aumento que la cifra de negocios, en las empresas se está consiguiendo mantener los resultados con saldos positivos; *“un 23,5% de los negocios afirman haber aumentado su plantilla”*. En algunos casos no se habla de ampliación de plantilla, sino de mantenerla o de no tener que recurrir a despidos para mantener la estabilidad de la empresa.

Si hablamos de las inversiones encontramos que, por primera vez es mayor el número de empresas que invierten que las que desinvierten, lo que está ligado directamente con un cambio en la evolución de la demanda; *“un 21,4% de las empresas familiares aumentaron sus inversiones en este semestre”*.

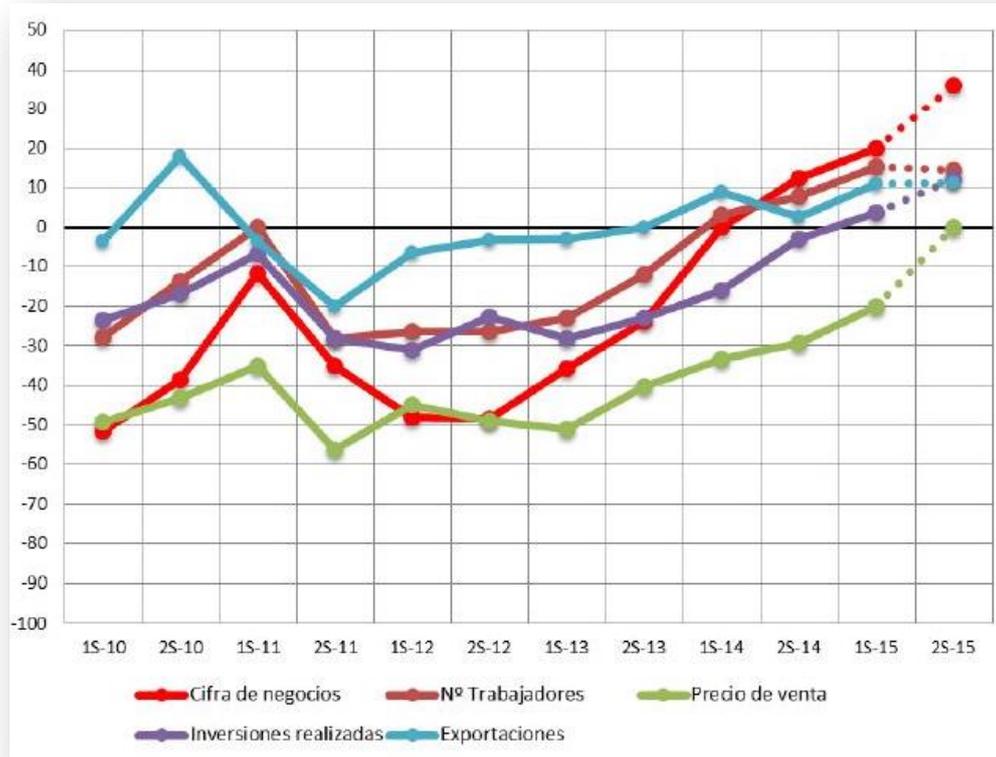
Los precios, por el contrario, son los que peores resultados obtienen.

Gráfico 3: Situación económica desde el año 2010



Fuente: Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM-UPCT

Gráfico 4: Actividad empresarial de la empresa familiar desde el año 2010



Fuente: Cátedra Empresa Familiar Mare Nostrum UM-UPCT

4. LA EMPRESA: SUPERMERCADOS VIDAL HERMANOS, S.L.

Imagen 1: Logo Supermercados Vidal Hermanos, S.L.



Fuente: Supermercados Vidal Hermanos, S.L.



La empresa Supermercados Vidal Hermanos es una empresa cartagenera de carácter familiar dedicada a la distribución minorista de productos de alimentación, higiene personal y cuidado del hogar. Nos encontramos ante una cadena de supermercados que lleva en funcionamiento desde hace casi 40 años, y que ha ido evolucionando de la mano del cambio que ha ido sufriendo el sector donde opera y el mercado regional.

La historia de la empresa comienza en el año 1978, momento en el cual se abrió la primera tienda de alimentación situada en la localidad de Los Belones. Este establecimiento era propiedad de Antonio Vidal, padre de familia, que decidió montar un negocio pensando en el futuro de sus cuatro hijos, que iban a ser los encargados de dirigirlo. Por aquel entonces, en esta pequeña pedanía ya existían dos tiendas de alimentación, pero no les costó trabajo hacerse un hueco en el mercado.

Casi diez años después, en 1986, uno de los hermanos Vidal entró como encargado de la carnicería en un supermercado que ya estaba en marcha, situado en el Paseo de la Dársena de La Manga del Mar Menor; solo dos años más tarde este establecimiento pasó a ser de la titularidad de Supermercados Vidal, aunque el local fue cedido a la empresa mediante la firma de un contrato de arrendamiento. La peculiaridad de este establecimiento era que, al estar situado en una zona de costa, también se vendían artículos de playa y otros productos como podían ser recuerdos turísticos de la zona.

Gracias al esfuerzo y al trabajo de estos hermanos, pronto fueron adquiriendo una muy buena cuota de mercado, lo que les permitió ir realizando inversiones para la mejora de sus instalaciones. Para ellos siempre fue muy importante la satisfacción del consumidor, por lo que les ofrecían productos con una alta relación calidad-precio.

Hasta el año 1991 habían llevado los supermercados como una empresa individual; en este año entraron a formar parte de la cooperativa Grupo Dasa haciéndose socios de la misma. La ventaja de pertenecer a un grupo de supermercados de este tipo se encuentra sobre todo a la hora de los aprovisionamientos; suelen tener contratos de suministro con proveedores, y aunque puede parecer que después en todos los establecimientos se venderán los mismos productos, permite la opción de especialización en función de las características de los clientes de cada centro. Años



después, la cooperativa Grupo Dasa pasó a llamarse Grupo Upper, lo que supuso un cambio de imagen y una adaptación a los tiempos que les ayudó a seguir creciendo como cadena de supermercados.

Alrededor del año 2002, ampliaron las instalaciones del supermercado del Paseo de la Dársena, abriendo también el local colindante al mismo; de esta forma se delimitaron las actividades, ya que en uno de los locales se iba a llevar la distribución minorista de los productos de alimentación y derivados propios de un supermercado, y por la otra parte se iba a seguir vendiendo material para el turismo de playa. Finalmente, pocos años después tomaron la decisión de dedicarse únicamente a la venta de productos alimenticios y de droguería, para así poder centrar todos los esfuerzos en la mejora de la calidad del servicio, ya que en la zona en la que se encuentra situado existe una gran afluencia de turismo que demanda una atención exclusiva.

Las aspiraciones de estos hermanos continuaron creciendo y, conforme iba aumentando el perfil turístico de La Manga del Mar Menor, fueron buscando nuevas oportunidades de negocio. Dicha oportunidad llegó con la adquisición por medio de un contrato de arrendamiento con opción de compra de un local muy bien posicionado en la Gran Vía de la Manga, más concretamente en las inmediaciones del Hotel Cavanna. El local era de mayor tamaño en comparación con los otros dos, lo que suponía una inversión mayor a la hora del suministro y la maquinaria necesaria, pero también era una oportunidad para ofrecer un mayor servicio.

En el año 2010, los hermanos Vidal abrieron otro comercio en la localidad de Los Belones. Mediante el alquiler del local que ya estaba acondicionado para seguir con su funcionamiento, consiguieron paliar los efectos de la crisis económica que ya golpeaba duramente en el país. El comercio turístico se vio muy afectado, pero gracias a esta nueva inversión aumentaron las ventas de ese año y ayudaron a compensar las pérdidas que sufrieron otros establecimientos situados en La Manga.

Es importante destacar que a lo largo de los años han conseguido obtener unos clientes que cuentan con una gran fidelidad al negocio y a la familia; son muchos los consumidores que se desplazan desde toda La Manga y las pedanías de alrededor de Los Belones para comprar en uno de los establecimientos de los hermanos Vidal. Han dado



un toque exclusivo a sus clientes, ofreciéndoles productos cárnicos de una elevada calidad, y adaptándose a las necesidades de cada uno de ellos.

Con la llegada del año 2012 y la adhesión del Grupo Upper a la Marca Internacional SPAR, llevaron a cabo un proceso de modernización y adaptación de sus productos, impulsando las marcas blancas para ayudar a las familias a la hora de realizar sus compras con productos económicos sin descuidar la calidad de los mismos. También se produjeron cambios en cuenta a la política interna, ya que a partir de este momento desde el propio Grupo Upper se llevaría la gestión económica y contable de la empresa; esto suponía una descarga de trabajo para la empresa, aunque esto no significa que los hermanos dejaran de controlar la marcha de la misma.

Actualmente, es cierto que existen gran cantidad de competidores que pueden causar problemas a esta cadena de supermercados, pero cuentan con una muy buena trayectoria que hace que no dejen de trabajar y pensar en nuevas oportunidades.

En este año 2015 han llevado a cabo la apertura de dos nuevos comercios en La Manga del Mar Menor, lo supone llegar al público que no estaba dispuesto a desplazarse hasta los otros establecimientos por estar situados en zonas distintas. Con estas aperturas se conseguirán cubrir las zonas del principio de la Gran Vía de La Manga, y otras zonas más interiorizadas. Como característica de ambos, encontramos que no se van a preparar mostradores para la venta de productos cárnicos, sino que la idea es vender todos los productos ya envasados, reduciendo así también los costes del personal que tendría que estar a cargo de la preparación de los pedidos.

Hay que destacar que tres de los supermercados que se encuentran en La Manga no están en funcionamiento todo el año. Como hemos dicho anteriormente esta zona es altamente turística, lo que significa que tiene mayor funcionamiento en las épocas estivales de Semana Santa y verano. Durante el invierno se encuentran activos los establecimientos de Los Belones y el que está situado en el Paseo de la Dársena, ya que es donde más movimiento sigue existiendo en verano; esta es una buena forma de compensar la estacionalidad de las ventas de los comercios que se encuentran en las zonas de playa y poder mantener la empresa con buenos resultados



Según lo que hemos comentado, la empresa ha ido creciendo aun cuando otras empresas del sector se han quedado estancadas o han perdido cuota de mercado. Si después de la dura época que han superado han conseguido salir airoso es seguro que seguirán evolucionando y creciendo, ya sea con nuevos establecimientos o con nuevas inversiones para los ya existentes.



CAPÍTULO II: ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO



ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO

1. METODOLOGÍA

Las técnicas que se utilizan en la auditoría de gestión están orientadas a encontrar posibles problemas y dificultades en la empresa auditada, con el objetivo de mejorarlos; todo irá destinado a la mejora de la eficiencia y la eficacia.

Según el estudio realizado en la Universidad de Barcelona por **Rafael Redondo, Xavier Llopart y Dunia Durán (1996)**, podemos definir los procedimientos de auditoría como *“los trabajos, verificaciones, comprobaciones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente”*.

I. Técnicas y procedimientos

Las técnicas utilizadas en la auditoría de gestión están diferenciadas según la tipología del estudio o actividad que se realicen para llevarlas a cabo. Esta clasificación las agrupa en: *técnicas básicas, técnicas cualitativas, técnicas cuantitativas y técnicas de control (Redondo R., Llopart X. y Durán D., 1996)*. A continuación, pasaremos a explicar en qué consisten estas técnicas y que actividades las conforman.

a) Técnicas Básicas

Dentro de lo que se conoce como técnicas básicas en la auditoría de gestión encontramos la realización de entrevistas y de cuestionarios, y la observación documental y directa en la empresa. Este grupo de estudios se centran en conocer la compañía desde el interior y no solo desde el punto de vista de la contabilidad, ya que se tienen en cuenta no solo los recursos materiales sino también los recursos humanos que son los que hacen posible que se lleve a cabo la actividad de la empresa.

Con las entrevistas y los cuestionarios se consigue el trato directo con los responsables de la organización y con los empleados de la misma, para así poder llegar a conclusiones a las que no se podría llegar únicamente analizando los resultados obtenidos por la empresa en un periodo determinado.



El inconveniente que tiene este grupo de técnicas es que para llevarlas a cabo y conocer a fondo el interior de la empresa puede necesitarse mucho tiempo, y no siempre se podrá disponer de todo el tiempo que fuera necesario para ello.

b) Técnicas Cuantitativas

Estas técnicas permiten conocer en términos numéricos o porcentuales las situaciones estudiadas en la empresa a lo largo del proceso. Dentro de éstas encontramos revisiones analíticas; análisis de superficies; indicadores de personal; evaluación de recursos; análisis de flujos y técnicas de análisis económico.

Lo que se busca con ellas es poder realizar estudios de las evoluciones de resultados comparados con otras variables, evaluar los recursos utilizados para llevar a cabo la actividad de la compañía y analizar todas las cuestiones tanto económicas como financieras que puedan tener importancia para la empresa tanto interna como externamente; aquí podríamos incluir la realización de un análisis económico-financiera de la empresa que puede complementar algunos de los resultados obtenidos por la utilización de técnicas básicas.

Como inconveniente encontramos que los análisis de superficies están destinado al estudio de los espacios en los que se realizan las actividades de la compañía; esto supone tener que manejar elementos completamente técnicos y a los que no siempre seremos capaces de tener acceso, suponiendo mayor tiempo de ejecución y un mayor coste.

c) Técnicas Cualitativas

Entre las mismas encontramos evaluaciones del estilo y calidad tanto de la dirección como de los trabajadores; estudio de relaciones interdepartamentales; análisis del clima de trabajo y conocimiento del entorno jurídico-laboral de la empresa.

Estas investigaciones nos van a mostrar desde el clima de trabajo que existe en el día a día de la compañía hasta la metodología que se sigue a la hora de realizar el trabajo, pudiendo ver de esta manera las posibles deficiencias que puedan existir tanto en la organización de la compañía como en los procesos que se utilizan en la misma. Nos encontramos ante unos procedimientos que van a analizar cuestiones muy subjetivas, cuyos resultados pueden depender de situaciones ajenas a los mismos.



Con este grupo de técnicas se pretende ver la calidad con la que se realizan los procesos en la empresa, y otras cuestiones ligadas directamente a las relaciones entre el capital humano de la empresa como puede ser la motivación que presentan los trabajadores en la compañía y la capacidad de compenetración entre los mismos para trabajar como un grupo y no individualmente.

El problema de estas técnicas es que entramos en aspectos psicológicos que dependen tanto de la persona a la que estemos analizando como de la persona que realiza el estudio para la auditoría; en algunos será necesario tener conocimiento mínimos de relaciones laborales para poder llegar a conclusiones válidas.

d) Técnicas de Control

Estas técnicas entrarían dentro del objetivo principal de la auditoría de gestión: encontrar problemas dentro de la compañía y tomar las medidas necesarias para corregirlos.

Encontramos 3 fases para poder llevar a cabo el control en la empresa:

- a) Implantación de un sistema de control para analizar y encontrar las posibles deficiencias de la empresa para poder utilizar medidas correctoras.
- b) Evaluación del nivel de desviación encontrado en la compañía, pudiendo obtener un nivel de partida del sistema de control y así poder analizar su evolución durante el proceso de la auditoría.
- c) Seguimiento del sistema para comprobar si este ha sido el adecuado para corregir los errores detectados en la empresa, o si por el contrario hay que utilizar otras medidas en el futuro para ello.



En nuestro caso, no podemos llevar a cabo una auditoría de esta envergadura en profundidad, por lo que realizaremos solo algunas de las técnicas con el objetivo de encontrar deficiencias en el sistema de la empresa, tanto internas como externas. Por otro lado, también vamos a utilizar este estudio para destacar los buenos procedimientos que lleva a cabo la empresa en su gestión, así como alguna propuesta de mejora en la actividad diaria de la empresa, que pueda ser de utilidad para su funcionamiento futuro.

Las técnicas elegidas para realizar en nuestro estudio forman parte de las técnicas básicas y de las cualitativas; llevaremos a cabo la realización de un cuestionario de control interno directamente al gerente de nuestra empresa, y para complementar las respuestas realizaremos un análisis económico-financiero de la compañía, comparando también los resultados obtenidos con el sector en el que esta opera.



2. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Para la realización de esta parte, utilizamos un cuestionario de control interno del Registro de Economistas y Auditores (REA) adaptado a nuestra empresa; el gerente de la empresa, Antonio Vidal Martínez, fue el encargado de contestar a todas las cuestiones que le fuimos proponiendo, con la finalidad de poder conocer un poco más la empresa y su forma de actuación en el día a día de la actividad de la empresa.

Nuestro cuestionario está dividido según las distintas áreas de la empresa, incluyendo en estas desde conceptos contables hasta de organización de la misma. Al final de nuestro estudio, en el Anexo III, incluimos el cuestionario completo realizado en la compañía, con todas las respuestas dadas por el gerente de la misma.

A continuación pasaremos a explicar todas las partes del cuestionario, indicando los objetivos que se perseguían en cada área con la realización del mismo, y los resultados obtenidos.

I. Área General

Esta área de la empresa está enfocada al conocimiento del sistema de organización interna de la compañía. En esta parte encontramos los aspectos contables referentes a los estados financieros de la empresa, la posición de la misma frente a sus obligaciones fiscales y también la situación de la misma con respecto a sus empleados y las actividades que llevan a cabo cada uno de ellos.

Objetivos:

- Conocer si existe un organigrama de la entidad y si están identificadas las funciones de cada uno de los empleados de la misma.
- Analizar el sistema de organización de las funciones contables y de tesorería de la compañía.
- Estudiar la periodicidad con la que se realizan revisiones de los estados financieros por parte de la empresa.
- Conocer el control al que están sometidos los costes y los gastos.
- Revisar el control de la empresa con respecto a sus obligaciones fiscales.

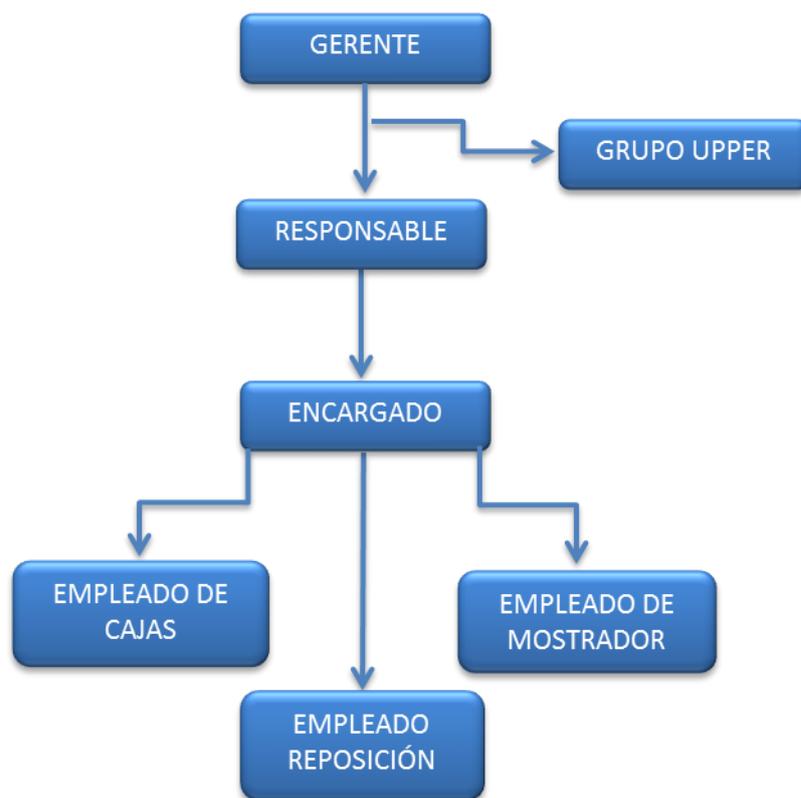


- Comprobar si se cumple con las obligaciones que tiene la empresa de cara a sus empleados.

Resultados:

Según nuestra conversación con el gerente, el organigrama de la empresa está totalmente identificado; tenemos la peculiaridad de que, como en todos los establecimientos se sigue la misma estructura, existe el mismo organigrama para cada uno de los supermercados que forman parte de la empresa.

Gráfico 5: Organigrama Supermercados Vidal Hermanos, S.L



Fuente: Elaboración Propia

En él se observa la figura del gerente, que es el mismo para todos los establecimientos, y a éste le siguen los otros socios de la empresa que son los que llevan el control particular de los centros. En cada local encontramos un encargado que es el que supervisa directamente la realización del trabajo de los demás empleados.

Como podemos comprobar, dentro del organigrama encontramos la figura de la Cooperativa Grupo Upper, que es la que se encarga de llevar la gestión de la empresa de las funciones contables y de tesorería, entre otras funciones. Dichas funciones están



completamente segregadas, existiendo personal especializado en empresas de comercio al por menor, para que así la gestión sea mucho más eficiente.

Desde el departamento de contabilidad se llevan a cabo estados financieros mensualmente para los socios con el fin de conocer en todo momento cual es la posición de la empresa con respecto a periodos anteriores, y si se van cumpliendo los objetivos propuestos desde la gerencia.

Los costes y los gastos en la compañía están controlados por la cooperativa, pero también son sometidos directamente por la dirección a control presupuestario, teniendo siempre en cuenta el límite del que disponen.

En cuanto a conceptos fiscales, de estas obligaciones se encargan directamente desde la sede de la cooperativa, aunque esto no quiere decir que la dirección no controle cual es la marcha de la empresa en este ámbito. Podríamos decir que han delegado las funciones directamente a profesionales en la materia, de forma que evitan posible errores en el funcionamiento del ejercicio fiscal.

Por último, el gerente nos explicó el funcionamiento de la empresa con respecto a las vacaciones anuales de los empleados. Todos los empleados disfrutan de sus periodos de vacaciones, realizando entre todos el resto las funciones diarias de la empresa y ocupando el puesto de los trabajadores ausentes. Para verificar esta información, hemos podido preguntar directamente a algunos de los trabajadores, que nos han confirmado dicho funcionamiento.

II. Área de Gastos

El área de gastos está destinada a llevar el control de los procedimientos que sigue la compañía con respecto a los gastos en los que tienen que incurrir para llevar a cabo la actividad de la misma. Esta parte está enfocada a conocer quiénes son los autorizados en la empresa para llevar a cabo los gastos, y cuál es el seguimiento que se realiza una vez que se han realizado dichos gastos.



Objetivos:

- Identificar las personas autorizadas para aprobar los gastos dentro de la empresa, independientemente de la naturaleza de los mismos.
- Conocer cuáles son las actuaciones que se realizan antes de llevar a cabo el pago de los gastos.
- Revisar cómo se realiza el seguimiento de los gastos y de su documentación.

Resultados:

Según los resultados obtenidos, sólo el gerente y los socios están autorizados para aprobar los gastos que se acometen en la empresa, aunque dicha autorización no está plasmada por escrito en ningún documento, ya que al ser la dirección de carácter estrictamente familiar no lo ven necesario. Siempre que hay que llevar a cabo un gasto, se llega a un acuerdo entre todos los socios, de manera que todos conocen las operaciones que se realizan en la empresa.

Antes de realizar cualquier pago de un gasto, se comprueba desde si el material ha sido recibido hasta cual es el precio y los descuentos que les hayan podido aplicar; antes de realizar el pago también se acuerda la forma de pago del mismo, en función del tipo de gasto del que se trate.

En cuanto al seguimiento de los gastos, no se manda ningún tipo de documento de autorización de los mismos al Grupo Upper, ya que la potestad de acometer los gastos la tienen los socios; simplemente se envía la factura del gasto para que sea tenida en cuenta y revisada a la hora de su contabilización.

III. Área de Tesorería

El área de tesorería incluye todas las operaciones que se realizan en la empresa para mantener el control de los flujos de efectivo que se llevan a cabo en la misma. Se intenta controlar el número de personas que tienen autorización para realizar movimientos de tesorería, así como el procedimiento que se sigue a la hora de recibir los ingresos desde el exterior. Aquí hablaremos tanto del dinero que pueda tener la empresa en efectivo como de las cuentas corrientes que puedan existir en la misma.



Objetivos:

- Identificar todas las cuentas bancarias que tiene la empresa y el propósito de cada una de ellas.
- Conocer si existe un número mínimo de autorizados para realizar cobros e ingresos bancarios.
- Estudiar si las funciones del departamento de tesorería están lo suficientemente segregadas para su buen funcionamiento.
- Revisar los procedimientos que se siguen con respecto a los ingresos, tanto en efectivo como mediante el banco.
- Analizar si se llevan a cabo correctamente las conciliaciones bancarias.

Resultados:

Existen varias cuentas bancarias en la empresa destinadas cada una a una actividad distinta; por ejemplo, una cuenta está destinada a las transferencias de las nóminas de los empleados, otra a los pagos a proveedores, y otras están ligadas directamente a los préstamos que tiene la empresa con algunas entidades financieras. Aunque se han ido saneando las cuentas de la empresa, dejando solo las que verdaderamente son utilizadas, a día de hoy existe alguna cuenta sin actividad.

En función de las respuestas obtenidas, el autorizado para realizar cobros y el depósito en efectivo de los bancos es el gerente de la empresa; debido a su carga de trabajo, ha delegado estas funciones en una persona responsable que se encarga de controlar las cuentas bancarias y los distintos saldos. Solo estas dos personas pueden realizar movimientos de efectivo.

Aunque es cierto que la empresa conoce en todo momento la situación de sus cuentas bancarias, desde el departamento de tesorería de Grupo Upper se realizan las operaciones correspondientes a la preparación de facturas y mantenimiento de registros de ventas, mantenimiento de cuentas a cobrar, preparación de balances de comprobación, perseguir saldos de clientes, realizar las conciliaciones bancarias, etc.

Los ingresos de la empresa están totalmente identificados, aunque no hay una persona concreta autorizada para llevar los ingresos de la empresa; al encontrarnos ante una cadena de supermercados, prácticamente el 80% de los ingresos que recibe la empresa son en efectivo, ya que solo se realiza otro tipo de cobro en clientes puntuales.



Como el departamento de tesorería no se encuentra situado en el mismo lugar de actividad de los supermercados, los empleados de las cajas tienen acceso directo a los ingresos en efectivo, siendo estos los intermediarios entre los clientes y la compañía. Estos empleados son los encargados de realizar el arqueo de caja diario, y normalmente no se realizan comprobaciones desde otro tipo de persona; no es necesario controlar por sorpresa los ingresos, ya que los socios tienen confianza total en los empleados que tienen en sus establecimientos.

El procedimiento normal diario con el efectivo es que máximo al día siguiente sean ingresados en el banco, y todos los documentos de arqueos de caja llevados a las oficinas de la cooperativa Upper para para que se registren los apuntes contables pertinentes.

Las operaciones de conciliación bancaria se realizan directamente desde las oficinas de la cooperativa; para ello, se realiza la comparación de las fechas e ingresos reflejados en los apuntes contables con los indicados en los extractos bancarios y se comprueba que todos los ingresos bancarios están identificados.

IV. Área de Facturación y Cuentas a Cobrar

Esta área incluye todas las operaciones realizadas por parte del departamento de facturación y compras referentes a los procesos de ventas, envío de mercancías y registro de cuentas a cobrar.

Objetivos:

- Conocer los procesos que se siguen a la hora de preparar los pedidos de los clientes.
- Estudiar la forma de facturación y de control de los saldos existentes.
- Identificar las funciones realizadas por los empleados que llevan las cuentas a cobrar.
- Revisar la posición de la empresa con respecto a los créditos de clientes y a su seguimiento.



Resultados:

Conforme a las respuestas obtenidas por el gerente con respecto a los pedidos de clientes, nos encontramos ante un tipo de negocio en el que los pedidos con antelación de clientes son reducidos, ya que lo normal es que se compre directamente en el establecimiento. Para el caso de los pedidos de algunos clientes puntuales, estos se realizan directamente al supermercado en concreto, sin necesitar que la cooperativa Grupo Upper sea intermediara en este tipo de actividades.

Las condiciones de ventas están establecidas para cada tipo de cliente, por lo que para los compradores habituales no es necesario revisar las condiciones de crédito. Existe una cantidad establecida máxima del crédito que se puede conceder a los clientes que compran a crédito, aunque en algunas ocasiones se puede llegar a pasar por alto, pero solo en caso muy excepcionales. La concesión de los créditos están en manos de los socios de la empresa, siendo el Grupo Upper solo un agente que puede recomendar la forma en la que realizar los créditos.

Para llevar el control de todas las cuentas a cobrar, se envía directamente a cada cliente el estado de su cuenta de cara a la compañía, para que tengan constancia de las cantidades y de los plazos de pago. Las facturas de los clientes son enviadas directamente al departamento de contabilidad de la cooperativa, y junto con la emisión de la factura se realiza automáticamente el asiento contable; desde la empresa se realiza la emisión de las mismas dentro del plazo fijado, ya que se permite hasta el día 10 de cada mes para regularizar todas las facturas de los clientes del mes anterior. De esta forma, tanto en la empresa como los clientes tienen los saldos actualizados y al día.

Desde el propio departamento de facturación se realiza el cobro, así como el seguimiento de las cuentas a cobrar, pero las condiciones de los créditos y los descuentos son realizados directamente por el gerente de la empresa y los socios. Podemos encontrar un inconveniente en que no exista ninguna otra persona encargada de comprobar la antigüedad de las cuentas, ya que desde el departamento se puede obviar alguna información y esto puede suponer un obstáculo para la consecución del cobro de todas las cuentas. El cobro de las facturas se realiza a los 30 días desde la fecha de la venta.



No existen procedimientos alternativos para el cobro de las cuentas incobrables canceladas, lo que supone que puedan existir cuentas con saldos desfasados y definitivamente incobrables.

V. Área de Existencias

Llegamos a una de las áreas más importantes en nuestra empresa, ya que por el tipo de actividad que realizan se requiere llevar un control muy exhaustivo de las existencias. Encontramos todas las operaciones que tienen que ver con el almacenamiento de los productos, los recuentos de los artículos y la valoración de los mismos.

La partida de existencias es un factor determinante para la buena marcha de la empresa y la consecución de buenos resultados, ya que un mal funcionamiento del control de existencias puede suponer problemas de cara a los aprovisionamientos de la compañía.

Objetivos:

- Conocer si están identificados los servicios que presta la empresa y los productos que suministra.
- Analizar los procedimientos de control de las existencias y de inventario.
- Estudiar cuántos inventarios físicos se realizan en el año, y el control que se tiene para su correcta realización.
- Identificar las acciones que se realizan con respecto a los productos con poca rotación.

Resultados:

La empresa Supermercados Vidal Hermanos, S.L. se dedica a la venta de productos de alimentación, droguería y del cuidado del hogar y personal. En sus establecimientos encontramos todo tipo de productos envasados, pero además tenemos secciones de venta directa, en las que se trata el producto directamente para ser entregado al cliente.

Desde la compañía se mantienen inventarios permanentes, que están ligados directamente a las ventas y a la recepción de mercancías en los pedidos diarios, pero



estos no se ajustan de acuerdo con los inventarios físicos ya que no se realizan recuentos suficientes como para que el stock esté actualizado a diario. Así podemos tener una idea orientativa de las existencias que tenemos en nuestros almacenes y en nuestra tienda, pero pueden existir roturas de stock que cambien estos resultados.

El inventario general en la empresa se realiza una vez al año, aunque de las secciones de panadería, frutería, carnicería de mostrador y charcutería de mostrador se realizan mensualmente. Estos recuentos mensuales ayudan a la mejor organización de esas secciones, y también son necesario para conocer la evolución de las ventas en estas partes en las que se trabaja con productos más delicados.

Son los propios empleados de los centros los que se encargan de realizar el inventario físico, al igual que el encargado de realizar los pedidos se asegura de que antes del recuento solo se reciba lo estrictamente necesario.

A día de hoy en la empresa se está produciendo una reducción de referencias, ya que existen muchos productos que no se venden lo suficiente, y que pueden ser sustituidos por otros de igual calidad e incluso de menor precio. Un trabajo de esta envergadura, en el que se analiza la rotación y la rentabilidad de todos los productos no es sencillo, por lo que no se puede realizar quizás con la regularidad que sería necesario.

VI. Área de Inmovilizado

Esta área corresponde a los elementos patrimoniales, ya sean de naturaleza tangible o intangible, que posee la empresa para su uso en la actividad habitual de la empresa.

Objetivos:

- Identificar que los activos inmovilizados adquiridos y que están en balance son propiedad de la empresa.
- Determinar si se sigue un correcto sistema de identificación de las distintas partidas
- Conocer si se lleva un correcto seguimiento de las partidas que son retiradas o dadas de baja de la contabilidad.
- Analizar el tipo de amortización que lleva a cabo la empresa y que norma se sigue con respecto a las propiedades totalmente amortizadas.



Resultados:

Dentro del balance de la empresa encontramos elementos contabilizados cuya propiedad pertenece a la empresa que estamos estudiando. Entre estos elementos encontramos desde maquinaria especializada de los establecimientos, locales en los que se realiza la actividad, vehículos de reparto, y todo tipo de mobiliario que pueda ser utilizado en la empresa.

En esta compañía no encontramos ningún tipo de elemento de carácter intangible, ya que los programas informáticos que se utilizan para la gestión de la empresa son propiedad de la cooperativa Grupo Upper, que es la que lleva la gestión de la empresa.

Desde la sede del grupo se cuenta con fichas auxiliares en las que se identifican todos los productos, y la situación de los mismos, de manera que resulte más fácil su control.

La compañía sigue un procedimiento de amortización lineal, y las partidas que están totalmente depreciadas es que las mismas se mantienen en libros hasta que son retiradas del servicio. La maquinaria o el mobiliario que sea esté depreciado totalmente no tiene que ser retirado automáticamente; algunos elementos pueden seguir trabajando en la empresa, hasta que definitivamente dejen de ser útiles para la empresa.

Con respecto a la baja de los elementos, no se sigue ningún procedimiento que asegure que se realizará su correcto registro en contabilidad, lo que puede suponer que lleguen a existir en balance elementos que ya no formen parte de la empresa.

VII. Área de Compras, Recepción y Cuentas a Pagar

El área de compras de la empresa incluye todas los procesos que van destinados a la realización de pedidos, el control de la recepción de los mismos y el seguimiento y la contabilización de las deudas que contrae la empresa tanto con sus proveedores como con las entidades financieras a las que se acuda para obtener financiación.



Objetivos:

- Identificar los procedimientos que se siguen a la hora de realizar pedidos e compras.
- Conocer si existe límite en el número de proveedores a los que comprar.
- Estudiar los procesos de facturación seguidos por el departamento correspondiente.
- Determinar las operaciones realizadas para la recepción de los pedidos.
- Señalar la posición de la empresa con respecto a la petición de préstamos.

Resultados:

Las compras se encuentran totalmente separadas del resto de operaciones contables, incluyendo la recepción de las mercancías. Los pedidos de aprovisionamientos son realizados únicamente por el encargado de cada establecimiento, siendo supervisadas a su vez por el socio responsable del mismo. Que los pedidos estén únicamente autorizados para realizar por el encargado no significa que el resto de empleados no puedan aportar sus impresiones a la hora de completarlos.

Las únicas secciones que van separadas de los pedidos realizados por el encargado del supermercados son las de los mostradores de carnicería y charcutería, ya que estos son realizados directamente por los empleados que trabajan en ambas partes. Sólo las personas que trabajen día a día con estos productos y conozcan la venta diaria de los mismos pueden realizar el pedido de manera correcta para la correcta rotación de los mismos.

En la actualidad se está implantando en los establecimientos la figura del pedido automático; de esta manera, se podrían agilizar mucho los procesos de compras, teniendo solo que revisar algunos artículos que de manera puntual se necesite pedir más de lo normal. Por esto también es muy importante el tema del inventario, ya que si no están bien controladas las existencias no se podrá hacer el pedido eficientemente, y puede llegar a sobrar o a faltar producto innecesariamente.

La cooperativa Grupo Upper cuenta con un listado en el que se incluyen los proveedores a los que se pueden realizar pedidos, estando los productos de todos ellos incluidos en las relaciones de existencias disponibles. De esta manera se consiguen



tener controlados los productos que pueden ser pedidos por la empresa, y tanto precios como descuentos están normalizados; aun así, se realizan revisiones periódicas de precios.

Los proveedores son los encargados de mandar las facturas directamente a las oficinas de la cooperativa únicamente para que sean contabilizadas; las comprobaciones en cuanto a las mercancías recibidas se realizan directamente desde los establecimientos en los que se realiza la recepción.

Todos los pedidos llegan a los almacenes de los distintos establecimientos, lugar en el que se comprueba la mercancía recibida y el albarán de recepción es firmado cuando se ha verificado que el pedido es correcto.

La contabilización de las compras se realiza en el momento en que se recibe la factura del proveedor, y estas son controladas de manera individual por el departamento de contabilidad. Todas las facturas y comprobantes de pago son archivadas por proveedor, de manera que sea mucho más fácil localizar cualquier documento que sea necesario.

En cuanto a la petición de préstamos, se realiza el acuerdo entre todos los socios cuando se cree conveniente, no existiendo limitaciones en las entidades financieras en las que realizarlos.

VIII. Área de Capital Social

El capital social representa la financiación que procede de las aportaciones realizadas por los propietarios de la empresa, tanto en el momento de la constitución como con posterioridad.

Objetivos:

- Conocer si los socios están correctamente identificados y la naturaleza del capital que posee la empresa.
- Señalar el porcentaje de participación de cada uno de los socios.
- Determinar la política seguida en cuanto a la distribución del resultado.



Resultados:

Los socios de la empresa son los 4 hermanos propietarios de la misma, lo que significa que el capital de la compañía es 100% familiar. Si hablamos del porcentaje de participación de cada socio, tenemos que la cifra de capital social está dividida a partes iguales, siendo cada participación del 25%; si hablamos en términos monetarios, corresponde a cada socio 36.120 euros del total del capital social.

Según lo comentado por el gerente de la empresa, con respecto a la distribución del resultado se sigue una política conservadora. Es decir, los socios no realizan reparto de dividendos con los beneficios obtenidos, sino que lo destinan todo a aumentar las reservas de la empresa.

IX. Área de Personal

Esta área de la empresa está destinada a buscar la eficiencia y la productividad de los trabajadores con la realización de un buen control del puesto de trabajo. También se incluyen los procedimientos seguidos por la empresa para realizar nuevas contrataciones y para la preparación y el pago de nóminas.

Objetivos:

- Identificar las personas encargadas de realizar las contrataciones y los procedimientos a seguir.
- Conocer si existen archivos de cada trabajador individualmente.
- Analizar la organización de la empresa con respecto a la realización de las nóminas y al pago de las mismas.
- Determinar si existe independencia entre las personas responsables de las contrataciones y las que preparan las nóminas.

Resultados:

En función de los resultados obtenidos, se conoce que son los socios y el gerente de la empresa los que se encargan de llevar a cabo la contratación y los procesos de selección de nuevos empleados; como en cada establecimiento existe un socio responsable, no es necesario llegar a un acuerdo en cuanto a las contrataciones, es decir, cada responsable tiene autonomía suficiente para contratar a los empleados que



considere aptos para el puesto, sin necesidad de necesitar autorización del resto de socios.

Todos los trabajadores de la empresa cuentan con una ficha actualizada en la que se muestra la situación en la que se encuentra cada uno de ellos, tanto profesionalmente como personalmente. Gracias a este archivo, cuando se necesita contratar a nuevo personal, principalmente se recurre a empleados que ya han pasado por la empresa; de esta manera, se aseguran que ya conocen la dinámica de trabajo y el puesto que debe desempeñar en la empresa. Aunque esto no significa que se cierre las puertas a una persona que no haya trabajado anteriormente, ya que también es bueno para la empresa contar con nuevas perspectivas a la hora de realizar el trabajo diario.

El gerente de la empresa es el que encarga de hacer llegar la información de las nuevas contrataciones al departamento de personal del Grupo Upper, y desde allí se realizan los contratos y se llevan a cabo las correspondientes altas en el sistema de Seguridad Social. Desde este departamento también se encargan de la realización de las nóminas de cada uno de los empleados mediante el sistema informático, aunque el pago de las mismas lo realizan directamente desde la empresa.

El pago de los salarios de cada uno de los empleados se realiza a través de una cuenta bancaria que está destinada exclusivamente para ello, y es totalmente independiente de la sociedad cooperativa; es decir, en ningún momento desde la cooperativa se tiene potestad para decidir a qué empleados se contratan y a quienes se despiden, ya que ellos únicamente realizan las tareas administrativas que van ligadas a los recursos humanos de la empresa. Desde el grupo se encargan de realizar las conciliaciones bancarias pertinentes y los apuntes contables necesarios para tener la parte de gastos de personal totalmente actualizada.



3. Análisis Económico-Financiero

Una vez que nos hemos adentrado un poco más en el ámbito interno de la empresa, debemos complementar esta información con los datos económico-financieros que nos han proporcionado desde la misma.

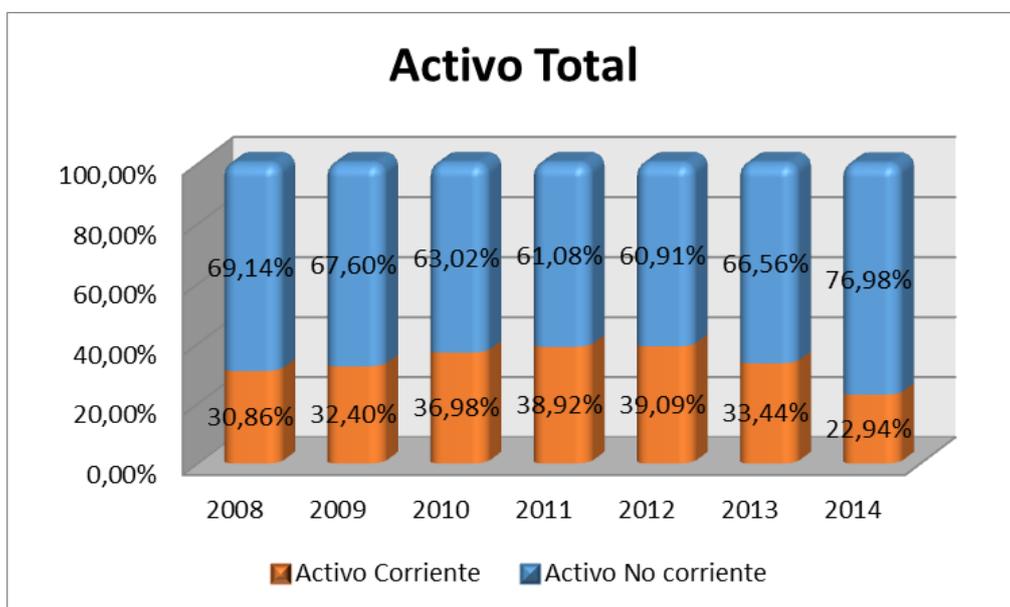
El análisis económico-financiero engloba una serie de técnicas encaminadas a diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa para llevar a cabo las acciones correctas. Este análisis puede ser interno, para que la dirección de la empresa potencie sus fortalezas y corrija esas debilidades que puedan perjudicarla, o externo, para que todas las personas interesadas sean capaces de conocer su situación y su posible evolución. (Amat, O.; 2008)

I. Análisis Estructural

En este apartado vamos a realizar un análisis de la evolución del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de la compañía, correspondiente al periodo 2008-2014.

En primer lugar, debemos analizar el activo de la empresa. Podemos ver como la inversión va disminuyendo en el periodo analizado, encontrando dicha disminución tanto en el activo no corriente como en el corriente.

Gráfico 6: Evolución del Activo total



Fuente: Elaboración propia



Si desglosamos ambas masas patrimoniales, poniendo atención a las partidas que las componen y comenzamos hablando del activo no corriente, vemos como la sociedad no cuenta con inmovilizado intangible. Esto puede deberse a que es el Grupo Upper el que realiza la gestión de la empresa de forma directa, por lo que en su balance no cuentan con ningún programa informático para llevar a cabo la gestión diaria u otro tipo de inmovilizado de naturaleza intangible similar.

La partida más importante del activo es el inmovilizado material, suponiendo un 75,49% de la estructura del pasivo total. Según los datos, se observa una reducción en los elementos de inmovilizado material, lo que muestra nuevamente la caída de la inversión realizada por la empresa.

A continuación, pasaremos al activo corriente, y comenzaremos poniendo atención a la partida de existencias. Al tratarse de una sociedad que se dedica al comercio al por menor, las existencias es el elemento más importante que encontramos en su balance; su correcto seguimiento y contabilización pueden ser determinantes a la hora de calcular el resultado de la empresa. Observamos que el valor de las existencias iba aumentando año tras año, hasta llegar al año 2013 en el que se produjo una fuerte reducción. Esto fue debido a que desde la cooperativa de Grupo Upper se realizó un saneamiento de las existencias, quitando los elementos que pudieran estar inflando el balance sin estar bien regularizados, provocando su correspondiente gasto en la cuenta de pérdidas y ganancias. En el año 2014 las existencias aumentaron, coincidiendo con el aumento del volumen de operaciones de la sociedad; estando ya saneado el inventario, las existencias deberían seguir la tendencia de las ventas año tras año.

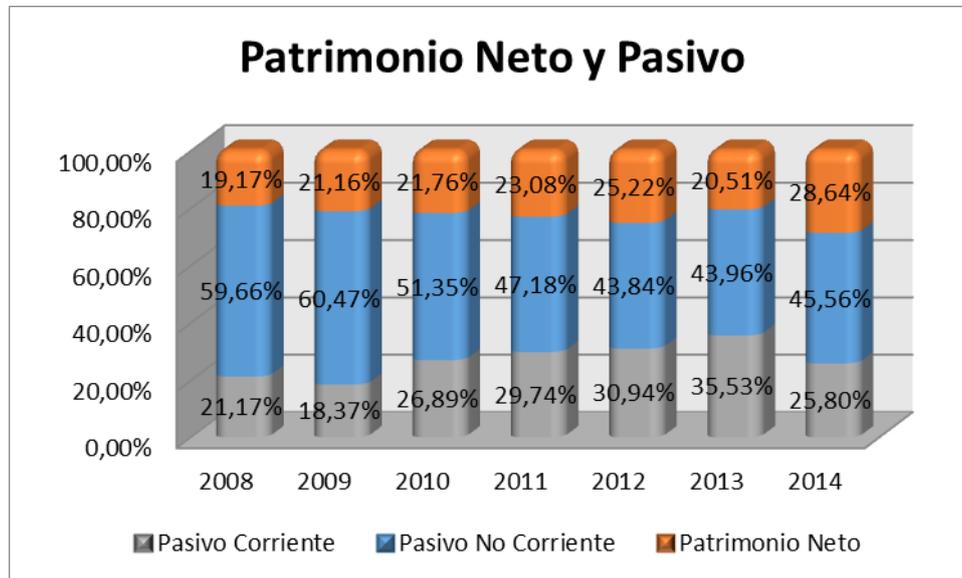
Pasando a los deudores, vemos cómo van fluctuando en todo el periodo analizado, hasta finalmente disminuir alrededor de un 20%. Este resultado es contrario al aumento de las ventas en el último año, lo que significa que la empresa tarda menos tiempo en cobrar los derechos que tiene sobre terceros a corto plazo.

En cuanto al efectivo, vemos como esta partida no ha sido muy importante dentro del balance de la empresa en todo el periodo. Que el dinero del que dispone la empresa llegue a ser negativo podría ser un problema para la marcha de la misma, pero tenemos que considerar que el balance de situación es una fotografía de un día concreto

sin tener en cuenta todos los movimientos del año, y no muestra si la empresa tiene pólizas de crédito u otro dinero que por su naturaleza no aparezca en el balance.

A continuación hablaremos del pasivo de la empresa; en la siguiente gráfica podremos ver la evolución que han tenido las masas patrimoniales que lo conforman.

Gráfico 7: Evolución del Patrimonio Neto y Pasivo total



Fuente: Elaboración Propia

El patrimonio neto apenas sufre grandes variaciones en el periodo analizado, y además vemos como no llega a suponer más del 30% de la estructura financiera de la empresa, lo que supone que la sociedad está poco capitalizada.

Una característica que define a las empresas familiares en general, es que los beneficios que obtiene la empresa se van destinando siempre al aumento de las reservas; esta es una política conservadora de distribución de dividendos, ya que destinan todo el resultado a reservas en lugar de recurrir al reparto de dividendos entre los accionistas. Está claro que esto no se cumple en el año 2013, ya que se obtuvieron pérdidas, pero en todo el periodo analizado se sigue esta norma, lo que hace imaginar que ocurrirá lo mismo con el resultado obtenido en el 2014.

En cuanto al pasivo no corriente, podemos ver cómo es la masa patrimonial con más peso en el pasivo total; esto se debe al volumen de deudas con entidades de crédito que tiene la empresa. Con esta partida es con la que se financian las inversiones de inmovilizado, aunque también se observa como parte de la inversión está financiada por



endeudamiento a corto plazo. Si observamos el balance, tenemos que a medida que disminuye la inversión también disminuye el endeudamiento a largo plazo, debido a la amortización del capital del mismo. Podríamos decir que, en un principio, la empresa no está bien financiada ya que utiliza endeudamiento a corto para financiar inversiones a largo plazo. Por el contrario, las deudas con entidades de crédito a corto plazo no han disminuido, recibiendo así la parte del capital que se traspa de largo plazo a corto plazo.

Siguiendo con el pasivo corriente, observamos como finalmente los acreedores han disminuido en el último año; en este caso los proveedores son la partida más importante, y esto se debe a que nos encontramos ante una empresa de supermercados que tiene un gran volumen de compras a crédito. El proveedor más importante es el Grupo Upper, ya que es el suministrador principal de los comercios, aunque también se encuentran muchos más.

Si pasamos a hablar de la cuenta de pérdidas y ganancias, observamos como las ventas han ido fluctuando en el periodo analizado, pero finalmente han aumentado en el año 2014. Estudiando la tendencia, vemos como se iba a producir una disminución de las ventas debido a la crisis económica pero se vio compensado en el año 2010 con la apertura del cuarto establecimiento. Una vez pasado ese punto, es evidente que la crisis económica se dejó ver en la cifra de ventas, pero tras años de descensos se ha vuelto a conseguir un aumento de las ventas de alrededor del 5%.

Ligando al aumento de las ventas y al mayor movimiento en el mercado, se observa un aumento progresivo de los gastos de personal en los últimos años, aunque es cierto que se ha producido una gran fluctuación en el periodo analizado.

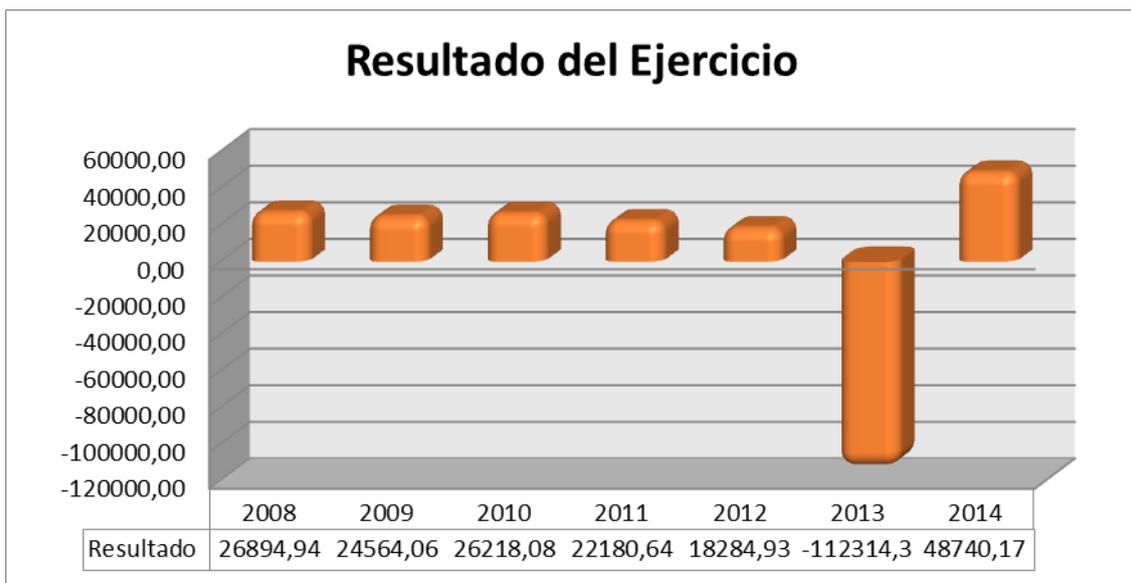
Una partida importante de explicar la tenemos en otros resultados, ya que en ella se encuentran resultados que no tienen que ver directamente con el ciclo de explotación, pero que fueron los que provocaron las pérdidas en el año 2013. Estos resultados son debidos al saneamiento de las existencias; anteriormente eran cantidades mínimas, pero el año pasado se produjo la corrección de la cantidad total, evitando así que se siguiera inflando el balance con elementos que no estaban bien contabilizados. Una vez arreglado esto, tendremos todos los años resultados provenientes del inventario de la



empresa, pero que no tienen que suponer un cambio tan brusco en las cuentas de la empresa.

Los resultados financieros de la empresa, debido al volumen de gastos por intereses, son siempre negativos, lo que ayudado por la época de crisis anterior fue disminuyendo el resultado total hasta llegar a ser negativos en 2013. Si tenemos en cuenta que la situación económica en general va mejorando, podríamos decir que poco a poco se repondrá la situación y seguirán creciendo los resultados de la empresa.

Gráfico 8: Evolución Resultado del Ejercicio



Fuente: Elaboración Propia

II. Análisis de Ratios

1. Posición de liquidez

La liquidez es el saldo disponible que tiene la empresa en un determinado momento. Es necesaria una buena posición de liquidez tanto a corto plazo como a largo para poder hacer efectivas las obligaciones de pago. Cuanto más baja sea la liquidez, mayor será la posibilidad de entrar en una situación de riesgo financiero.



Los ratios que miden la posición de liquidez son:

Tabla 2: Ratios de Posición de Liquidez

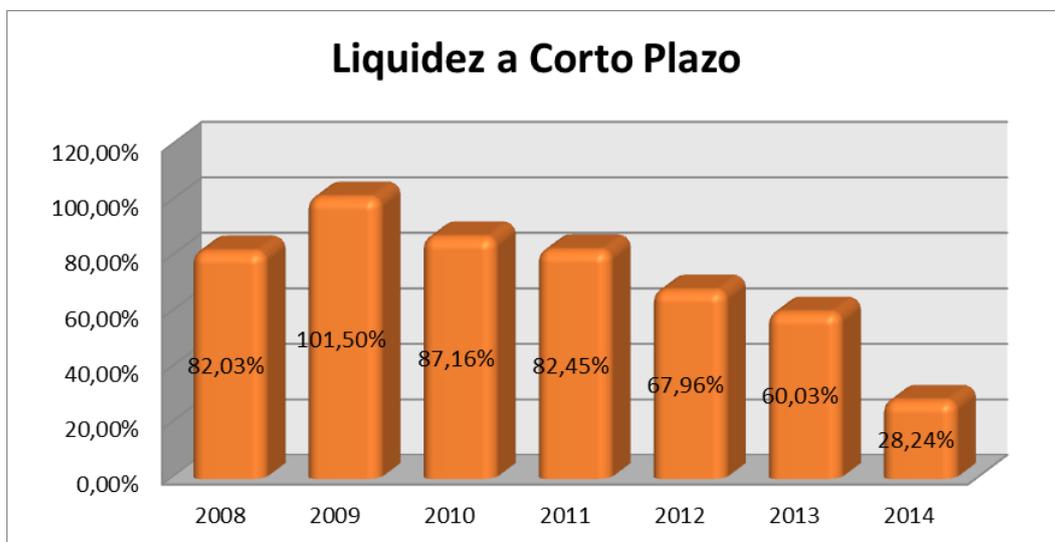
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Liquidez CP	82,03%	101,50%	87,16%	82,45%	67,96%	60,03%	28,24%
Liquidez MP	145,73%	176,39%	137,52%	130,85%	126,34%	94,11%	88,91%
Garantía LP	123,71%	126,84%	127,81%	130,00%	133,72%	125,80%	140,13%

Fuente: Elaboración Propia

La liquidez a corto plazo delimita la capacidad que tiene la empresa de poder hacer frente a sus deudas a corto plazo utilizando sus activos corrientes (excluyendo existencias y los activos no corrientes mantenidos para la venta). En el caso de nuestra empresa, observamos una tendencia decreciente; en el año 2008, los activos corrientes de la empresa (excepto existencias y ANCMV) eran capaces de cubrir el 82,03% de su deuda a corto plazo, lo que dotaba a la sociedad de una buena capacidad de pago. Aunque después se observa un aumento, la situación fue empeorando progresivamente, alcanzando su valor más bajo en el año 2014 en el que solo se podría hacer frente al 28,24% de la deuda a corto plazo.

Podemos verlo gráficamente:

Gráfico 9: Evolución Liquidez a Corto Plazo

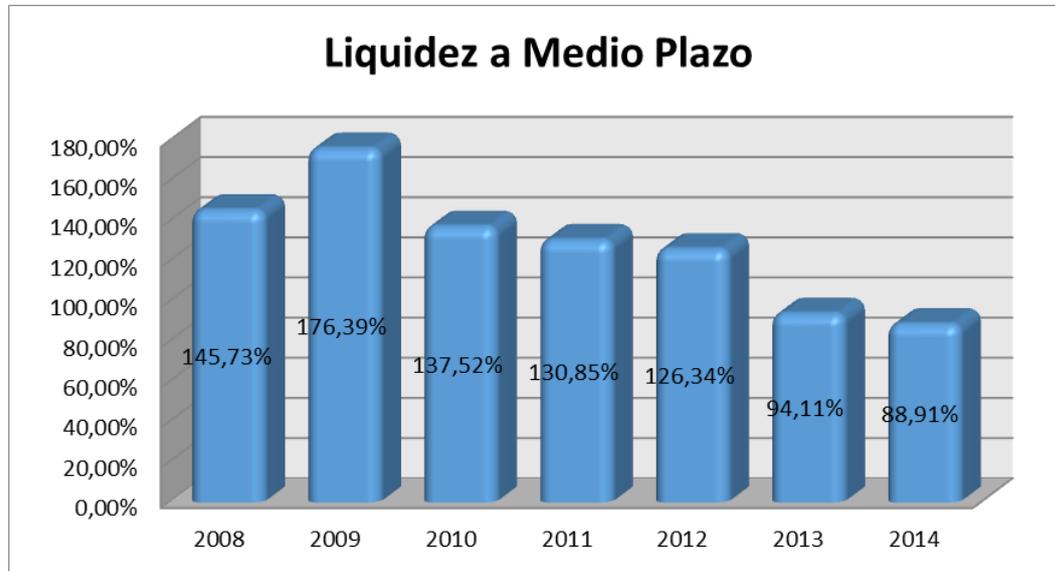


Fuente: Elaboración Propia



El indicador de liquidez a medio plazo muestra el porcentaje del pasivo corriente al que puede hacer frente la empresa utilizando su activo corriente. Al igual que en el caso anterior, observamos una tendencia decreciente, lo que hace que la empresa pase de poder hacer frente al 145,73% de los pasivos corrientes a un 88,91% en 2014.

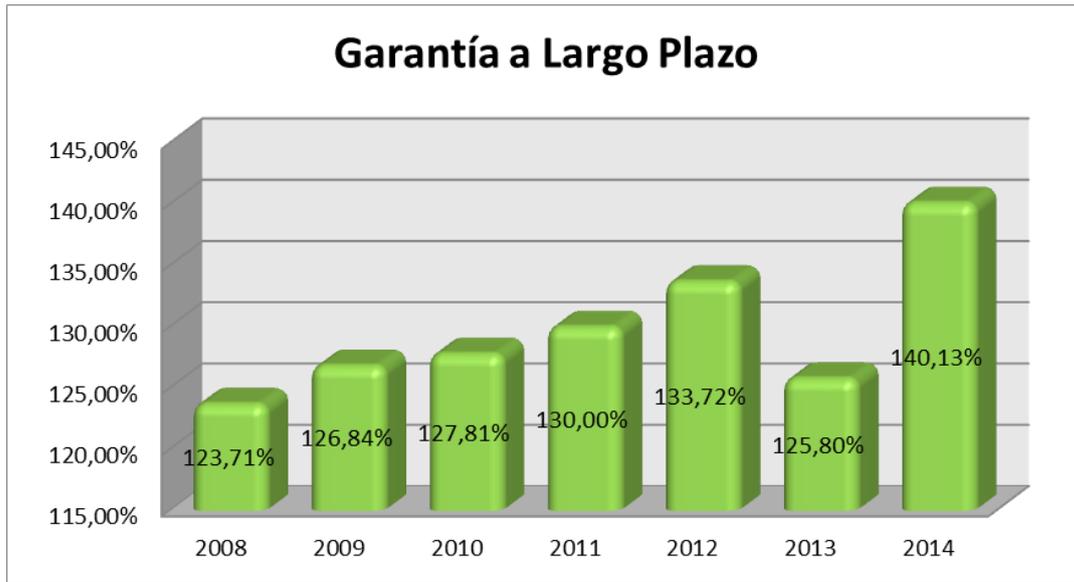
Gráfico 10: Evolución Liquidez a Medio Plazo



Fuente: *Elaboración Propia*

Si hablamos de la garantía a largo plazo, esta mide la relación de los activos netos totales con el total de las deudas como garantía de liquidez a largo plazo que ofrece la empresa frente a terceros. En este indicador podemos observar una variación muy desigual, teniendo tanto tramos de crecimiento como de decrecimiento. Finalmente, en el año 2014 la empresa es capaz de hacer frente al 140,13% de las deudas con sus activos reales, lo que es una situación que está dentro de la normalidad. Esto significa que por cada euro de deuda, la sociedad dispone de 1,40 euros de activos reales.

Gráfico 11: Evolución Garantía a Largo Plazo



Fuente: Elaboración Propia

2. Equilibrio Financiero

Para medir el equilibrio de la empresa, calcularemos el porcentaje de capital corriente/circulante sobre el activo; es lo que se conoce como fondo de maniobra. El capital corriente/circulante mide si la empresa está financiando correctamente sus inversiones (activos):

Tabla 3: Ratio Equilibrio Financiero

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Capital Circulante	9,68%	14,03%	10,09%	9,18%	8,15%	-2,09%	-2,86%

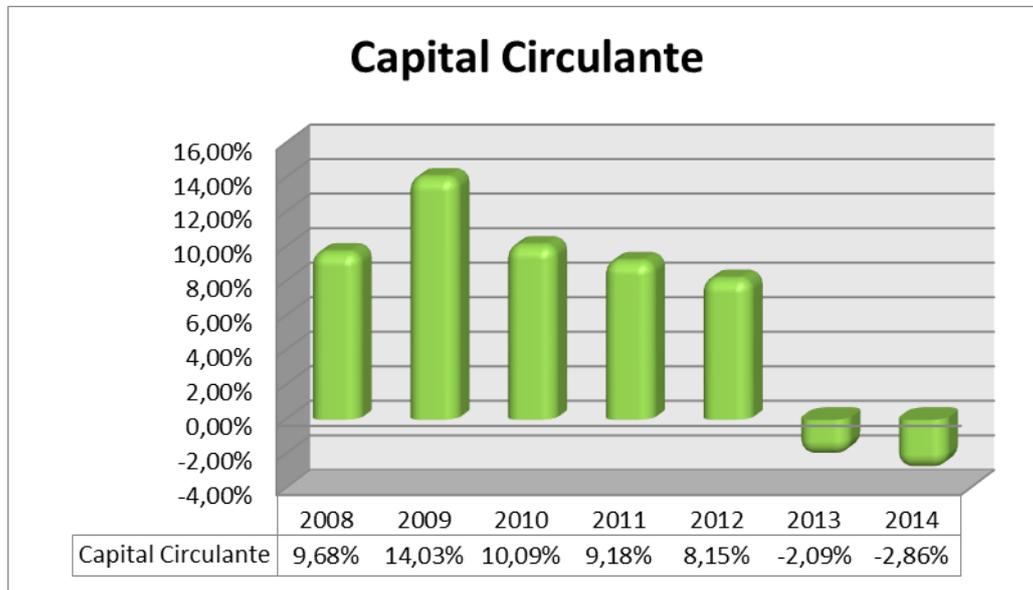
Fuente: Elaboración Propia

Si el resultado de este ratio es positivo, significa que todo el activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes (pasivo no corriente), por lo que la empresa se encontrará en equilibrio financiero. Si por el contrario obtuviéramos un resultado negativo, significa que parte del activo no corriente está siendo financiado con deudas a corto plazo (pasivo corriente), por lo que la empresa se encontraría en una situación de desequilibrio financiero.



En nuestro caso, observamos cómo en el año 2008 la empresa contaba con un capital circulante positivo, manteniéndose en equilibrio financiero hasta el año 2012. El indicador va disminuyendo año tras año, llegando a encontrarse en 2013 y 2014 en desequilibrio financiero.

Gráfico 12: Evolución del Capital Circulante sobre el Activo



Fuente: Elaboración Propia

Tal y como hemos comentado anteriormente, en nuestra compañía se financian las inversiones con endeudamiento a largo plazo, pero también a corto plazo. Esto produce un desequilibrio en la estructura financiera, que es la que provoca que en los últimos años se obtenga un fondo de maniobra negativo.

3. Nivel de endeudamiento

Tabla 4: Ratios de Endeudamiento

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Autonomía Financiera	19,17%	21,16%	21,76%	23,08%	25,22%	20,51%	28,64%
Endeudamiento CP	21,17%	18,37%	26,89%	29,74%	30,94%	35,53%	25,80%
Endeudamiento LP	59,66%	60,47%	51,35%	47,18%	43,84%	43,96%	45,56%
Carga Financiera	2,43%	2,10%	1,78%	1,88%	1,37%	1,27%	1,25%
Capacidad Dev. Deuda	2,11%	2,26%	2,01%	2,51%	3,08%	-5,32%	0,49%

Fuente: Elaboración Propia

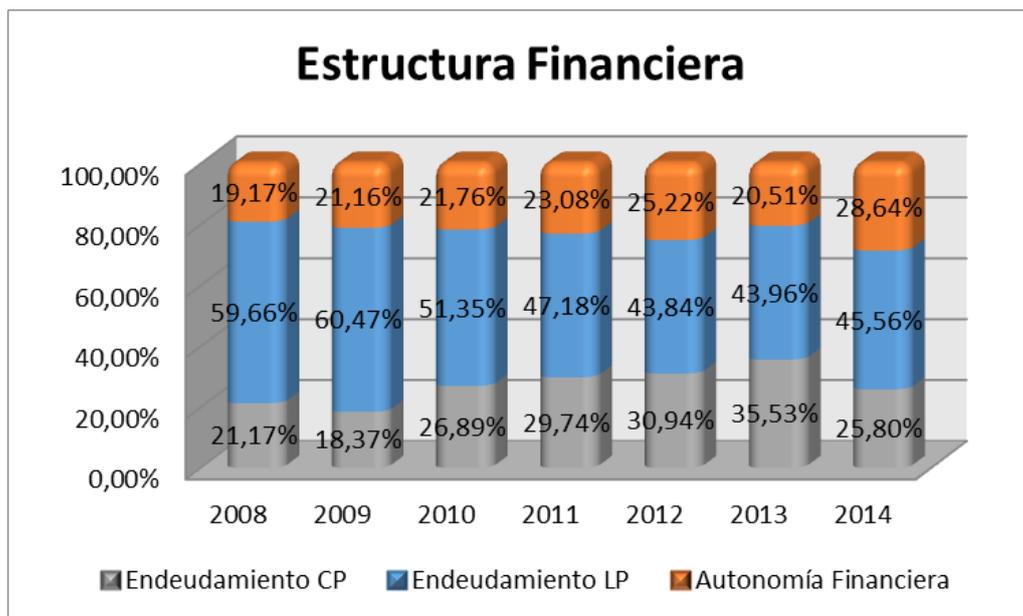


El ratio de autonomía financiera mide el porcentaje que representa el patrimonio neto dentro de la estructura financiera de la empresa. Este indica el grado de capitalización en el que se encuentra; cuanto más alto sea este ratio, más capitalizada estará la empresa.

Al principio del periodo de estudio, vemos como el patrimonio neto de la empresa era únicamente un 19,17% del pasivo total, situación que nos muestra una empresa descapitalizada. Esto es debido a que la empresa cuenta con un alto porcentaje de deuda, lo que hace que no sea suficiente la política conservadora de destinar todo el resultado a reservas no es suficiente para equilibrar esta situación. En el año 2014, vemos como la situación ha variado favorablemente, pero sigue siendo un porcentaje de patrimonio neto muy bajo.

Si tenemos en cuenta el endeudamiento total, vemos como supone un 71,36% del total de la estructura financiera, lo que nos indica un porcentaje de recursos ajenos muy elevado, y por el que se explica la descapitalización de la empresa.

Gráfico 13: Evolución Estructura Financiera



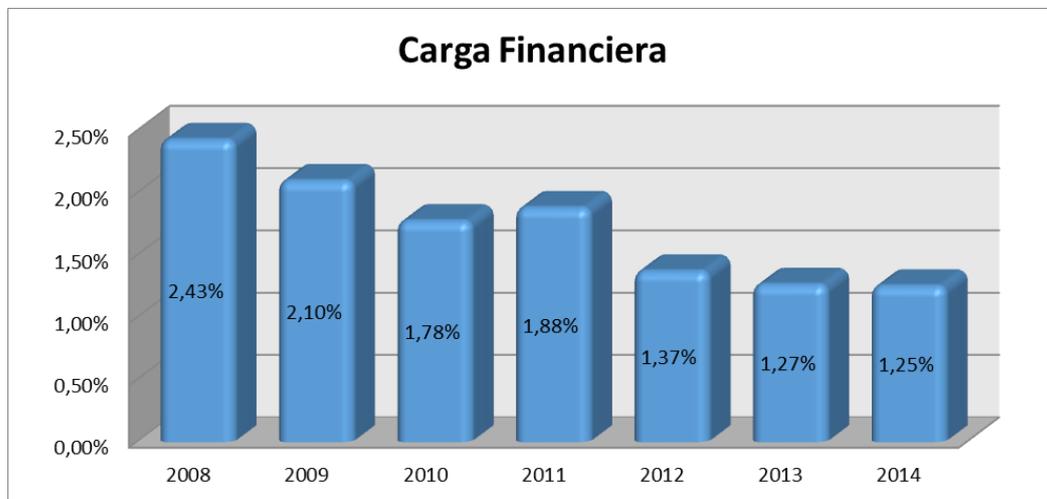
Fuente: Elaboración Propia

Si hablamos de la carga financiera, este ratio representa el porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el total de las ventas. En el año 2008 la carga financiera suponía un 2,43% de las ventas, lo que suponía que de cada 100 euros de ventas 2,43 euros se destinaban a pagar gastos financieros. Podemos observar como la



situación cambia, produciéndose un descenso del indicador lo que supone una situación favorable para la empresa. En 2014 la carga financiera es de un 1,25%, lo que quiere decir que de cada 100 euros de ventas destinan 1,25 euros a pagar intereses financieros. Esta disminución es consecuencia de la disminución del endeudamiento total.

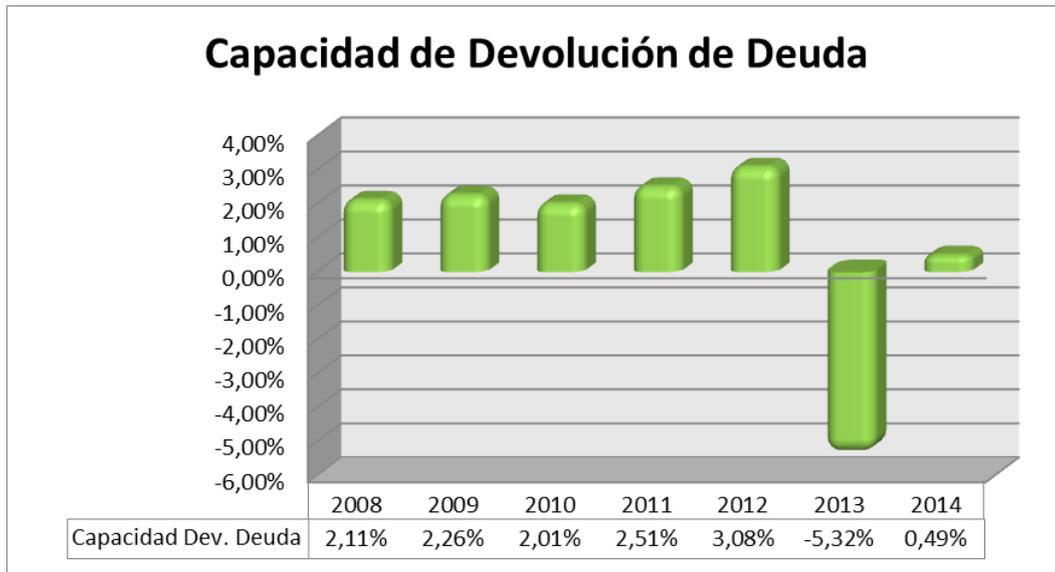
Gráfico 14: Evolución Carga Financiera



Fuente: Elaboración Propia

Por último, el ratio de capacidad de devolución de deuda mide la suficiencia de la empresa para hacer frente al total de las deudas con los recursos que ella misma es capaz de generar. Observamos como los resultados han ido variando en el periodo analizado; en el año 2008 la empresa era capaz de hacer frente con sus recursos generados al 2,11% de sus deudas. La situación va cambiando, hasta llegar al año 2013 donde encontramos una capacidad negativa de -5,32%, lo que quiere decir que la empresa dependía totalmente de la renovación de sus pasivos para hacer frente al día a día de la empresa (en este año se obtuvieron resultados negativos, lo que explica este valor negativo). En el año 2014, por el contrario, vemos como la situación cambia y se obtienen una capacidad de devolución de deuda de un 0,49%; aun siendo positivo este resultado, nos encontramos con un valor muy ajustado que probablemente lleve a la empresa a recurrir a nuevo endeudamiento para hacer frente a sus deudas.

Gráfico 15: Evolución Capacidad de Devolución de Deuda



Fuente: Elaboración Propia

4. Análisis de la rentabilidad

Tabla 5: Ratios de Rentabilidad

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Margen de Explotación	3,44%	2,87%	2,63%	2,64%	2,02%	2,96%	3,12%
Rotación Ventas/Activo	2,206	2,193	2,498	2,440	2,498	2,781	3,499
Rentabilidad Económica	7,59%	6,29%	6,56%	6,43%	5,04%	8,23%	10,93%
Rentabilidad Financiera	8,61%	7,29%	7,22%	5,75%	4,53%	-38,54%	14,33%

Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad económica mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones, sin tener en cuenta como se configura la estructura financiera de la empresa; es un buen indicador de la eficiencia de la empresa. Este ratio se puede descomponer como el producto entre el margen de explotación y la rotación de ventas sobre el activo.

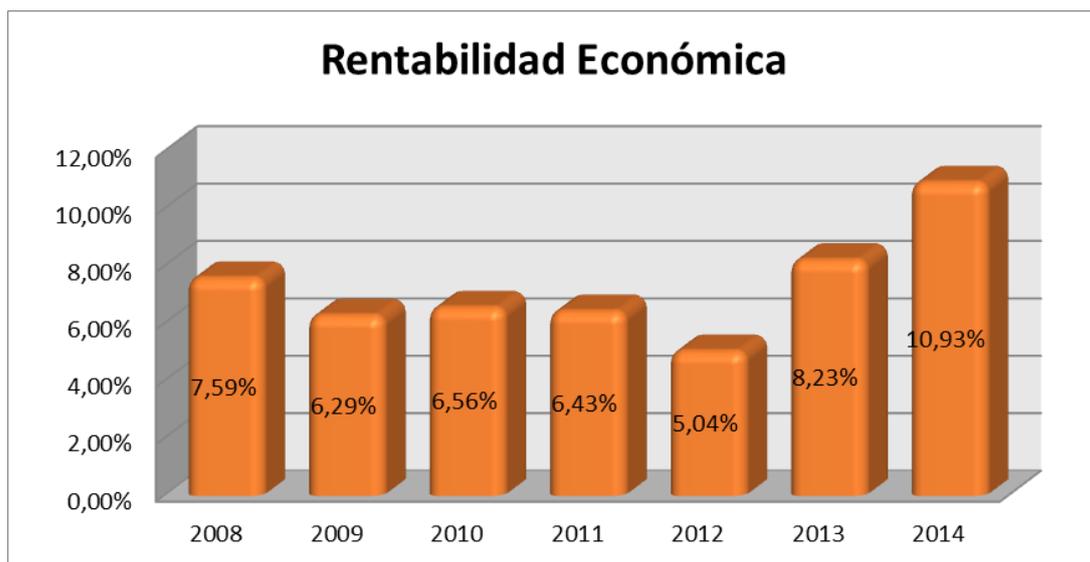
El margen de explotación mide la eficiencia del ciclo de explotación de la empresa. Se observa una tendencia negativa en el periodo analizado, aunque finalmente se consiguen valores casi iguales al principio del mismo. La sociedad paso de que en 2008 de cada 100 euros de venta obtenía 3,44 euros de margen a obtener 3,12 euros en 2014.



La rotación mide la dimensión de la empresa, indica el porcentaje que la empresa consigue vender por cada euro invertido en activo. Nos encontramos con una evolución positiva, pasando de conseguir en 2008 una cantidad de 2,21 euros por cada euro invertido en activo a obtener 3,50 euros en 2014.

Con esto, vemos como la rentabilidad económica sufre un aumento, pasando en 2008 a obtener por cada 100 euros una rentabilidad de un 7,59% hasta llegar a 2014 donde se consigue una rentabilidad del 10,93%.

Gráfico 16: Evolución Rentabilidad Económica



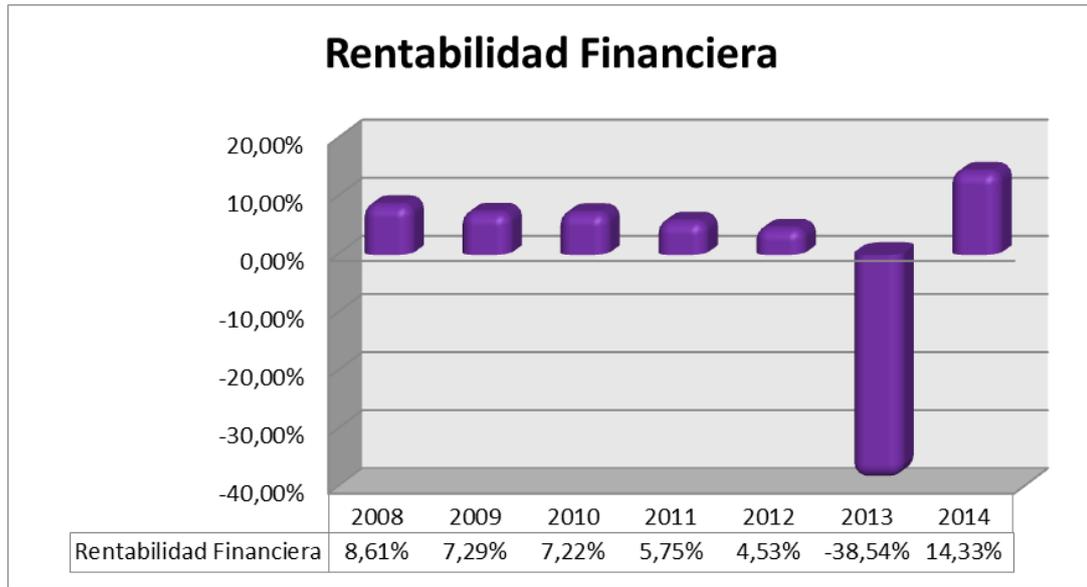
Fuente: Elaboración Propia

La rentabilidad financiera mide el rendimiento obtenido en la empresa sobre sus recursos propios, lo que nos permite saber los beneficios que alcanzarán los propietarios en función del riesgo asumido. En nuestro caso, vemos como la rentabilidad financiera va disminuyendo en el periodo analizado desde el 2008 al 2013 en la que obtiene valores negativos (coincidiendo con el resultado negativo) pero aumenta nuevamente en 2014. El significado de este resultado en 2008 era que de cada 100 euros de fondos propios se obtenían 8,61 euros de beneficio, pasando en 2014 a obtener 14,33 euros.

Este resultado es importante si nos ponemos en la situación de los socios de la empresa, ya que normalmente lo que buscan es obtener beneficios por el dinero que tienen invertido en la misma como fondos propios; aunque no suponen beneficios muy importantes, pero supone algo de ganancia para los mismos.



Gráfico 17: Evolución Rentabilidad Financiera



Fuente: Elaboración Propia

5. Apalancamiento financiero

Tabla 6: Ratio Apalancamiento Financiero

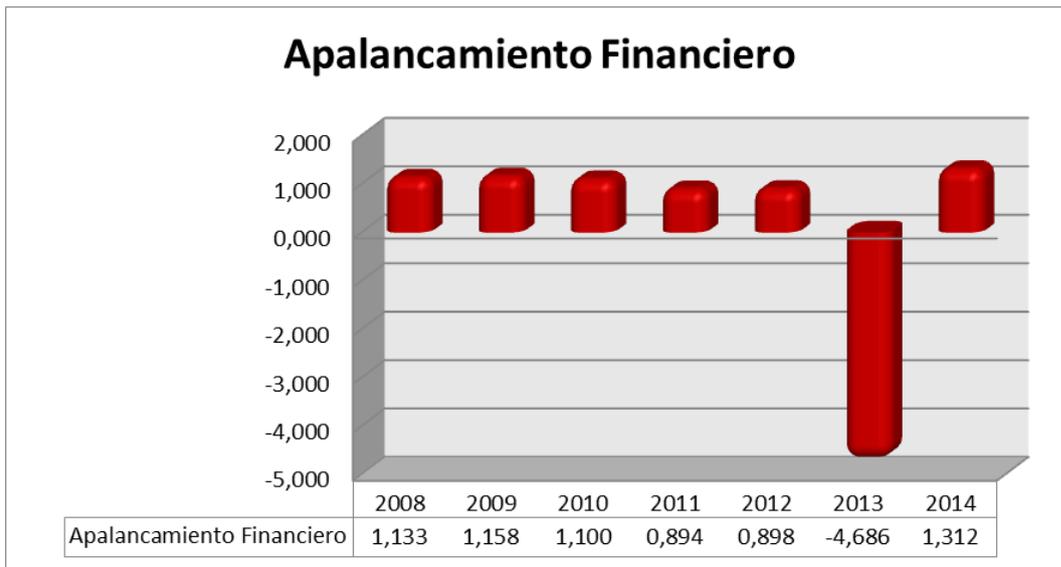
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Apalancamiento Financiero	1,133	1,158	1,100	0,894	0,898	-4,686	1,312

Fuente: Elaboración Propia

El apalancamiento financiero mide el efecto que provoca el uso de endeudamiento sobre la rentabilidad financiera de la empresa, y determina si ese nivel de endeudamiento es el que perjudica o favorece a la misma.

Un resultado superior a 1 indica que la empresa tiene una situación de capitalización buena y no perjudica al propietario, y si es inferior tenemos que esta situación perjudica al propietario. En nuestro caso, observamos como la mayor parte de los años la situación es favorable para el propietario, pero a partir de 2010 empieza a empeorar, llegando en 2013 a ser perjudicial para el socio. En 2014, por el contrario, vuelve a ser superior a 1, lo que significa que el nivel de endeudamiento de la empresa no perjudica a la rentabilidad financiera de la empresa, y por lo tanto al propietario.

Gráfico 18: Evolución Apalancamiento Financiero



Fuente: Elaboración Propia

6. Periodo Medio de Maduración

El periodo medio de maduración expresa el tiempo en días que la empresa tarda en recuperar una unidad monetaria desde que se invierte en la compra de materia prima hasta que la cobra con la venta de los productos. Dentro de este distinguimos el periodo medio de maduración económico y el financiero.

El periodo medio de maduración económico muestra el número de días que pasan desde que la materia prima entra en el almacén hasta que se cobra la venta del producto fabricado. Está formado por el periodo de almacén de existencias y el de cobro a clientes.

Al estar hablando de una empresa de supermercados no tiene sentido hablar de producción, ya que ellos se dedican directamente a la distribución de los mismos. En cualquier caso, podemos hablar del número de días que pasan desde que el producto entra al almacén hasta que se cobra la venta del mismo.



Tabla 7: Periodo Medio de Maduración Económico

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo medio existencias	219.527,66	222.621,21	233.237,59	264.770,96	230.576,72	178.928,45
Rotación Almacén	12,316	14,671	13,397	11,589	13,535	17,876
Periodo Almacén	29,64	24,88	27,24	31,50	26,97	20,42
Saldo medio clientes	230.009,17	261.220,82	318.718,85	321.002,42	291.244,30	272.241,70
Rotación cobro	15,018	15,800	12,651	12,250	13,378	15,012
Periodo Cobro	24,30	23,10	28,85	29,80	27,28	24,31
PMM Económico	53,94	47,98	56,10	61,29	54,25	44,73

Fuente: Elaboración Propia

Según nuestros resultados, podemos observar como desde el año 2009 hasta el 2013 el periodo medio de maduración va fluctuando, hasta conseguir en 2014 disminuirlo. Si analizamos los resultados, tenemos como en 2009 se tardaban alrededor de 54 días en cobrar la venta del producto que entraba al almacén, y en 2014 se ha bajado ese tiempo a 45 días. Esta mejora se debe a la reducción de los periodos de almacén ya que las existencias han pasado de estar almacenadas 30 días a 21 días; el periodo de cobro prácticamente no ha sufrido variación.

El periodo medio de maduración financiero es el número de días que pasan desde que se paga la materia prima hasta que se cobra el producto fabricado.

Tabla 8: Periodo Medio de Maduración Financiero

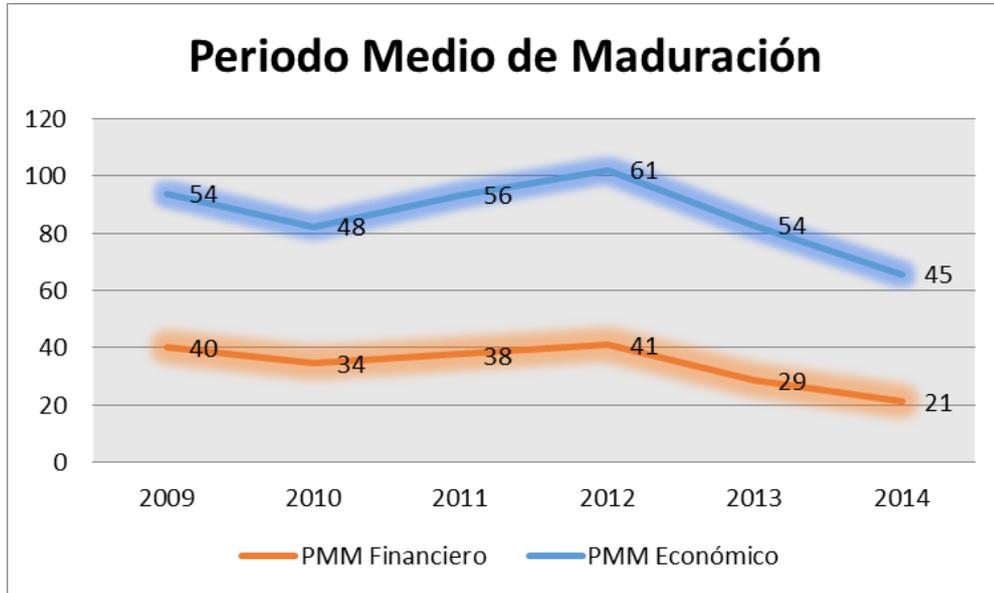
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Saldo Medio Proveedores	110.012,59	129.409,46	170.139,33	184.200,90	210.193,51	205.667,56
Compras	2.922.767,49	3.492.220,62	3.365.104,89	3.357.547,15	3.003.752,27	3.212.461,30
Rotación Pago	26,568	26,986	19,779	18,228	14,290	15,620
Periodo Pago	13,74	13,53	18,45	20,02	25,54	23,37
PMM Financiero	40,20	34,45	37,64	41,27	28,71	21,36

Fuente: Elaboración Propia

En nuestro caso encontramos que este periodo disminuye en el periodo estudiado. En 2009 pasaban 40 días desde que se pagaban los productos que entraban en el almacén hasta que se cobraba el producto vendido y en 2014 el cobro se produciría a los 20 días del pago. Este resultado quiere decir que la empresa paga antes de recibir el

cobro de los clientes, lo que podría intentar cambiarse para disponer de liquidez en un periodo de tiempo más corto.

Gráfico 19: Evolución Periodo Medio de Maduración



Fuente: Elaboración Propia

III. Análisis del Sector

A continuación, en este apartado realizaremos un análisis de la posición competitiva de la empresa respecto de las empresas pertenecientes a su mismo sector de actuación en la Región de Murcia. Los datos que vamos a utilizar son los recogidos por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO).

Los informes económico-financieros del INFO se realizan para dar a los empresarios una visión financiera de los diferentes sectores o actividades económicas de la Región de Murcia, incluyendo estos datos sobre medianas y cuartiles de algunos de los indicadores económico-financieros más relevantes.

Realizaremos este estudio teniendo en cuenta las empresas que tengan las siguientes características en el periodo comprendido entre el año 2010 y el 2012.

- *Código CNAE 472: Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados.*
- *Su número de empleados es de 11 a 50 trabajadores.*



Según los resultados que se obtengan, podremos saber si la compañía se encuentra por encima o por debajo de la mediana de la muestra, o si esta se encuentra pero que la cuarta parte de las empresas o mejor que las tres cuartas partes.

1. Posición de liquidez

Tabla 9: Ratios Posición de Liquidez Empresa y Sector

	CNAE 472			SUPERMERCADOS VIDAL HNOS.		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Liquidez CP	52,80%	60,80%	41,10%	87,16%	82,45%	67,96%
Liquidez MP	107,30%	130,60%	114,40%	137,52%	130,85%	126,34%
Garantía LP	136,50%	136,10%	132,20%	127,81%	130,00%	133,72%

Fuente: *Elaboración Propia*

Observamos como la posición de liquidez de la compañía es siempre superior a la mediana del sector en el que opera. Los resultados obtenidos en ambos casos son siempre muy similares.

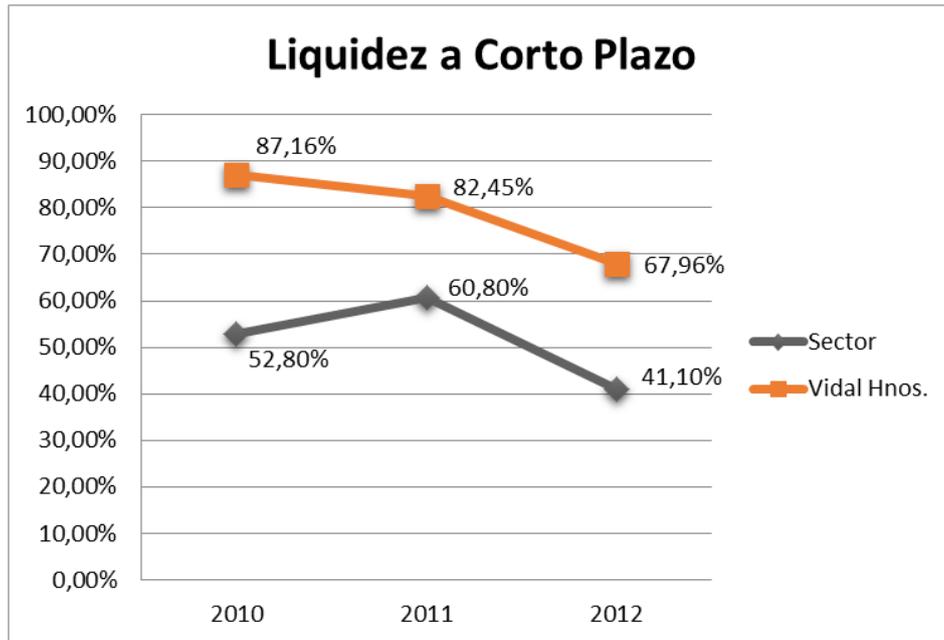
Si hablamos de la liquidez a corto plazo, vemos como los resultados obtenidos por nuestra empresa no llegan a encontrarse dentro del 75% de las empresas con mayor liquidez a corto plazo, pero los valores son muy positivos. Observamos como en ambos casos en el periodo estudiado la tendencia es negativa, aunque el sector aumentó un poco en el año 2011 definitivamente disminuyó en el 2012.

Tabla 10: Porcentaje Liquidez a Corto Plazo Sector

	2010	2011	2012
mediana	52,8	60,8	41,1
cuartil 25	22,6	26,3	18,7
cuartil 75	89,5	138,7	119,9

Fuente: *Instituto de Fomento de la Región de Murcia*

Gráfico 20: Evolución Liquidez a Corto Plazo Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

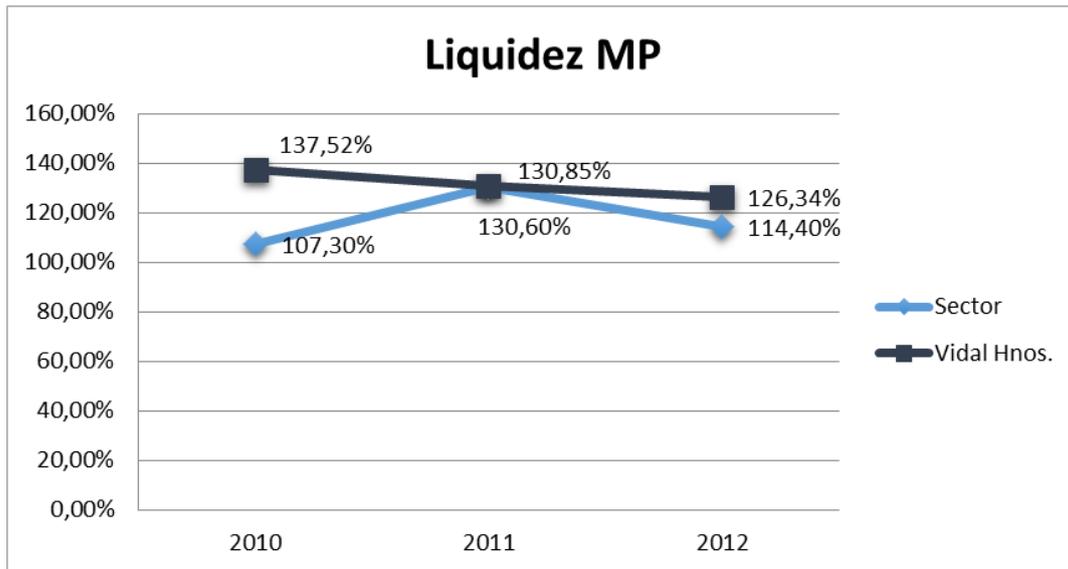
En cuanto a la liquidez a medio plazo, nos encontramos con la misma situación que en el ratio anterior. En el periodo estudiado la compañía supera a los valores de la mediana del sector, y se encuentra casi entre las empresas con mayor liquidez a medio plazo de la muestra. La tendencia de este ratio también sigue la misma evolución que en el corto plazo.

Tabla 11: Porcentaje Liquidez a Medio Plazo Sector

	2010	2011	2012
mediana	107,3	130,6	114,4
cuartil 25	75,3	95,9	83,0
cuartil 75	140,8	176,5	207,2

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 21: Evolución Liquidez a Medio Plazo Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

Por último, la garantía a largo plazo es el único ratio en el que el resultado de la compañía es inferior al resultado registrado en el sector. Únicamente en el año 2012 esta situación se revierte, pero con unos valores muy similares. Aun siendo datos negativos, Supermercados Vidal Hermanos no llega a encontrarse entre las empresas con peor garantía a largo plazo de la muestra.

En contra de lo ocurrido en el sector, cuyos resultados tienen tendencia negativa en el periodo estudiado, nuestra compañía experimenta una tendencia positiva que hace que llegue a tener mayor garantía a largo plazo que la mediana.

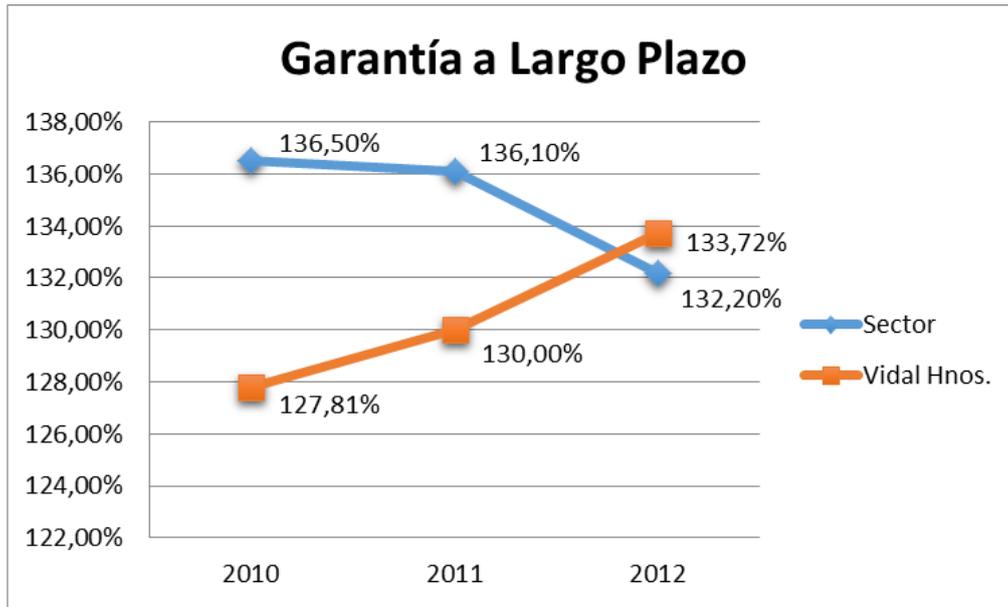
Tabla 12: Porcentaje Garantía a Largo Plazo Sector

	2010	2011	2012
mediana	136,5	136,1	132,2
cuartil 25	114,9	112,5	107,6
cuartil 75	219,8	178,5	181,8

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia



Gráfico 22: Evolución Garantía a Largo Plazo Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

Según nuestros datos, nuestra compañía se encuentra dentro del conjunto de empresas que tiene facilidades para hacer frente a sus deudas.

2. Equilibrio Financiero

Tabla 13: Ratio Equilibrio Financiero Empresa y Sector

	CNAE 472			SUPERMERCADOS VIDAL HNOS.		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Capital Circulante	3,30%	12,60%	8,60%	10,09%	9,18%	8,15%

Fuente: Elaboración Propia

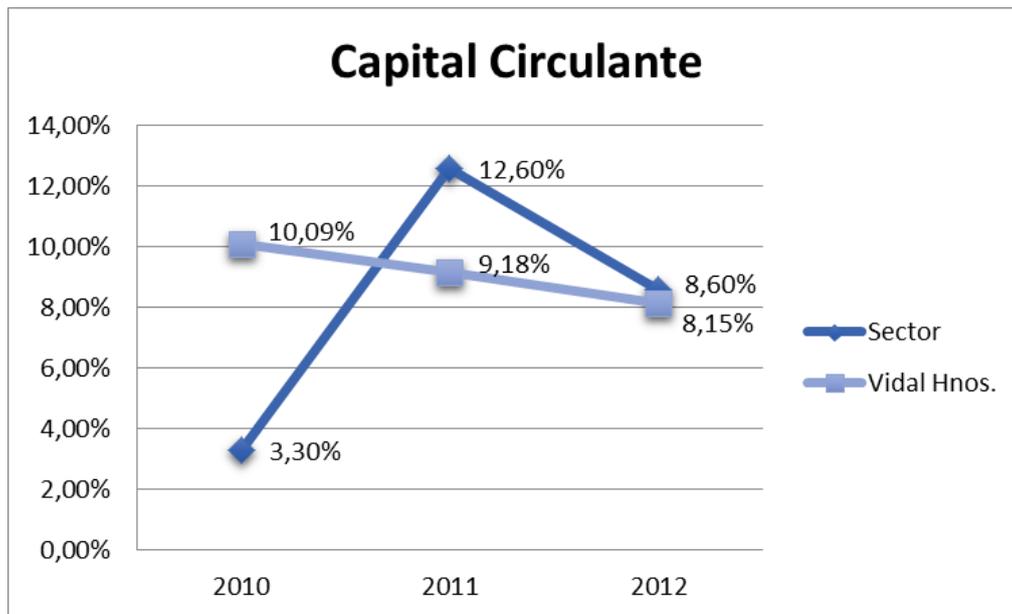
El equilibrio financiero de nuestra compañía se encuentra, exceptuando en el año 2010, por debajo de la mediana del sector. Esto supone que no está ni entre las empresas que mejor financian sus inversiones ni entre las que peor lo hacen, sino que está en el término medio. La tendencia de los resultados de nuestra empresa es negativa en todo el periodo analizado, mientras que el sector aumenta considerablemente en el año 2011, para luego volver a disminuir en 2012.

Tabla 14: Porcentaje Capital Circulante Sector

	2010	2011	2012
mediana	3,3	12,6	8,6
cuartil 25	-11,2	-2,4	-9,5
cuartil 75	22,6	28,2	24,3

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 23: Evolución Capital Circulante Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

3. Nivel de endeudamiento

Tabla 15: Ratios Endeudamiento Empresa y Sector

	CNAE 472			SUPERMERCADOS VIDAL HNOS.		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Autonomía Financiera	26,70%	26,50%	24,40%	21,76%	23,08%	25,22%
Carga Financiera	0,40%	0,30%	0,50%	1,78%	1,88%	1,37%
Capacidad Dev. Deuda	8,50%	5,90%	5,10%	2,01%	2,51%	3,08%

Fuente: Elaboración Propia



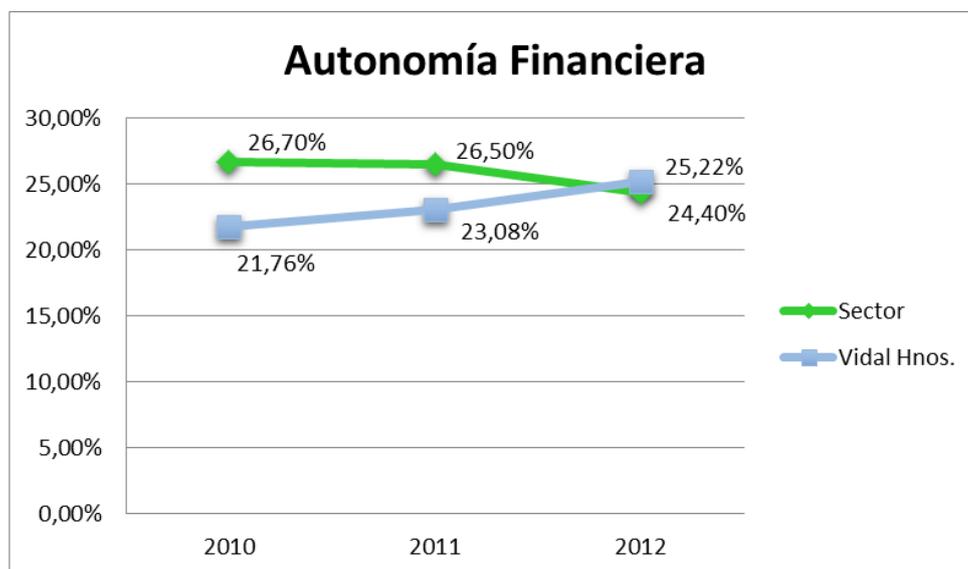
Como hemos comentado en el análisis económico y financiero, nuestra compañía se encuentra muy poco capitalizada, teniendo el endeudamiento un peso mucho mayor que el patrimonio neto en la estructura del pasivo de la empresa. Si comparamos la autonomía financiera de Supermercados Vidal Hermanos con la del sector observamos cómo, exceptuando en el año 2012, en el periodo analizado los resultados de nuestra empresa no superan los de la mediana del sector. Podemos ver como las tendencias son contrarias, ya que la compañía va aumentando en el periodo analizado, mientras que en el sector sucede lo contrario, hasta que llegan a ser casi coincidentes en el último año estudiado.

Tabla 16: Porcentaje Autonomía Financiera Sector

	2010	2011	2012
mediana	26,7	26,5	24,4
cuartil 25	12,9	11,1	7,1
cuartil 75	54,5	44,0	45,0

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 24: Evolución Autonomía Financiera Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia



En el caso de la carga financiera que soporta la empresa, tenemos que en todo el periodo analizado los resultados obtenidos por ésta son superiores a la mediana del sector; este valor es preocupante, ya que en el caso de este ratio su significado es negativo. Tal y como hemos comentado en el análisis económico y financiero, nuestra compañía tiene que pagar una cantidad alta de intereses financieros por los préstamos que ha obtenido, lo que la posiciona entre las empresas que mayor carga financiera soportan en el sector.

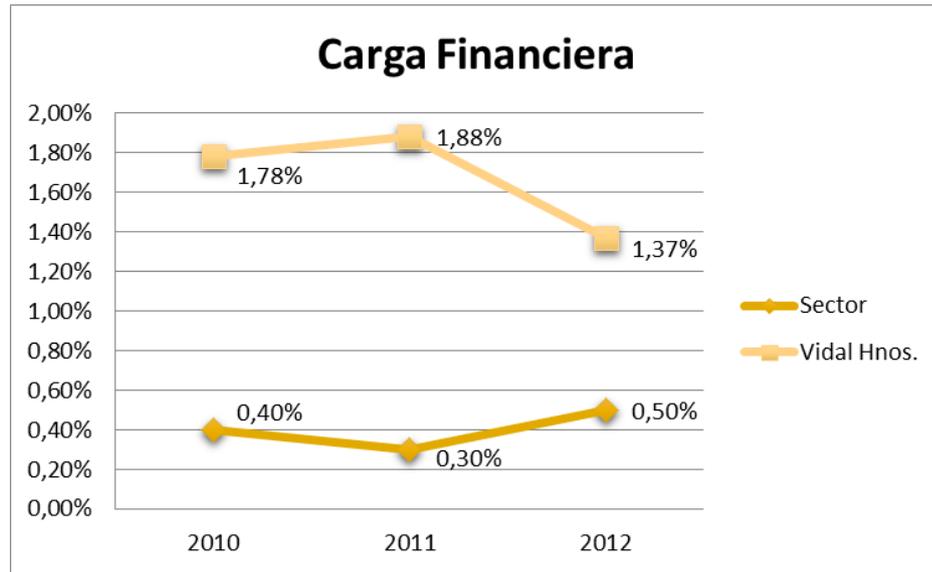
La tendencia de estos resultados en el periodo analizado en la empresa es positiva, ya que termina disminuyendo el valor de la carga financiera, mientras que en el caso del sector aumenta (aunque es cierto que se mantiene entre los mismos valores). Aun así, esta disminución no es suficiente para llegar a la posición sectorial.

Tabla 17: Porcentaje de Carga Financiera Sector

	2010	2011	2012
mediana	0,4	0,3	0,5
cuartil 25	0,1	0,0	0,1
cuartil 75	0,7	0,7	1,3

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 25: Evolución Carga Financiera Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

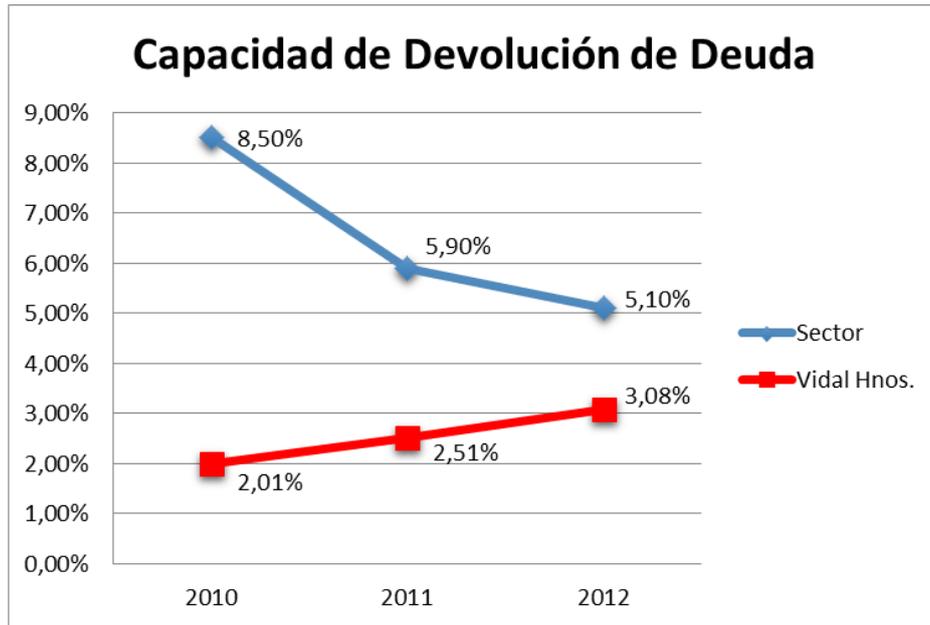
Ultimando en el análisis del endeudamiento con respecto al sector del comercio al por menor, vemos como la capacidad de devolución de deuda de la empresa es inferior a la mediana del sector en todo el periodo analizado. Es más, en este caso nuestra compañía se encuentra en el grupo del 25% de las empresas que menor capacidad de devolución de deuda tienen con los recursos que ellas mismas generan. Al igual que en el caso anterior, los resultados en el periodo estudiado en Supermercados Vidal Hermanos aumentan, mientras que en el sector disminuyen progresivamente; en este ratio esta evolución es positiva, ya que aumenta la capacidad de devolver las deudas en nuestra compañía mientras que en el sector algunas empresas la pierden.

Tabla 18: Porcentaje de Capacidad de Devolución de Deuda Sector

	2010	2011	2012
mediana	8,5	5,9	5,1
cuartil 25	3,7	3,2	1,6
cuartil 75	19,8	13,8	9,3

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 26: Evolución Capacidad de Devolución de Deuda Sector



Fuente: Elaboración Propia

4. Análisis de Rentabilidad

Tabla 19: Ratios de Rentabilidad Empresa y Sector

	CNAE 472			SUPERMERCADOS VIDAL HNOS.		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Margen de Explotación	1,20%	0,80%	1,00%	2,63%	2,64%	2,02%
Rotación Ventas/Activo	2,20	2,26	2,28	2,50	2,44	2,50
Rentabilidad Económica	3,90%	2,70%	2,70%	6,56%	6,43%	5,04%
Rentabilidad Financiera	7,40%	5,60%	4,50%	7,22%	5,75%	4,53%

Fuente: Elaboración Propia

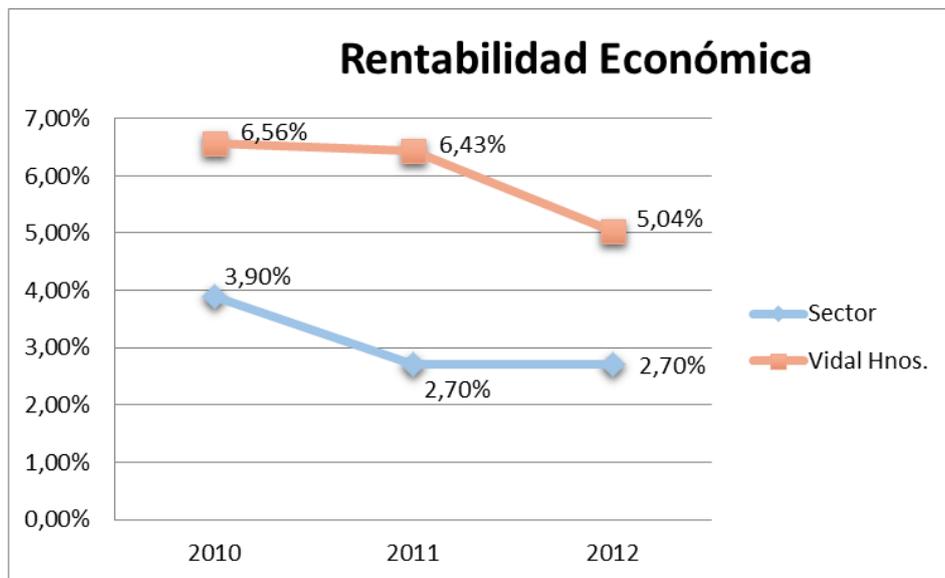
Para finalizar, analizaremos la rentabilidad de la empresa con respecto al sector en el que opera. En todo el periodo analizado encontramos unas rentabilidades positivas, llegando en el caso de la rentabilidad económica a estar entre el 75% de las empresas con mejor rentabilidad en el sector.

Tabla 20: Porcentaje Rentabilidad Económica Sector

	2010	2011	2012
mediana	3,9	2,7	2,7
cuartil 25	1,9	-1,2	0,2
cuartil 75	5,7	4,4	4,6

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 27: Evolución Rentabilidad Económica Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

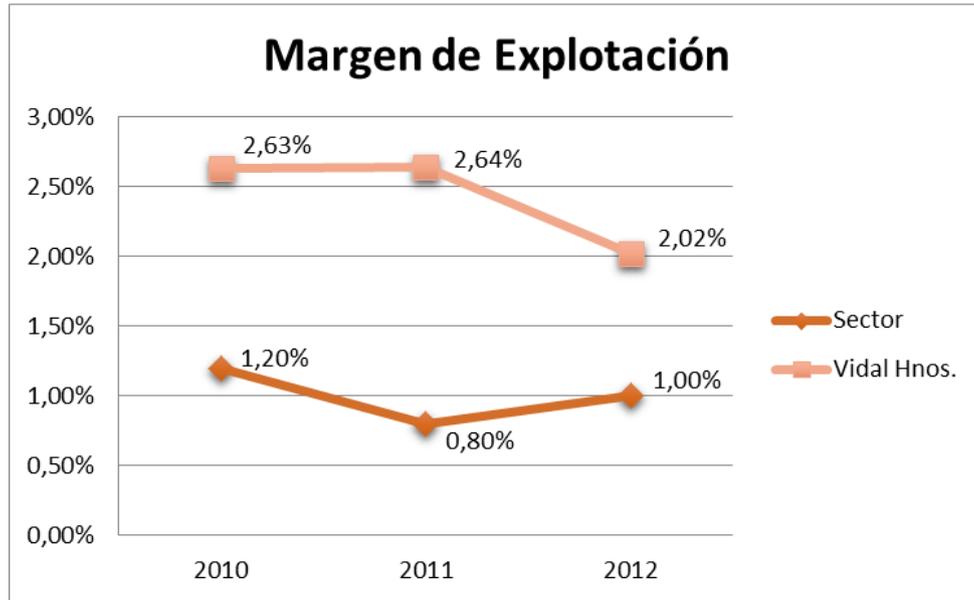
Estos buenos resultados se deben en parte al margen de explotación que hay en la empresa, ya que en todo el periodo analizado es superior a la mediana del sector.

Tabla 21: Porcentaje Margen Explotación Sector

	2010	2011	2012
mediana	1,2	0,8	1,0
cuartil 25	0,5	-0,1	0,0
cuartil 75	3,3	2,1	2,4

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 28: Evolución Margen de Explotación Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

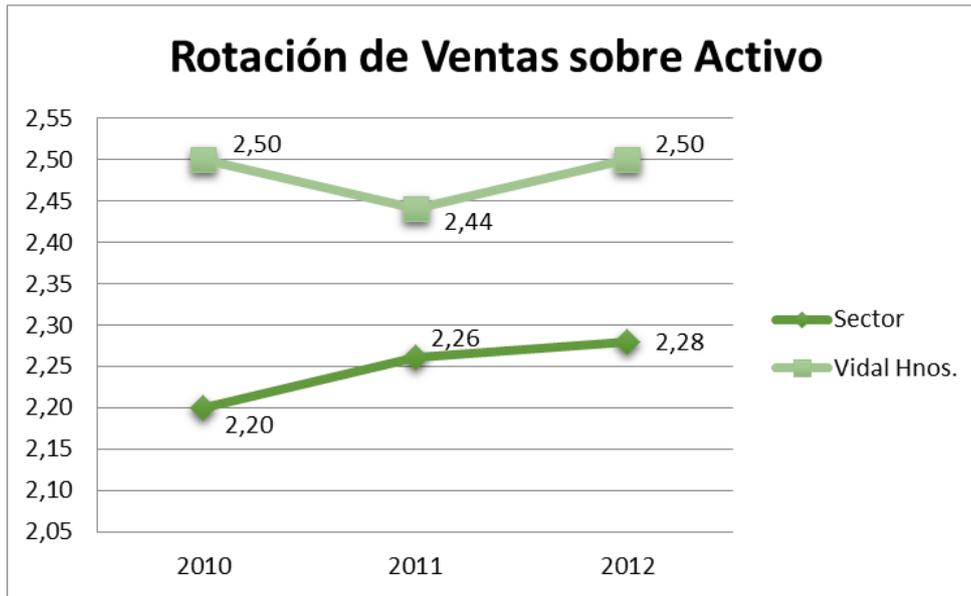
La rotación de ventas sobre el activo también es superior a la mediana del sector en el periodo estudiado, y al igual que el margen de explotación no se observan grandes cambios en los valores a lo largo del tiempo. En 2012 la compañía por cada euro que invierte en activo consigue obtener 2,50 euros, mientras que según la mediana del sector, las demás empresas obtenían 2,28 euros.

Tabla 22: Rotación de Ventas sobre Activo Sector

	2010	2011	2012
mediana	2,20	2,26	2,28
cuartil 25	1,42	1,63	1,36
cuartil 75	3,94	3,35	3,85

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia

Gráfico 29: Evolución Rotación de Ventas sobre Activo Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia

Por último, la rentabilidad financiera de la empresa comienza siendo inferior a la mediana del sector, para después cambiar y ser superior hasta el año 2012. En este caso encontramos que los resultados de nuestra compañía y los del sector son prácticamente iguales, evolucionando con la misma tendencia negativa en el periodo estudiado.

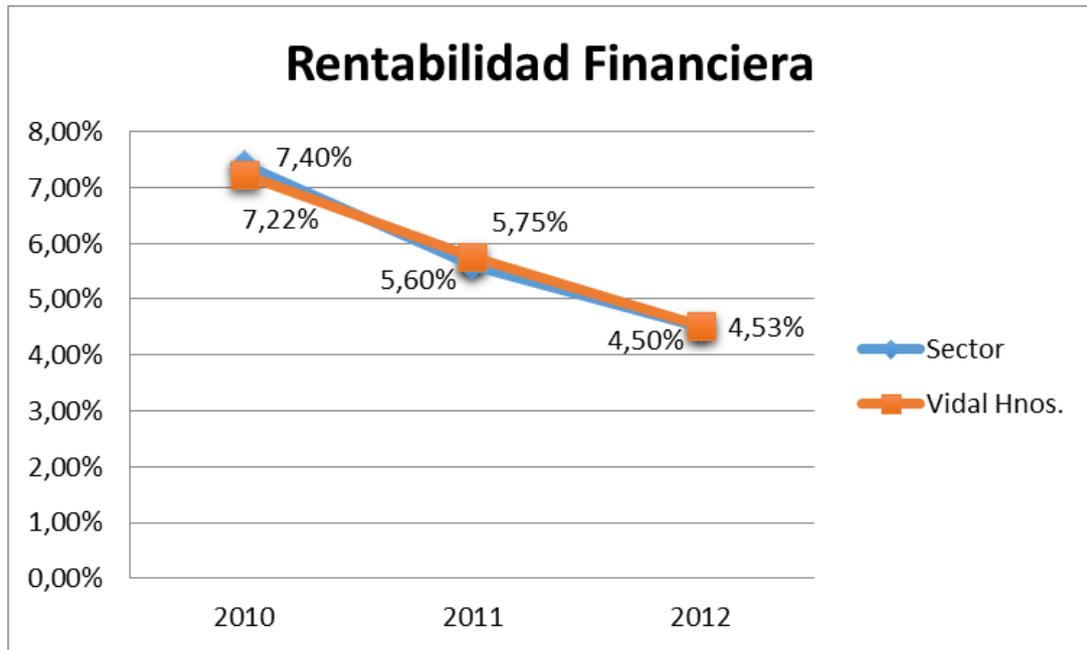
Tabla 23: Porcentaje Rentabilidad Financiera Sector

	2010	2011	2012
mediana	7,4	5,6	4,5
cuartil 25	3,5	-3,3	0,5
cuartil 75	14,0	10,3	11,9

Fuente: Instituto de Fomento de la Región de Murcia



Gráfico 30: Evolución Rentabilidad Financiera Empresa y Sector



Fuente: Elaboración Propia



CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

1. ANÁLISIS DAFO

“La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo” (Martínez, I.M.; Olmedo, I.; Soria, J.; Valverde, M.J.; Rodríguez, O.; 2012).

Con este análisis, analizaremos los factores tanto internos como externos que influyen en la marcha de la empresa, y que pueden influir en la competitividad futura de la misma. De esta manera, la parte externa la clasificaremos en Amenazas y Oportunidades, y la parte interna en Fortalezas y Debilidades.

I. Debilidades y Fortalezas Internas

Entendemos por fortalezas *“los elementos o actividades de la empresa que posibilitan una mejor actuación de la empresa en relación a sus competidores directos”,* y por debilidades *“los elementos o actividades de la empresa que la hacen potencialmente vulnerable a los movimientos competidores o a variaciones de su entorno” (Martínez, I.M.; Olmedo, I.; Soria, J.; Valverde, M.J.; Rodríguez, O.; 2012).*

a) Debilidades

Si comenzamos con las debilidades internas más destacables de la empresa, uno de los principales problemas que encontramos es el poco control de stock que existe en sus establecimientos. Al solo realizarse un inventario físico en el año, es posible que se produzcan roturas de stock que no se localizan si no se realizan los controles necesarios. Para ser una actividad en la que las existencias son muy elevadas, se debería controlar mucho más esta partida.

Por otro lado, nuestra compañía cuenta con un endeudamiento muy elevado, lo que hace que la empresa esté poco capitalizada. El problema que se deriva de esta situación, es que debe hacer frente al pago de gran cantidad de gastos financieros;



debido a estos gastos financieros, el resultado de la empresa disminuye de manera muy considerable.

En relación con el alto nivel de endeudamiento, en nuestra empresa se obtiene una baja capacidad de devolución de deuda con los recursos que ella misma puede generar. Esto puede llevar a la empresa a pedir más financiación externa para poder hacer frente a sus deudas.

Según los resultados que hemos obtenido, el capital circulante de la empresa era negativo, y esto significa que parte del activo no corriente está siendo financiado con deudas a corto plazo (pasivo corriente), por lo que la empresa se encuentra en una situación de desequilibrio financiero.

Por último, podemos hablar de la estacionalidad de las ventas que sufren los establecimientos que se encuentran situados en áreas de alta influencia turística; esto hace que los resultados sean muy variantes, ya que no sigue una evolución similar.

b) Fortalezas

En cuanto a las fortalezas, lo primero que podemos destacar de nuestra compañía es que se lleva la gestión interna conjuntamente con la cooperativa Grupo Upper. Esto supone que el control administrativo, o al menos parte del mismo, se realiza por personal especializado en empresas que operan en el sector del comercio al por menor.

Por otro lado, la gestión de la empresa que va a cargo de los socios de la empresa se puede realizar de manera completamente independiente, ya que el capital social de la compañía es estrictamente familiar. Con esto, los socios pueden tomar todo tipo de decisiones sin tener que pedir autorización a personal externo a la familia.

Debido a este ámbito familiar que existe en esta empresa, el clima laboral y la relación de los empleados con los clientes es muy estrecha; el personal de la empresa ha recibido todos los cursos y las formaciones correspondientes para desempeñar su trabajo, por lo que está altamente cualificado para defender su puesto.

También podríamos mencionar el hecho de que los socios no reparten los beneficios que obtienen año tras año, sino que los destinan directamente a dividendos; esto es un punto a favor para conseguir aumentar la capitalización de la empresa.



II. Amenazas y Oportunidades Externas

“Las amenazas se definen como los hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos de la empresa, y entendemos por oportunidades los hechos potenciales que facilitan a la empresa la determinación y logro de objetivos estratégicos” (Martínez, I.M.; Olmedo, I.; Soria, J.; Valverde, M.J.; Rodríguez, O.; 2012).

El análisis externo nos permitirá conocer cuáles son los elementos más relevantes en el entorno de la empresa, que son los que determinarán la evolución de la misma.

a) Amenazas

Aunque se están empezando a ver mejorías en la situación económica tanto nacional como regional, últimamente están aumentando las ventas en empresas que ya existían anteriormente, pero que debido a las circunstancias del mercado han ido creciendo considerablemente. Encontramos marcas que antes no eran tan conocidas, pero que ahora se han convertido en establecimientos principales para muchas familias que realizan sus compras allí.

Además, la situación del mercado ha propiciado la aparición de nuevos competidores en el mercado que han sabido adaptarse a las circunstancias, y han conseguido llegar a muchas economías familiares. Esto ha supuesto una pérdida de clientes e incluso puede significar que sigan perdiéndose más en algunos casos, sobre todo derivado de los cambios sufridos en la demanda de los clientes. Ya no siempre se busca la calidad, sino que se va únicamente al ahorro de costes sin importar el producto que se ha comprado.

Tenemos que añadir a todo esto, que en nuestra compañía la cifra de negocios no depende únicamente de su comportamiento, sino que es determinante la situación que se esté viviendo en el sector y en el mercado en ese momento. El turismo puede tener épocas muy buenas, pero también se ha vivido una época en la que se ha notado mucho la crisis y la imposibilidad de viajar.



b) Oportunidades

Por último, si hablamos de las oportunidades externas que tiene nuestra compañía, podemos destacar la fidelidad de los clientes que van a comprar a sus establecimientos. Algunos clientes llevan años yendo a comprar sus productos, y están muy contentos con el servicio que se les presta, por lo que se puede cumplir que *“los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desprecian los productos ante otras personas”* (Kotler, P.; Armstrong, G.; 2007).

Con la situación de cambio en la evolución de la economía, y los primeros atisbos de recuperación económica, esto puede traer buenas posibilidades para la empresa; aunque ya ha realizado dos nuevas aperturas en el año 2015, pueden seguir abriéndose paso en el mercado y aumentando la cadena de supermercados. Tampoco pueden descuidar los locales que tienen desde hace tiempo, ya que pueden optar por la realización de nuevas inversiones para renovar tanto el inmovilizado como la apariencia de los supermercados, y así conseguir llamar la atención de nuevos consumidores.

Esto tiene que ir siempre enlazado con la adaptación de las nuevas necesidades de los consumidores y del mercado, tal y como han hecho hasta ahora.

Tabla 24: Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1.- Control de Stock2.- Elevado endeudamiento3.- Financiación inversiones a CP con deuda a LP4.- Estacionalidad de ventas5.- Baja capacidad devolución de deuda	<ol style="list-style-type: none">1.- Crecimiento Marcas Complementarias2.- Pérdida clientes3.- Cambio en la demanda4.- Posibles nuevos competidores5.- Dependencia del turismo
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1.- Gestión conjunta con Upper2.- Capital 100% familiar3.- Personal altamente cualificado4.- Mejora de resultados5.- Política conservadora distribución dividendos	<ol style="list-style-type: none">1.- Clientes fidelizados2.- Recuperación económica3.- Posibilidad de mayor crecimiento4.- Adaptación nuevas necesidades5.- Renovación de establecimientos

Fuente: Elaboración Propia



2. PROPUESTAS DE MEJORA

Una vez llevados a cabo los procedimientos utilizados en la auditoría de gestión y obtenido los resultados, hemos podido comprobar que la situación económica de la empresa en términos generales es buena, y si comparamos dicha situación con el sector en el que opera observamos cómo sus resultados son similares y siguen evoluciones en algunos casos prácticamente paralelas.

Si hablamos de la empresa en términos de gestión y organización, según los resultados de nuestro cuestionario se realiza en la mayoría de las áreas de la empresa de manera eficiente, pero es cierto que algunos de los procedimientos que siguen en el día a día de la empresa no son totalmente acertados.

Aprovechando esta situación, y cumpliendo con el objetivo de la auditoría de gestión de encontrar deficiencias en la empresa y proponer la forma de corregirlas, comentaremos algunos de los puntos conflictivos que hemos encontrado en la compañía y propondremos las medidas mediante las cuales podremos conseguir mejorar la competitividad de la empresa.

I. Supresión cuentas bancarias inactivas

Desde el punto de vista del área de tesorería hemos comentado anteriormente que, si bien todas las cuentas bancarias de la empresa están identificadas y se conoce la naturaleza para la que son utilizadas, existen algunas que no tienen actividad alguna.

De nada sirve tener una cuenta bancaria que no es utilizada para ninguna actividad, y nos arriesgamos a que desde el banco nos sigan cobrando comisiones por mantenimiento de la misma.

Por tanto, desde la empresa deberían reorganizar sus cuentas bancarias, de manera que solo queden activadas aquellas en las que se produzcan movimientos de dinero correspondientes a la actividad diaria de la empresa, y se cancelen aquellas que ya no van a ser utilizadas.



II. Gestión de clientes y proveedores.

En cuanto a la gestión de los créditos de clientes y las deudas con los proveedores, una de las primeras medidas que tendría que tomar la empresa es la de poner a una persona en la oficina de la compañía que supervise directamente la situación de los saldos de ambas partidas.

Esta medida se debería tomar ya que, la gestión de clientes y proveedores se lleva directamente desde las oficinas de la cooperativa Grupo Upper, por lo que al no tener contacto directo con estos se puede obviar alguna información que sea necesaria tener en cuenta.

Por otro lado, otra de las medidas que se podría tomar desde la empresa es la de revisar los saldos de clientes para que, en el caso de que existan clientes con créditos muy antiguos se intente su cobro o de den definitivamente por perdidos contabilizando el gasto correspondiente.

Sería interesante que, de cara a esos créditos de los que se duda si será posible recibir su cobro, la compañía debería buscar medios alternativos para la persecución de los mismos. No estaría de más que la empresa contara con el asesoramiento de algún profesional en el ámbito jurídico, que pueda llevar a cabo nuevos procesos para definitivamente cobrarlo.

También es importante destacar, que lo normal en este tipo de negocio es que las ventas a los clientes se cobren en el momento de realizar la compra; lo inusual de esta situación es que exista saldo de crédito a clientes, por lo que sería interesante pensar en la posibilidad de suprimir esta opción de pago, o dejarla en el mínimo posible. Según el propio gerente de la empresa, es una opción que tienen pensado realizar, aunque es cierto que en la actualidad han preferido dejar el crédito a los clientes más importantes para no entorpecer en la marcha de los mismos.

Es por ello que, ya que es muy difícil quitar de un día para otro la posibilidad de pagar a crédito, al menos habría que intentar cobrar los saldos de clientes antes de pagar a los proveedores. Tal y como hemos obtenido del Periodo Medio de Maduración, existe un desajuste en cuanto al pago de los créditos y al cobro de las deudas, ya que el pago se realiza aproximadamente el 24 días o un mes desde el momento de la venta, y el



pago se tiene que efectuar 13 o 15 días después de la compra. Consiguiendo cobrar de los clientes con un poco de antelación, podríamos incluso mejorar la situación de la empresa con respecto a su equilibrio financiero, ya que esta es una de las causas que explican que en los últimos años la empresa se encuentre en desequilibrio.

III. Inventarios periódicos

Ya hemos comentado en varias ocasiones anteriormente la importancia del control de stock en este tipo de compañías, y también según los resultados obtenidos hemos detectado algunos problemas a la hora de llevar un adecuado seguimiento de las existencias que se encuentran almacenadas en los diferentes establecimientos.

De esta forma, encontramos necesario que la empresa realice más de un inventario físico general a lo largo del año para así saber a ciencia cierta la cantidad de existencias de las que se dispone y si existen roturas en el stock. Es cierto que realizar el recuento total de las existencias supone el cierre del establecimiento en el que se esté realizando, y que es muy difícil mantener cerrado más de una vez al año para poder realizarlo; por ello, probablemente haciendo dos inventarios de manera semestral conseguiríamos regular las existencias, y no tendríamos que acometer todos los ajustes a final del año para presentar las cuentas anuales de la compañía.

Además, si se consigue tener controlado totalmente el inventario, será muy beneficioso a la hora de establecer el pedido automático en la empresa; conseguiríamos mejorar tanto la gestión en los pedidos de compras como después en el tratamiento de las mercancías recibidas.

IV. Gestión de Tesorería

Según los saldos de tesorería que encontramos en los últimos años de la empresa, vemos como en el año 2013 se encontraba con saldo 0 y en 2014 con saldo negativo. Desde el punto de vista de los agentes externos que pueden estar interesados en ver las cuentas anuales de la compañía, este tipo de resultados pueden traer opiniones negativas a la hora de decidir si realizar algún negocio con la empresa o, si somos una entidad financiera, de concederle el crédito que nos están pidiendo.



Sería importante que la empresa llevara a cabo mayores previsiones en lo que a tesorería se refiere, ya que aunque esta cuente con contratos de pólizas de crédito o productos bancarios derivados, es importante que la posición de la empresa con respecto al exterior sea lo mejor posible. En las cuentas anuales tenemos que mostrar la situación de nuestra compañía, bien es cierto que en un día en concreto, pero debemos intentar que dicha situación sea la óptima para así poder mejorar nuestra posición competitiva.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

AMAT, O.: *Análisis Económico – Financiero*, 2008.

GALLO, M. A.; SVEEN, J.: *Internationalizing the family business: facilitating and restraining factors*, Family Business Review, Vol. 4, 1991.

HEVIA, E.: *Auditoría interna de última generación*, Auditoría Interna; Instituto de Auditores Internos de España (IAI), Nº 76, 2006.

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR: “El Instituto de la Empresa Familiar”, 2009.

LANSBERG, I.; PERROW, S.; ROGOLSKY, S.: *Family business as an emerging field*, Family Business Review, Vol. 3, 1998.

LEONARD, W. P.: *The Management Audit (La Auditoría e Gestión)*, Prentice Hall, 1962.

LEY 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, Texto Consolidado, Última modificación: 17 de octubre de 2014 (BOE nº 15, de 17 de enero de 1996).

INSTITUTO DE FOMENTO DE LA REGIÓN DE MURCIA: *Informe Económico-Financiero; CNAE 472: Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en establecimientos especializados; Empresas de 11 a 50 trabajadores.*, 2010-2012.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA: *Índices de Comercio al por Menor (ICM) (Base 2010)*, Julio 2015.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.: *Principles of Marketing (Principios de Marketing)*, Prentice Hall, 2007.

MARTÍNEZ, I. M.; OLMEDO, I.; SORIA, J.; VALVERDE, M. J.; RODRÍGUEZ, O.: *Economía de la Empresa*, Universidad Politécnica de Cartagena, 2012.



MEROÑO, A. L.; SÁNCHEZ, J. C.; DURÉNDEZ, A.; MONREAL, J.; OLAZ, A.: *Barómetro de la Empresa Familiar de la Región de Murcia*, Cátedra de la Empresa Familiar Mare Nostrum, UM – UPCT, Nº 13, 2015.

REDONDO, R.; LLOPART X.; DURAN D.: *Auditoría de Gestión*, Universidad de Barcelona, 1996.

WARD, J. L.: *El rol especial de la planificación estratégica en la empresa familiar*, La empresa familiar 3, 1989.



ANEXOS



ANEXO I: BALANCE PERIODO 2008/2014

Cuentas No Consolidadas	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Activo							
A) Activo no corriente	914.081,62	945.739,64	975.105,70	1.020.121,23	1.052.080,26	1.076.796,00	1.127.146,49
II Inmovilizado material	896.453,05	927.111,07	961.529,12	1.006.544,65	1.038.503,68	1.063.219,42	1.113.569,91
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0,00	18.572,39	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
V Inversiones financieras a largo plazo	18.268,57	56,18	13.576,58	13.576,58	13.576,58	13.576,58	13.576,58
B) Activo corriente	272.371,62	475.052,72	625.824,08	649.917,81	617.421,58	516.136,31	503.027,22
I Existencias	185.857,66	171.999,24	289.154,19	240.387,72	226.087,45	219.154,96	219.900,35
II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	242.446,92	302.036,48	280.452,12	361.552,71	275.884,98	246.556,65	213.461,69
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	68.466,41	74.139,72	72.543,74	159.763,61	170.248,66	127.875,36	102.427,35
3. Otros deudores	173.980,51	227.896,76	207.908,38	201.789,10	105.636,32	118.681,29	111.034,34
IV Inversiones financieras a corto plazo	870,00	1.017,00	13.365,00	3.910,00	3.910,00	3.910,00	910,00
V Periodificaciones a corto plazo	-92,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	-156.710,48	0,00	42.852,77	44.067,38	111.539,15	46.514,70	68.755,18
Total activo (A + B)	1.187.453,24	1.420.792,36	1.600.929,78	1.670.039,04	1.669.501,84	1.592.932,31	1.630.173,71
	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
Pasivo							
A) Patrimonio neto	340.059	291.399	403.713	385.428	363.247	337.029	312.465
A-1) Fondos propios	340.059	291.399	403.713	385.428	363.247	337.029	312.465
I Capital	144.480	144.480	144.480	144.480	144.480	144.480	144.480
III Reservas	259.153	259.233	240.948	218.767	192.549	167.985	141.090
V Resultados negativos ejercicios anteriores	-112.314	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VII Resultado del ejercicio	48.740	-112.314	18.285	22.181	26.218	24.564	26.895
B) Pasivo no corriente	541.040	624.587	701.848	787.927	857.275	963.298	972.542
II Deudas a largo plazo	541.040	624.587	701.848	787.927	857.275	963.298	972.542
1. Deudas con entidades de crédito	541.040	624.587	696.810	780.248	857.275	963.298	972.542
3. Otras deudas a largo plazo	0,00	0,00	5.038	7.679	0,00	0,00	0,00
C) Pasivo corriente	306.354	504.807	495.368	496.684	448.980	292.605	345.167
II Deudas a corto plazo	19.053	175.356	199.689	221.302	205.997	178.270	163.731
1. Deudas con entidades de crédito	71.238	56.462	199.689	221.302	205.997	178.270	163.731
3. Otras deudas a corto plazo	-52.185	118.893	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IV Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	287.301	322.568	295.680	275.381	242.983	114.335	181.435
1. Proveedores	188.370	222.965	197.422	170.980	169.299	89.520	130.505
2. Otros acreedores	98.931	99.602	98.258	104.401	73.684	24.815	50.931
V Periodificaciones a corto plazo	0	6.883	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	1.187.453	1.420.792	1.600.930	1.670.039	1.669.502	1.592.932	1.630.174



ANEXO II: CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PERIODO **2008/2014**

Cuenta de pérdidas y ganancias	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008
1. Importe neto de la cifra de negocios	4.086.791	3.896.232	3.932.141	4.032.258	4.127.213	3.454.206	3.563.467
4. Aprovisionamientos	-3.198.603	-3.120.907	-3.068.393	-3.124.717	-3.266.133	-2.703.613	-2.814.150
5. Otros ingresos de explotación	20.773	57.043	276	295	44.054	0,00	33.596
6. Gastos de personal	-435.816	-413.039	-436.559	-446.410	-435.537	-362.596	-372.684
7. Otros gastos de explotación	-292.641	-251.845	-292.863	-300.727	-308.733	-235.957	-232.843
8. Amortización del inmovilizado	-52.881	-52.236	-55.219	-54.368	-52.438	-52.913	-54.682
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	0,00	0,00	0,00	250	0,00	0,00	0,00
12. Otros resultados	-9.017	-153.606	-923	-956	-295	6.164	-239
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	118.605	-38.360	78.462	105.624	108.131	105.291	122.466
13. Ingresos financieros	832	234	213	173	225	16	21
14. Gastos financieros	-51.234	-49.292	-53.987	-75.905	-73.300	-72.513	-86.547
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-147	-11.133	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
B) Resultado financiero (13 + 14 + 15 + 16 + 17)	-50.549	-60.191	-53.774	-75.731	-73.076	-72.497	-86.526
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	68.056	-98.550	24.688	29.893	35.056	32.794	35.940
18. Impuestos sobre beneficios	-19.316	-13.764	-6.403	-7.712	-8.838	-8.230	-9.045
D) Resultado del ejercicio (C + 18)	48.740	-112.314	18.285	22.181	26.218	24.564	26.895



ANEXO III: CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO

1	ÁREA GENERAL	SI	NO
<i>1</i>	¿Existe un organigrama de la entidad?	X	
<i>2</i>	¿Están satisfactoriamente segregadas las funciones contables y de tesorería?	X	
<i>3</i>	¿Existe un plan de cuentas?	X	
<i>4</i>	¿Existe un manual de procedimientos administrativos y contables?		X
<i>5</i>	¿Se preparan estados financieros mensualmente para la dirección?	X	
<i>6</i>	¿Se adjuntan a los mismos explicaciones por escrito de las variaciones más importantes con respecto a los periodos anteriores?	X	
<i>7</i>	¿Se realiza una revisión formal de los estados financieros por parte del Comité de Dirección?	X	
<i>8</i>	¿Están los costes y gastos sometidos a control presupuestario?	X	
<i>9</i>	¿Ha definido el Consejo de Administración alguna política en relación con la cobertura de seguros?	X	
<i>10</i>	¿Se revisa periódicamente la cobertura de seguros?	X	
<i>11</i>	¿Disfrutan de vacaciones anualmente todos los empleados y se rotan sus funciones durante estos periodos?	X	
<i>12</i>	¿Se mantiene control sobre las obligaciones fiscales?	X	

2	AREA DE GASTOS	SI	NO
<i>1</i>	¿Está establecido un nivel o escala de personas autorizadas para aprobar los gastos, en cuantía y naturaleza?	X	
<i>2</i>	¿Está dicho nivel o escala establecido por escrito?		X
<i>3</i>	¿Existe un procedimiento de aprobación de los gastos?	X	
<i>4</i>	¿Se efectúan, antes del pago, las siguientes comprobaciones?:		
	a) Gastos en nombre de la entidad	X	
	b) Recepción del material o servicios	X	
	c) Precios	X	
	d) Condiciones de pago	X	
	e) Descuentos	X	
	f) Impuestos	X	
<i>5</i>	¿Recibe directamente el departamento de contabilidad copias de?:		
	a) Autorización del gasto		X



	b) Orden de compra o contrato		X
	c) Informes de recepción del material o servicio		X
	d) Factura del gasto	X	
6	¿El departamento de contabilidad comprueba los documentos citados en el punto anterior?	X	
7	¿Se presentan, para revisión y aprobación de personas autorizadas, los documentos justificativos del gasto antes de efectuarse el pago?		X

3	ÁREA DE TESORERIA	SI	NO
<i>General</i>			
1	¿Están todas las cuentas corrientes bancarias autorizadas por el Consejo de Administración?	X	
2	¿Está establecido el propósito de cada cuenta bancaria?	X	
3	¿Existen cuentas inactivas?	X	
4	¿Se ha centralizado en el menor número posible de personas la responsabilidad de los cobros y del depósito del efectivo en bancos?	X	
5	¿Están lo suficientemente segregadas las funciones dentro del departamento de tesorería, como para proporcionar el máximo nivel de control interno?	X	
6	¿Hay contratado algún tipo de seguro con respecto a las personas que manejan efectivo?		X
7	¿Realizan los empleados del departamento de tesorería algunas de las funciones siguientes?:		
	a) Preparar facturas o mantener los registros de ventas	X	
	b) Mantener los registros de cuentas a cobrar, preparar balances de comprobación de saldos de clientes o participar en la circularización de saldos de clientes.	X	
	c) Autorizar límites de crédito o aprobar descuentos a clientes, devoluciones y/o bonificaciones		X
	d) Perseguir los cobros a clientes y aprobar la cancelación de saldos de clientes	X	
	e) Obtener extractos de los bancos y realizar conciliaciones bancarias	X	
<i>Ingresos</i>			
8	¿Están claramente identificadas las fuentes de ingresos?	X	
9	¿Se reciben los ingresos por persona autorizada?		X
10	¿Incluyen los ingresos cantidades importantes de efectivo?	X	
11	¿Se mantiene por persona autorizada un registro de ingresos de efectivo?	X	
12	¿Tienen otros empleados, distintos de los del departamento de tesorería, acceso a los ingresos de efectivo?	X	



13	¿Recibe el cajero ingresos directamente de los clientes?	X	
14	Si se utilizan máquinas registradores o similares, ¿se realizan pruebas de los ingresos por algún empleado distinto del cajero?	X	
15	¿Se depositan sin retraso los ingresos de cada día?	X	
16	¿Mantiene el cajero el control de todos los ingresos hasta que se depositan en los bancos?	X	
17	¿Realiza alguien distinto del cajero comprobaciones, por sorpresa, de los ingresos a depositar?		X
18	¿Se registran los cobros de las cuentas individuales de clientes, en base a los documentos bancarios?	X	
19	¿Se reciben los documentos bancarios de los ingresos por persona distinta del cajero?	X	
20	¿Se realizan verificaciones de que todos los ingresos se han registrado y contabilizado adecuadamente?	X	
<u>Conciliaciones Bancarias</u>			
21	¿Se realizan las conciliaciones, en el departamento de contabilidad, por empleados que no participan en operaciones de tesorería?	X	
22	Indicar si el procedimiento de realización de las conciliaciones incluye:		
	a) Comparación de las fechas e importes de los ingresos reflejados en el libro de bancos con los indicados en los extractos bancarios	X	
	b) Verificación de las transferencias bancarias, para determinar que están correctamente registradas	X	

4	ÁREA DE FACTURACIÓN Y CUENTAS A COBRAR	SI	NO
<u>Pedidos y Facturación</u>			
1	¿Se revisan y aprueban los pedidos de clientes, antes de su aceptación, en cuanto a?:		
	a) Por del departamento de venta o de pedidos, en cuanto a las condiciones de venta y a la disponibilidad de las mercancías	X	
	b) Por el departamento de créditos, en cuanto al crédito		X
2	¿Se documentan y notifican al departamento de ventas las devoluciones de mercancías?	X	
3	¿Envía el departamento de facturación las facturas a los clientes directamente?	X	
4	¿Se cotejan los totales de ventas del Departamento de Facturación con las cifras anotadas en el mayor?	X	
<u>Cuentas a cobrar</u>			
5	¿Se envían periódicamente estados de cuenta a todos los clientes?	X	
6	¿Cuáles son las fuentes de anotación de las cuentas individuales de los clientes?:		
	a) La copia de la factura enviada a contabilidad	X	



	b) Al emitir la factura automáticamente se produce la anotación contable	X	
	c) Se contabiliza en base al resumen que emite el departamento de facturación		X
7	¿Realizan los empleados, que llevan las cuentas a cobrar, alguna de las siguientes funciones?:		
	a) Autorizar créditos o aprobar descuentos, devoluciones o rebajas a clientes		X
	b) Perseguir el cobro de cuentas o autorizar la cancelación de cuentas incobrables	X	
	c) Preparar facturas de ventas o llevar registros de ventas	X	
8	¿Se comprueba periódicamente, por otros empleados, los balances de comprobación detallados y los análisis de la antigüedad de las cuentas?		X
9	¿Se efectúa periódicamente una circularización (a base de pruebas) de los saldos de clientes por persona que no tenga acceso a las cuentas a cobrar o registros de caja?		X
<u>Créditos y cobros</u>			
10	Con respecto a la concesión de crédito a clientes:		
	a) ¿Se requiere aprobación individual?	X	
	b) ¿Se encuentra establecida la cantidad que como crédito puede concederse a cada cliente sin la aprobación expresa del departamento de créditos?	X	
	c) ¿Se muestran dichos límites de créditos en los mayores de las cuentas a cobrar?		X
11	¿Se autorizan por un empleado responsable los descuentos que se apartan de las condiciones regulares de venta?		X
12	¿Está establecido algún procedimiento para perseguir el cobro de cuentas a cobrar?	X	
13	¿Se revisan periódicamente por un empleado responsable las cuentas atrasadas?	X	
14	¿Se aprueban por un empleado responsable las cancelaciones de cuentas incobrables?	X	
15	¿Hay establecido algún procedimiento para intentar el cobro (abogados, etc.) de las cuentas incobrables canceladas?		X

5	ÁREA DE EXISTENCIAS	SI	NO
1	¿Están identificados los productos o servicios que produce la entidad?	X	
2	¿Está establecido el sistema de costes y la base de valoración de existencias?	X	
3	¿Son considerados todos los elementos de coste, ya sean directos o indirectos, en el sistema de costes y en las bases de valoración de las existencias?	X	
4	¿Están identificadas las ubicaciones de las existencias?	X	



5	¿Se mantienen cuentas apropiadas de control y subcontrol por localización y por clases de existencias?	X	
6	¿Hay establecidos procedimientos para contar, inspeccionar e informar de los pedidos recibidos?	X	
7	¿Están clasificadas las existencias en contabilidad atendiendo a su naturaleza?	X	
8	Inventarios permanentes:		
	a) ¿Se mantienen registros de esta índole?	X	
	b) ¿Muestran los importes, así como las unidades y los precios?	X	
	c) ¿Se ajustan de acuerdo con inventarios físicos practicados continua o periódicamente?		X
	d) En caso afirmativo, ¿se contabilizan estos ajustes en las cuentas de Mayor apropiadas?		X
9	¿Están las existencias almacenadas en forma ordenada y sistemática, de modo que se facilite poder contar los artículos, así como la manipulación y localización de los mismos?	X	
10	¿Existen medidas para evitar la salida sin la debida autorización o anotación?	X	
11	Inventarios físicos:		
	a) ¿Se hacen recuentos físicos totales, por lo menos una vez al año?	X	
	b) ¿Existen instrucciones escritas adecuadas?	X	
	c) ¿Se emplean tarjetas prenumeradas y se mantiene un control sobre las mismas?		X
	d) ¿Se hacen dobles comprobaciones o recuentos, por lo menos en los casos en que las diferencias con el inventario permanente son de importancia?		X
	e) ¿Son los materiales o mercancías contados por personas distintas de las responsables de su custodia?		X
	f) ¿Se toman medidas para efectuar un corte adecuado de la recepción?	X	
	g) ¿Se investigan cuidadosamente los sobrantes y faltantes de importancia?	X	
12	¿Los procedimientos utilizados para relacionar, valorar y calcular los inventarios (ya sean obtenidos de la recopilación de recuentos físicos o tomados de los inventarios permanentes, debidamente comprobados mediante pruebas periódicas o continuas de conteo) permiten efectuar una revisión y comprobación que asegure su exactitud?	X	
13	¿Aprueba por escrito algún empleado responsable los ajustes hechos en los registros de inventarios permanentes, como consecuencia de los inventarios físicos?	X	
14	¿Se adoptan medidas para la revisión sistemática y el ajuste de las cantidades excesivas en existencia y para las mercancías en desuso o de poco movimiento?	X	



15	¿Existe normativa en la entidad con respecto a seguros sobre existencias?	X	
----	---------------------------------------------------------------------------	---	--

6	ÁREA DE INMOVILIZADO	SI	NO
1	¿Se mantienen cuentas de control adecuadas por localización y clase de propiedades?	X	
2	¿Se mantienen mayores auxiliares o fichas que indiquen las partidas individuales de terrenos, edificios, maquinaria y equipo, con excepción de herramientas y otras pequeñas partidas similares?	X	
3	¿Se comprueban con las cuentas de control esos libros o tarjetas?	X	
4	¿Se sigue algún procedimiento para informar sobre las partidas retiradas o abandonadas y para asegurarse de que se registra la baja y la venta correspondiente?		X
5	¿Qué norma se sigue con respecto a las propiedades totalmente depreciadas?:		
	a) Se dan de baja al quedar totalmente depreciadas		X
	b) Se mantienen en libros hasta ser retiradas del servicio	X	
6	¿Hay alguna política establecida con respecto al seguro sobre las propiedades?		X

7	ÁREA DE COMPRAS, RECEPCIÓN Y CUENTAS A PAGAR	SI	NO
<i>Compra de Materiales y Suministros</i>			
1	¿Está la función de compras debidamente separada de la contabilidad y de la recepción?	X	
2	¿Se efectúan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por personas autorizadas?	X	
3	¿Se preparan órdenes de compra para todas las compras?		X
4	¿Mantiene la entidad una relación de proveedores, que haya sido aprobada de acuerdo con la política de la empresa?	X	
5	¿Se efectúan compras únicamente a los proveedores que figuran en la relación anterior?	X	
6	¿Se efectúan revisiones periódicas por el departamento de contabilidad, para determinar que los precios pagados no exceden de los precios corrientes del mercado?	X	
7	Si se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad y otras limitaciones, ¿verifica el departamento de contabilidad estas aprobaciones?		X
8	¿Pasan las facturas de proveedores por el departamento de compras?	X	
9	¿Existen normas respecto a la aceptación, por empleados, de regalos o gratificaciones de los proveedores?		X



	<u>Recepción</u>		
10	¿Existe en cada supermercado un punto central de recepción de mercancías?	X	
11	¿Se requiere que todas las mercancías, materiales y suministros se reciban por este punto de recepción?	X	
12	¿Se preparan albaranes de recepción, debidamente firmados, para todas las mercancías recibidas?	X	
13	¿Se distribuyen entre los departamentos involucrados los albaranes de recepción?	X	
14	¿Se adoptan medidas para inspeccionar o hacer pruebas en cuanto a las especificaciones y calidad de las mercancías recibidas?	X	
	<u>Cuentas a pagar</u>		
15	¿Qué sistema mantiene la entidad?:		
	a) Sistema de comprobantes (el cargo a compras se da por el albarán de recepción)		X
	b) Sistema de cuentas a pagar (el cargo a compras se da por la factura del proveedor)	X	
16	¿Recibe el departamento de contabilidad directamente las facturas de proveedores?	X	
17	¿Se controlan las facturas inmediatamente de ser recibidas?	X	
18	¿Se comprueban las facturas en el departamento de contabilidad?	X	
19	¿Aprueban los comprobantes de pago personas debidamente autorizadas?	X	
20	¿Se concilian regularmente con las cuentas de mayor los comprobantes pendientes de pago?	X	
21	¿En qué orden se archivan los comprobantes?		
	a) Por proveedores	X	
	b) Secuencialmente (referenciados al apunte contable)		X
22	¿Se desglosan y registran cuando procede los descuentos concedidos por los proveedores?	X	
	<u>Pasivos a Largo Plazo</u>		
23	¿Autoriza el Consejo de Administración la petición de préstamos?	X	
24	¿Se mencionan específicamente, en las actas del consejo, los bancos de quienes pueden obtenerse préstamos?		X
25	¿Se mencionan específicamente, en las actas del consejo, los empleados autorizados para concertar préstamos?	X	

9	ÁREA DE CAPITAL SOCIAL	SI	NO
1	¿Se mantiene un registro de accionistas?	X	
2	¿Hay algún procedimiento establecido en la preparación, registro y		X



envío de los pagos de dividendos?		
-----------------------------------	--	--

10	ÁREA DE PERSONAL	SI	NO
<i>Registros o Fichas de Personal</i>			
1	¿El empleo de personal nuevo está debidamente autorizado?	X	
2	¿Se hace algún tipo de investigación de los posibles candidatos antes de emplearlos?	X	
3	¿Se mantienen archivos individuales que contengan?:		
	a) Categoría profesional inicial y cambios posteriores	X	
	b) Sueldos y salarios iniciales y revisiones posteriores	X	
	c) Deducciones especiales	X	
	d) Situación familiar, etc...	X	
4	¿Son los encargados de mantener estos archivos independientes de?:		
	a) Preparación de la nómina		X
	b) Aprobación de la nómina		X
	c) Distribución física de la nómina		X
5	¿Existen procedimientos para que se comunique, por escrito y sin demora, cualquier cambio que afecte al personal, con objeto de mantener estos archivos actualizados?	X	
<i>Preparación de la nómina</i>			
6	¿Son las personas o departamento que preparan la nómina, independientes de la función de admisión y despido de los empleados?	X	
7	¿Están estos empleados excluidos de la función de distribución o pago de la nómina?	X	
8	¿Comprueba el departamento de personal?:		
	a) ¿Autorización de contratación?	X	
	b) ¿Salarios y sueldos pagados?	X	
<i>Aprobación de la Nómina</i>			
9	¿Es revisada y aprobada la nómina de cada sección por el responsable de los mismos?	X	
10	¿Se aprueba la nómina a un nivel superior que el citado en el punto anterior?		X
<i>Pago de las nóminas</i>			
11	¿Se paga la nómina en efectivo?		X



12 ¿Se efectúa el pago por persona independiente de?:		
a) Preparación y control de la nómina	X	
b) La función de admisión o despido del empleado		X
13 Si el pago se efectúa por transferencia:		
a) ¿Se mantiene una o varias cuentas bancarias con este único propósito?	X	
b) ¿Es la persona encargada de conciliar estas cuentas bancarias independiente de la preparación, revisión y aprobación de las nóminas?	X	
c) ¿Se revisa y aprueba esta conciliación?	X	