

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

TITULACIÓN: MÁSTER INTERUNIVERSITARIO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS CORPORATIVAS

TRABAJO FIN DE MÁSTER



**TÍTULO: DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN DE LA
EMPRESA DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE
ALIMENTACIÓN, S.A**



Alumno: María Dolores Pérez Mula

Director: Domingo García Pérez de Lema

Septiembre 2019

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1-2
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	2-4
1.1. Justificación del tema.....	3
1.2. Objetivos.....	3
1.3. Metodología.....	3-4
CAPÍTULO II. LA EMPRESA.....	4-15
2.1. La Historia.....	4-7
2.2. Análisis Externo.....	7-10
2.3. Análisis del Entorno Específico.....	10-13
2.4. Análisis Interno.....	13-15
2.5. Análisis DAFO.....	15
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	16-27
3.1. Periodo Medio de Maduración (PMM).....	16-19
3.1.1. Periodo Maduración Económico.....	16-18
3.1.2. Periodo Medio de Maduración Financiero.....	18-19
3.2. Análisis Financiero.....	19-22
3.2.1. Equilibrio Financiero.....	19-20
3.2.2 Situación de Liquidez.....	20-21
3.2.3 Nivel de Endeudamiento.....	21-22
3.3. Análisis de Rentabilidad.....	22-27
3.3.1. Rentabilidad Económica.....	23
3.3.2. Comparativa con sus competidores.....	23-25
3.3.3. Rentabilidad Financiera.....	25
3.4. Análisis de la productividad.....	26-27
CAPÍTULO IV. VALORACIÓN DE LA EMPRESA.....	28-36
4.1. Metodología.....	28
4.2. Valoración de la Empresa.....	28-36
CAPÍTULO V. INFORME EJECUTIVO.....	37-39
5.1. Propuestas Estratégicas Planteadas por la Compañía.....	37-39
5.2. Propuestas de Actuación Personal.....	39
CAPÍTULO VI. INFORME EJECUTIVO.....	40-42
6.1. Contexto Económico y Sectorial.....	40-41
6.2. Fortalezas y Debilidades.....	41
6.3. Situación de Liquidez.....	41
6.4. Periodo de Maduración.....	41
6.5. Equilibrio Financiero.....	41
6.6. Nivel de Endeudamiento.....	42
6.7. Análisis de la Rentabilidad.....	42
6.8. Análisis de la Productividad.....	42
6.9. Propuestas de Actuación.....	42

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.....	43
---------------------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	44-46
-------------------	-------

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura DIA. Fuente: Dia Corporate, 2017.....	5
Figura 2: Marcas Empresa DIA.....	5
Figura 3: El Economista.....	13
Figura 4: Marcas Propias.....	14
Figura 5: Cálculo Flujos de Caja Libre.....	29
Figura 6: Proyección renovación inmuebles y formatos.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis Externo.....	7
Gráfico 2: Cuota de mercado supermercados en diciembre 2018	9
Gráfico 3: Evolución de Empresas que realizan comercio electrónico	10
Gráfico 4: 5 Fuerzas de Porter.....	11
Gráfico 5: Análisis Interno	13
Gráfico 6: Evolución de los Ingresos	28

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos de la Evolución del PIB 2018-2017.....	8
Tabla 2: Análisis DAFO.....	15
Tabla 3: Periodo Medio de Maduración Almacén	17
Tabla 4: Periodo de Maduración de Cobro	17
Tabla 5: Periodo Medio de Maduración Económico	18
Tabla 6: Periodo de Maduración Proveedores.....	18
Tabla 7: Periodo Medio de Maduración Financiero	19

Tabla 8: Fondo de Maniobra.....	20
Tabla 9: Ratio de Liquidez	21
Tabla 10: Ratio de Endeudamiento	22
Tabla 11: Rentabilidad Económica.....	23
Tabla 12: Rentabilidad Financiera	25
Tabla 13: Valor Añadido	26
Tabla 14: Productividad	27
Tabla 15: Escenario Base	30
Tabla 16: Inversión Neta en Activos Fijos	31
Tabla 17: Flujos Libres de Caja	31
Tabla 18: Datos Empresa día para cálculo Ke	32
Tabla 19: Media Anual Índice Sectorial	33
Tabla 20: Tipo de interés DIA cierre 2017.	33
Tabla 21: Datos DIA cálculo Wacc.....	34
Tabla 22: Escenario Base DIA	35
Tablas 23 y 24: Datos Wacc y Valores Económico y Financiero.....	36

RESUMEN

A principios de 2019, conocimos la noticia de la quiebra técnica producida en la empresa Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A (DIA), una cadena de supermercados con gran trayectoria en el sector de la alimentación, y con gran participación no solo en el ámbito nacional sino también internacional.

Por lo tanto, debido a este hecho, se ha considerado relevante conocer los motivos por los que esta empresa ha llegado a tal situación y se ha procedido a llevar a cabo un diagnóstico de su situación económica y financiera para poder plasmar las consecuencias que le han llevado a esta situación empresarial.

El análisis económico financiero, es el instrumento fundamental para poder estudiar, evaluar e interpretar la gestión empresarial que presenta una compañía. Por tanto, el objetivo principal a realizar en este estudio es evaluar la evolución económica y la capacidad de crear beneficios, así como atender los compromisos de pago correctamente, en el que las causas de los cambios de esta situación económica y financiera puedan emitir juicios críticos y razonados, de tal forma que permitan tomar decisiones posteriormente.

No obstante, para una mayor congruencia de este estudio se ha expuesto los antecedentes históricos de la compañía, así como, se ha procedido a llevar a cabo un análisis externo tanto de las principales variables macroeconómicas que están influyendo actualmente en el ámbito nacional y un estudio del sector en el que se engloba este Trabajo Final de Máster, concretamente del ámbito de la distribución alimentaria. Además, se ha querido reflejar, parte del análisis interno de la compañía, focalizando su misión, visión y valores.

Una vez determinados los análisis, nos hemos inmerso en el diagnóstico de la gestión empresarial, analizando su periodo medio de maduración, su análisis financiero, económico y el análisis de la productividad.

También, se ha considerado relevante analizar la valoración de la empresa, a través de sus flujos de caja libre, WACC, valor residual y el análisis de la sensibilidad.

Finalmente, se ha finalizado el trabajo con diversas propuestas de actuación, así como, las principales conclusiones extraídas de este estudio y todo ello se ha reflejado en un informe ejecutivo.

Palabras clave: análisis, rentabilidad, financiero, económico, valoración.

ABSTRACT

At the beginning of 2019, we learned the news of the technical bankruptcy produced in the company Distribuidora Internacional de Alimentos, SA (DIA), a supermarket chain with great experience in the food sector, and with great participation not only in the national sphere but also international.

Therefore, due to this fact, it has been considered relevant to know the reasons why this company has reached such a situation and it has proceeded to carry out a diagnosis of its economic and financial situation to be able to capture the consequences that have led to this business situation.

The financial economic analysis is the fundamental instrument to study, evaluate and interpret the business management presented by a company. Therefore, the main

objective to be carried out in this study is to evaluate the economic evolution and the ability to create benefits, as well as to attend payment commitments correctly, in which the causes of the changes of this economic and financial situation can make critical judgments and reasoned, so that they allow decisions to be made later.

However, for a better congruence of this study, the historical background of the company has been exposed, as well as, an external analysis of both the main macroeconomic variables that are currently influencing the national level and a study have been carried out. of the sector in which this Master Final Work is included, specifically in the field of food distribution. In addition, we wanted to reflect, part of the internal analysis of the company, focusing its mission, vision and values.

Once the analyzes have been determined, we have immersed ourselves in the diagnosis of business management, analyzing its average maturity period, its financial, economic analysis and productivity analysis.

Also, it has been considered relevant to analyze the valuation of the company, through its free cash flows, WACC, residual value and sensitivity analysis.

Finally, the work has been completed with various proposals for action, as well as the main conclusions drawn from this study and all this has been reflected in an executive report.

Keywords: analysis, profitability, financial, economic, valuation.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, el sector empresarial alimentario es considerado uno de los pilares fundamentales para la economía en España. Además, hay que destacar que, dentro de este ámbito, a lo largo de los últimos años se ha caracterizado por ser dinámico, es decir, se han producido grandes cambios, tanto a nivel de satisfacción de los clientes, donde años atrás el cliente buscaba las mejores ofertas en el supermercado, a encontrarnos con una clientela que busca más la comparativa calidad-precio. También, a nivel competidores, encontramos grandes cambios, ya que tradicionalmente, la cúspide del liderazgo estaba repartida entre varias empresas, entre ellas la que tratamos en este estudio, y en la actualidad es la empresa Mercadona la que encabeza el ranking.

Asimismo, como se ha comentado anteriormente, dentro de las empresas líderes en el entorno empresarial alimentario, encontramos la empresa DIA, la cual durante mucho tiempo ha sido una de las empresas más potentes a nivel nacional. Sin embargo, en 2019 salió a la luz la noticia de que se encontraba en situación de quiebra técnica. Este hecho, causó un gran impacto en la sociedad, al ver como una empresa de tal calibre, que durante muchos años encabeza el Ranking Sectorial de Empresas de su sector, pudiera llegar a esa situación. A sido a raíz de esa noticia, la que condujo a la motivación de realizar este Trabajo Final de Máster que nos ocupa.

Especialmente, llevaremos a cabo un análisis financiero de la compañía, por lo que se estudiará su evolución y situación repercutida en los últimos años, especialmente entre 2014-2018.

Para conseguir el objetivo de este trabajo se va a desarrollar en diferentes partes. En primer lugar, se llevará a cabo un estudio sobre distintos ámbitos de la empresa, a cerca

de la historia, el análisis del entorno en el que se ve envuelta, así como su análisis interno y sus potenciales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En segundo lugar, se desarrollará el análisis de la gestión empresarial, para lo cual se utilizará diferentes ratios que han sido elaborados a través de datos extraídos de la propia página web de la empresa (<https://www.diacorporate.com/es/>), especialmente de su balance de situación para el año 2018 y de la plataforma SABI. Este estudio se va a centrar en cuatro partes, vamos a analizar el período medio de maduración, el financiero, la rentabilidad y la productividad. Dentro de cada uno de ellos se van a desagregar distintas partes, con diferentes ratios donde nos van a reflejar su situación en la materia correspondiente. Una vez realizadas las anteriores partes, se pasará a completar el trabajo con la valoración de la empresa, analizando la proyección del estado de resultado, el balance general y los flujos de caja.

Como parte final, se presentará las conclusiones principales extraídas del análisis económico y financiero.

1.1. Justificación del Tema

En la actualidad, un tema que nos aborda en diferentes medios de comunicación, y en todo caso, en nuestra vida cotidiana, es la situación económica que se está enfrentando la empresa DIA. A principios de año conocíamos la noticia de que la corporación se encontraba en quiebra técnica, con consecuencias devastadoras, entre ellas más de 2.000 despidos de personal de la compañía.

Con este estudio, Con ello, se lo que se pretende es arrojar algo de luz, sobre la situación actual de la empresa desde el punto de vista económico y financiero e intentar proyectar su futuro.

1.2. Objetivos

El principal objetivo que se pretende alcanzar con este Trabajo de Fin de Máster es realizar un estudio detallado, para conocer la situación económica y financiera de la empresa DIA, que le ha llevado a su situación actual.

El objetivo principal está compuesto a su vez de una serie de subobjetivos, a saber:

Por un lado, determinar la situación externa e interna del sector y la empresa para averiguar las causas que le han llevado a la situación actual de la empresa analizada.

Por otro lado, vislumbrar la importancia del análisis financiero y económico para una buena gestión empresarial, tanto futura como presente.

1.3. Metodología

En este apartado del presente Trabajo de Fin de Máster se atenderá a los aspectos metodológicos de la investigación. Se expondrá el procedimiento elegido para abordar el objeto de estudio.

El Trabajo que nos ocupa es un análisis económico financiero de la empresa DIA, por lo que se ha basado en un primer lugar en un análisis documental, recogiendo información secundaria de la empresa de investigación a través de su página corporativa, donde se ha

logrado recolectar y examinar su modelo de negocio, así como sus antecedentes empresariales. Así mismo, se ha realizado una revisión de literatura, y para ello se ha llevado a cabo un proceso de selección de textos en diferentes buscadores, como DialnetPlus, Google Scholar y Scopus, basado en el número de citas y la relevancia de los autores a fin de seleccionar textos de calidad contrastada.

Por otra parte, se ha llevado a cabo un análisis cuantitativo de datos. Respecto a ello, cabe decir que en este estudio se toman datos a través de la propia página web de la empresa y la base de datos SABI, donde posteriormente se exportan a hojas de cálculo para su tratamiento y proceder a elaborar los distintos ratios y cálculos, en virtud de los cuales poder realizar el análisis económico y financiero.

CAPÍTULO II. LA EMPRESA

2.1. La Historia



Distribuidora Internacional de Alimentación S.A, más conocida como la empresa DIA, es una compañía internacional del sector de distribución de la alimentación, productos de hogar, belleza y salud (Dia Corporate, 2017). Actualmente su sede se encuentra ubicada en Madrid. Fue constituida el 24/07/1966 con el objetivo “Venta de productos alimenticios” y se dedica a la actividad de “Comercio al por menor en establecimiento no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco realizado en establecimientos permanentes”, CNAE 4711.

Los inicios de la empresa DIA, según su propia compañía, se remontan a finales de los años 70, concretamente en 1979, donde se desarrolla la apertura de la primera de sus tiendas, situada en la urbanización madrileña de Saconia, basándose este primer comercio en un concepto innovador en el mercado español, tratando el formato “descuento” (Dia Corporate, 2017).

Desde entonces, la empresa ha ido expandiéndose por mercados internacionales. El primer país elegido, para establecer su primera tienda fuera de España, fue Portugal. Después de este se han ido implantando en otros mercados como en el griego, el continente americano, tuco, brasileño y chino (La Marea, 2019).



Figura 1: Estructura DIA. Fuente: Dia Corporate, 2017

Los supermercados DIA, se caracterizan por tener un packaging propio. El primer en aparecer en sus tiendas fue un suavizante totalmente blanco (La información, 2018), en el que se pudo visualizar la estampación de la banda roja de DIA que tanto les caracterizan y que están presente actualmente en los packagings del supermercado.

El objetivo más visible de este grupo siempre ha sido su afán de conseguir la fidelización de sus clientes, por ellos crean la tarjeta Club, con la que los usuarios obtienen gracias a ella descuentos y precios aún más bajos, desde la primera compra. Con esta estrategia la compañía obtuvo grandes resultados ya que supuso gran aceptación en el público y sus ventas se vieron incrementadas desde el momento de su implantación (Dia Corporate, 2017).

Con los cambios constantes del mercado alimentario, DIA lanza nuevos formatos de establecimientos, creando el DIA Maxi y DIA Market, mientras que el primero, se caracteriza por encontrarse a las afueras de la ciudad contando con aparcamiento y grandes superficies, el segundo se vincula a los núcleos urbanos para dar de forma inmediata las necesidades que surjan a todo tipo de clientes (Dia Corporate, 2017).



Figura 2: Marcas empresa DIA. Fuente: <http://marcaporhombro.com/dia-supermercado/>

Siempre han tenido presenta la necesidad seguir innovando en el sector de la alimentación, por lo que contemplaron la necesidad de adecuar la imagen corporativa a toda la evolución que ha conllevado a lo largo de los años, consiguiendo en 2008 crear una imagen renovada y moderna queriendo reflejar con ella el dinamismo y la capacidad de adaptación de la empresa (Dia Corporate, 2017).

A pesar de su larga trayectoria, no es hasta 2011 cuando llega su salida en Bolsa, cotizando el 5 de julio de 2011 a un precio de 3.5 euros por título en el IBEX-35 (El Economista, 2018).

A pesar de que en 2014 se vio obligada a vender parte de sus tiendas situadas en Francia, por la pérdida de venta que estas mostraban en sus informes, siguió invirtiendo, y ese mismo año compró la cadena El Árbol, donde conllevó a la adquisición de 400 nuevos supermercados y 30 *Cash & Carry* en el mercado español, con esta adquisición se consiguió el desarrollo de la oferta en productos frescos (El País, 2014). Por lo que la situación real de la empresa se vio camuflada ante la sociedad.

Sin embargo, según las fuentes extraídas por el catedrático García (2019) la empresa de supermercados DIA cerró en 2018 su peor año en toda la trayectoria profesional, concretamente, obtuvo unas pérdidas de 352 millones, frente a beneficios de 101,2 del año anterior, además de un patrimonio neto negativo de 166 millones. Por lo que, con estos datos refleja la quiebra técnica. A ello hay que sumarle, que las ventas cayeron en un 11,3% llegando hasta los 7.288,8 millones, frente a 8.217,6 con respecto del año pasado. Con todos estos resultados, se informó del plan recorte para la plantilla, donde la compañía manifestó a la mesa negociadora del ERE, con la decisión de despedir a 2.064 trabajadores. Además, esta propuesta, ha supuesto el cierre de 287 tiendas y sus tres almacenes de Manises, Oviedo y San Antonio (Sanz, 2019).

A mes de mayo de 2019, se puede decir que la situación de la empresa continua en grave riesgo, ya que la empresa ha registrado pérdidas por valor de 144,4 millones de euros en el primer trimestre del año, con lo que refleja una cantidad muy por encima con respecto del año anterior ya que se encontraban con 16,2 millones de euros (Bravo, 2019).

En el mes de febrero de este mismo año conocimos, que el inversor ruso Fridman, se lanzaba a por DIA con una OPA, de bajo coste y acrecentando un impulso a la cúpula. En particular, la empresa de Fridman, Letterone, propietaria del grupo DIA con el 29% ofreció 0,67 euros por acción un 82% menos de lo que costó las últimas acciones adquiridas en el mes de octubre del pasado año (Fernández, 2019)

A día de hoy se conoce que el fondo Letterone, del inversor ruso Mijail Fridman, ya controla el 69,76% del grupo DIA. Esta noticia ha sido certificada por la CNMV en el que han extraído el resultado definitivo de la OPA lanzada el pasado mes de febrero. Sin embargo, la oferta fue aceptada por un 0,57 de las acciones a las que iba dirigida la oferta un 10% menos de lo que en principio ofreció el inversor ruso (Salvatierra, 2019).

Ese mismo mes, la cadena anuncia que reduciría su parque de establecimiento y un ERE, tras los malos resultados del pasado año, que afectaría a 1.604 trabajadores (El País, 2019). Al no recibir ofertas, el abogado del grupo confirma el cierre de gran parte de esas tiendas, dejando aún 39 locales en proceso de venta.

A pesar de que Letterone, dueño actual de los supermercados DIA, parecía que había llegado a un pacto con el Banco Santander, sobre 380 millones de nueva financiación, este pacto podría estar en peligro puesto que cumplido el plazo establecido DIA no ha suscrito los contratos y la documentación vinculante de DIA y de los prestamistas

correspondiente en relación con las Nuevas Líneas de Financiación, como habían acordado con el banco. Aunque las últimas noticias conocidas sobre este tema confirman que siguen en proceso de negociaciones.

Desde la empresa han querido transmitir su confianza en que con la ejecución de la ampliación de capital por importe de 500 millones de euros de fondos propios aprobado por la junta general ordinaria de accionistas, y con el compromiso de aseguramiento de Letterone, en relación con dicha ampliación, serán eficaces, y que una vez alcanzado el acuerdo con los acreedores sindicados, se garantizará una estructura de capital viable a largo plazo para DIA.

2.2. Análisis Externo

En primer lugar, se va a analizar la compañía desde el ámbito externo con el objetivo de describir el entorno que se desarrolla la empresa. Por lo cual, el estudio se va a basar en exponer las distintas dimensiones desde el ámbito político-legal, económico, socio-cultural y tecnológico, analizando éste, con el sector específico de la empresa.



Gráfico 1: Análisis Externo. Fuente: Elaboración Propia

Político-legal

Actualmente, la situación política española ha estado inmersa en cambios, cobrando fuerza más partidos políticos y acabando así con el bipartidismo hasta entonces existente (Santander Trade, 2018). En estos momentos, se está viviendo un hecho trascendental desde el ámbito político, el pasado año se llevó a cabo una moción de censura contra el Partido Popular, contando con la confianza parlamentaria el Partido Socialista. No obstante, con esta fuerza política, no se pudo llegar a un acuerdo para aprobar los Presupuestos generales del Estado del ejercicio presente, con lo cual se disolvió Cortes en el mes de febrero de 2019, convocándose nuevas elecciones generales para abril de este mismo año. Por lo tanto, esto se traduce a una situación de inestabilidad política, que

a su vez repercute en distintos ámbitos de la vida, trasladándose al sector empresarial, entre las afectadas la empresa que nos atañe. Recientemente, hemos conocido la noticia de que la compañía ha cerrado más de 200 establecimientos y 3 grandes almacenes de distribución, en el ámbito nacional.

No hay que olvidar, que, durante los dos últimos años, Cataluña ha estado inmersa en diferentes conflictos políticos, acentuando la situación de desequilibrio, y ello ha repercutido en el cierre de uno de los almacenes más importantes que tenía la empresa, situado en Cataluña.

Económico

España se ha visto inmersa en una recuperación de la balanza económica durante los cinco últimos años. No obstante, los últimos datos obtenidos, con respecto del PIB en 2018 son por una parte favorable, ya que ha crecido un 2.5% respecto de 2017, aunque por otra parte se trata de una tasa de 5 décimas menos que la del año anterior, ya que fue del 3% (INE, 2019).

En cuanto al empleo, los datos registrados, presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas (2019), en referencia a trabajos a tiempo completo, muestran una variación intertrimestral del 0.6 %, representando una décima inferior que la expuesta en el tercer trimestre anterior. Por lo que respecta a término interanuales, los datos ofrecidos muestran que el empleo aumenta a un ritmo del 2.6%, traduciéndose esta cifra en una décima superior al tercer trimestre, y suponiendo un incremento de 463.000 puestos de trabajo a tiempo completo en un año.

Por lo que conlleva al gasto en consumo final, se ha registrado un incremento del 2.3 % con respecto al mismo trimestre de 2017. Estos datos nos muestran que se ha incrementado en dos décimas superior a la del tercer trimestre. En el caso del gasto en consumo final de los hogares, experimenta un crecimiento interanual del 2.2%, una décima más que en el trimestre pasado (INE, 2019).

	2017				2018			
	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV	Tr. I	Tr. II	Tr. III	Tr. IV
Producto interior bruto a precios de mercado	0,8	0,9	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7
Gasto en consumo final de los hogares	0,5	0,8	0,9	0,4	0,9	0,0	0,8	0,5
Gasto en consumo final de las ISFLSH	-0,5	1,3	0,6	0,2	1,2	-0,6	0,2	-0,5
Gasto en consumo final de las AAPP	1,1	0,6	0,6	0,3	0,6	0,2	0,8	1,2
Formación bruta de capital fijo	2,4	-0,2	2,3	0,6	1,0	3,0	0,8	-0,2
Activos fijos materiales	2,7	-0,3	2,5	0,6	1,1	3,4	0,9	-0,5
Viviendas y otros edificios y construcciones	1,2	1,0	1,7	0,8	1,9	1,7	1,0	0,1
Maquinaria, bienes de equipo, sistemas de armamento y recursos biológicos cultivados	4,8	-2,2	3,6	0,5	-0,2	5,8	0,8	-1,5
Productos de la propiedad intelectual	1,0	0,9	1,1	0,1	0,8	0,4	0,4	1,7
Exportaciones de bienes y servicios	1,3	1,3	0,1	1,4	0,5	0,3	-0,9	1,9
Importaciones de bienes y servicios	2,4	0,5	1,9	0,6	1,4	0,7	-0,2	1,1
Producto interior bruto a precios de mercado	0,8	0,9	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,7
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-0,8	-0,7	1,5	0,5	0,9	0,5	-3,4	5,3
Industria	2,0	0,9	0,6	1,4	-0,4	0,3	-0,2	-0,9
Industria manufacturera	2,2	0,8	1,1	1,2	-0,4	0,6	-0,4	-0,3
Construcción	1,4	2,0	1,3	1,9	1,7	1,6	1,8	1,2
Servicios	0,6	0,7	0,6	0,5	0,7	0,6	0,8	0,8
Comercio, transporte y hostelería	0,9	0,9	0,7	0,5	0,7	1,0	0,6	0,1
Información y comunicaciones	0,8	1,0	1,7	0,6	1,4	1,6	0,3	2,1
Actividades financieras y de seguros	-0,5	0,7	0,5	-1,1	1,5	0,2	0,6	3,1
Actividades inmobiliarias	-0,1	0,0	0,0	0,2	0,1	0,2	0,5	1,4
Actividades profesionales, científicas y técnicas y otras	1,5	1,4	1,5	1,4	1,6	1,4	2,0	1,7
Administración pública, educación y sanidad	0,5	0,7	0,4	0,6	0,5	0,5	0,7	0,4
Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	0,6	1,1	-0,1	1,0	-0,6	-1,9	1,7	-1,2
Impuestos menos subvenciones sobre los productos	0,3	1,7	0,3	0,4	0,5	-0,2	0,5	1,5

Tabla 1: Datos de la Evolución del PIB 2018-2017. Fuente: INE

Por lo tanto, las cifras son un reflejo positivo, para todos los ámbitos empresariales, incluido el alimentario. No obstante, vamos a proceder a analizar más detenidamente este sector, con el último informe EAE Business School. Con este estudio, se ha podido observar que, los alimentos comprados se obtienen por medio de los hipermercados con un 12.9% y por lo que conlleva los supermercados y autoservicio un 47% en conjunto, así mismo las tiendas de descuento conlleva una cuota de mercado del 15.8% que es donde se incluiría el supermercado DIA, y los establecimientos más consuetudinarios un 14.6%, el resto correspondería a los canales y ventas online (Higueras, 2018).

Así mismo, la publicación hace referencia al canal especialista, destacando que está perdiendo una gran relevancia en el mercado respecto al resto de los canales, actualmente solo 25 de cada 100 euros gastado en gran consumo corresponde a este canal. Por lo cual, se habla de la gran distribución cuando se hace referencia a quien es el favorecido en el sector alimentario. No obstante, los supermercados regionales han incrementado su cuota en los últimos años, esto es gracias a su cercanía y un mayor grado de conocimiento de las necesidades (Higueras, 2018).

Además, hay que comentar, el gran peso en el consumo en el hogar, ya que está acrecentando sus cifras y recobrando cifras que había perdido durante la época de la recesión. Por lo que respecta a la distribución en el sector alimentario español, se caracteriza por ser muy fragmentado, aunque en la actualidad, en la cima se encuentra como líder a Mercadona con un 24,1% de cuota de mercado en valor, siguiéndole Carrefour con un 8.4% (Kantar, 2019).

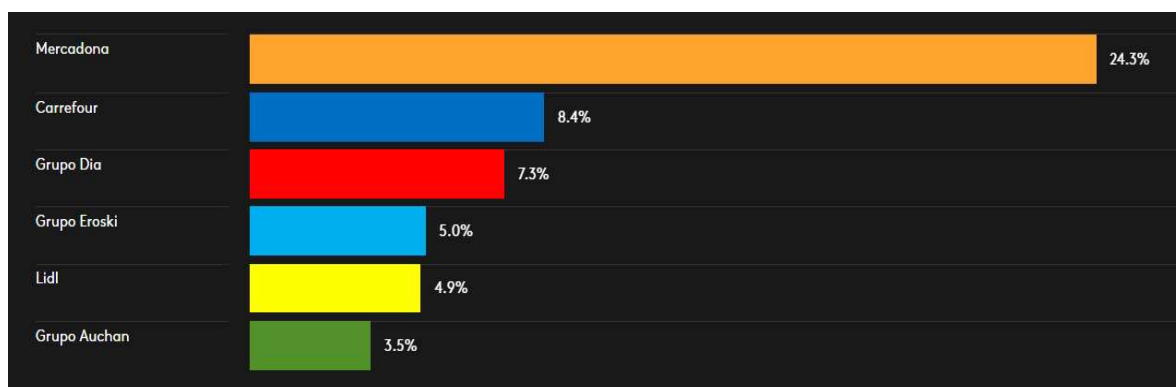


Gráfico 2: Cuota de mercado supermercados en diciembre 2018. Fuente: Consultoría Kantar

Tecnológico

A través de la última encuesta realiza por el INE (2018), se observa que tres de cada cinco empleados, en empresas con 10 o más trabajadores, usan ordenadores con fines empresariales, y más de la mitad, con conexión a Internet.

Con respecto al año 2017 en el comercio electrónico, se encuentra que el 19.6% de las empresas, con 10 o más empleados, realizaron ventas mediante el comercio electrónico en dicho año. El volumen generado por estas ventas alcanzó los 259.515,60 millones de euros, lo que supone un aumento del 13.7 % respecto a 2016. Por lo que atañe a las compras mediante el comercio electrónico, se encuentra un 32.1 % de empresas con 10 o más empleados que realizaron este tipo de compras. Así, el volumen total de los pedidos

de bienes y servicios realizados a través de comercio electrónico fue de 206.647,3 euros, con un aumento del 3,7% respecto a 2016 (INE, 2018).

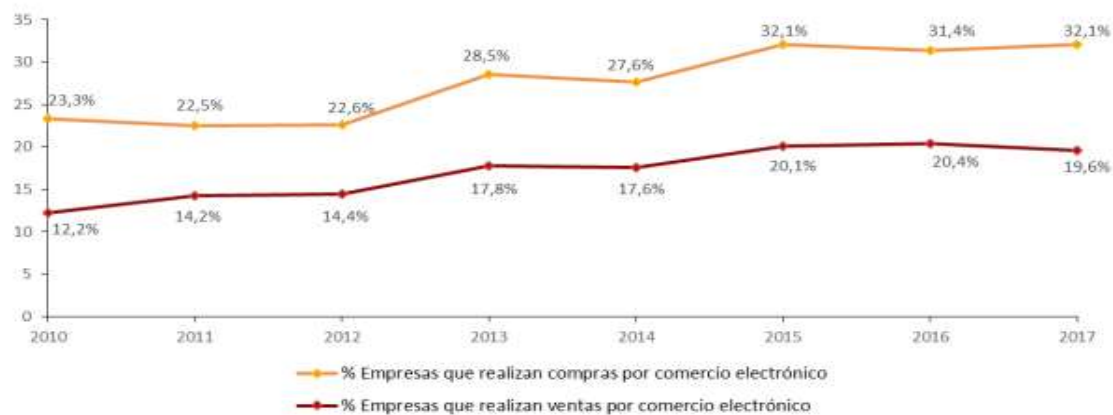


Gráfico 3: Evolución de empresas que realizan comercio electrónico. Fuente: INE

Por lo que comporta al mercado alimentario dentro del aspecto tecnológico, se halla como la compra de alimentos y otros bienes de consumo habituales a través de las tiendas online representan un 4.6% del total del mercado mundial en 2017. Aunque la cifra no es elevada, las expectativas son muy favorables, registrándose estimaciones para 2025 de un 10% de cuota de mercado sobre el total de ventas de alimentación (Higueras, 2018).

Socio-Cultural

La población residente en España, registrada a 1 de enero de 2017, se ha plasmado en 46,5 millones de habitantes. Por lo que, durante 2016 creció 87.925 personas y el incremento se debe a mayor parte a un saldo migratorio con exterior positivo (INE, 2018). Con estos datos, se puede prever un aumento del consumo en diversos sectores, incluido el sector alimentario.

Un aspecto relevante dentro de la dimensión socio cultural dentro del mercado alimentario, es el valor cada vez mayor en la adquisición de productos más saludables. Cuatro de cada diez hogares españoles ha comprado algún producto bio-eco en el último año. Sobre el total, un 74% sigue dietas sanas y el 69% prefiere productos locales y además estaría dispuesto a pagar más por su compra. Estos datos muestran la gran repercusión de estos productos en los últimos años ya que, en 2011, durante la crisis el factor más importante para comprar un producto alimentario era el precio (Garrido, 2018).

2.3. Análisis del Entorno Específico

Para el análisis, del entorno específico, se va a proceder a la realización del análisis de las 5 Fuerzas competitivas de Porter, con el objetivo de ver el valor actual de la empresa y la proyección al futuro.



Gráfico 4: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración Propia

Entrada de nuevos competidores

Previamente a analizar los nuevos competidores hay que hacer una especial distinción, por un lado, las empresas que pretenden ser potenciales competidores de las principales empresas actuales en el mercado alimentario y gran consumo, como Mercadona, Carrefour, Lidl, etc. Y, por otro lado, los emprendedores a la hora de crear un pequeño supermercado tradicional de distribución alimentaria

Cuando se hace referencia a la primera competencia, el riesgo de que nuevos competidores abarquen el mercado no es muy elevado ya que la inversión para poder llevar a cabo este proyecto es enorme. Además, las marcas ya establecidas cuentan con una imagen corporativa ya consolidada y posicionada en el mercado, dificultando el aprovechamiento de las economías de escala, acceso a canales de distribución, publicidad e incluso acuerdos relevantes con proveedores por lo que hacen la entrada y la consolidación de nuevas marcas equivalentes en este sector muy complicado (Guerras & Navas, 2007).

En relación con la segunda barrera competitiva, el riesgo es mayor, ya que es más asequible y más fácil crear este tipo de empresa. Dentro de este comercio, sí que hay que tener especial atención, puesto que puede afectar a los Dia Market, que como se ha explicado antes, son los establecimientos de esta compañía que se encuentran en núcleos urbanos más próximo al cliente y de dimensiones más pequeñas, no obstante, cuando se habla de Dia Maxi, no se puede considerar como una posible amenaza, puesto que se

habla ya de gran supermercado, situado en la periferia de la ciudad, situándolo al primer tipo de potencial competidor.

Productos sustitutivos

En cuanto a los productos sustitutivos, que pueden resultar una amenaza en el sector alimentario, se encontraría los productos de marca blanca, que son los que crean la propia empresa y que actualmente están suponiendo un incremento de ventas en los últimos años (Guerras & Navas, 2007).

Este incremento en la adquisición de este tipo de productos, se repercute en mejorar la imagen de ésta, mientras que hace años los bienes de marca blanca era adquiridos por una sociedad con poder adquisitivo bajo, en la actualidad no distingue de clases sociales. Por lo tanto, gran parte de las empresas alimentarias ofrecen este tipo de producto, incorporando al mercado cada vez un mayor número de estos. Por lo que para la empresa DIA sí que supone un riesgo.

Poder de negociación de los clientes

El componente más relevante para las empresas de consumo, son sus clientes, además de ello, actualmente, en las empresas de distribución alimentaria la competencia es bastante concurrida. Por lo cual, las empresas cada vez más cuidan a sus clientes para fidelizarlos, realizando promociones agresivas, descuentos importantes, y medidas estratégicas como la tarjeta de fidelización, en el cual se realizan descuentos por cada compra (Guerras & Navas, 2007). En el Grupo DIA, este aspecto es relevante, ya que trata de recompensar su fidelización con descuentos por cada compra con su tarjeta de descuento.

Poder de negociación de los proveedores

En la actualidad los proveedores de productos alimenticios, así como de higiene o de hogar es elevado. Además de ello, hay que sumarle la gran concentración de establecimientos de distribución alimentaria, por lo que el poder de negociación, no es elevado (Guerras & Navas, 2007). Así mismo, las cadenas de supermercados, incluido el Grupo DIA, cuentan con un gran número de proveedores incluso para el mismo tipo de producto. Este aspecto hace que sea relativamente fácil cambiar de proveedor, suponiendo un coste bajo a esta decisión.

Competidores actuales

Los competidores en la distribución alimentaria en el sector del comercio al por menor de establecimiento no especializados es un sector muy competitivo a nivel regional, pero a nivel nacional es más escaso, traduciéndose en 5 grandes empresas a nivel nacional, Mercado, Carrefour, Lidl, Auchan y Grupo Eroski. No obstante, aunque el número sea más reducido la cuota de mercado, se refleja en un claro líder en la cúspide, otorgando esta posición a Mercadona de forma muy destacable y el resto de forma más repartida entre ellas.

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia
1	0	MERCADONA SA	21.011.533.000	Valencia
2	0	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR SA	7.977.108.000	Madrid
3	0	DISTRIBUIDORA INTERNACIONAL DE ALIMENTACION SA	4.393.913.000	Madrid
4	0	ALCAMPO SA	3.293.987.000	Madrid
5	0	CONSUM S COOP V	2.352.663.696	Valencia
6	2	DINOSOL SUPERMERCADOS SL	973.292.000	Palmas (las)
7	2	VEGO SUPERMERCADOS SA	930.146.000	Coruña
8	1	SUPERMERCADOS SABECO SA	920.473.000	Zaragoza
9	3	WORLD DUTY FREE GROUP SOCIEDAD ANONIMA UNIPERSONAL	893.613.000	Madrid
10	0	GRUPO EL ARBOL DISTRIBUCION Y SUPERMERCADOS, SA	766.412.000	Madrid

Figura 3: El Economista. Fuente: Ranking Sectorial de Empresas CNAE (4711).

2.4. Análisis Interno

Esta parte del estudio, se dedica a la orientación futura, así como a los valores de la empresa. Mediante la misión y visión se establece la esencia del negocio de DIA, así como las metas más ambiciosas que aún siguen vigentes en la compañía.

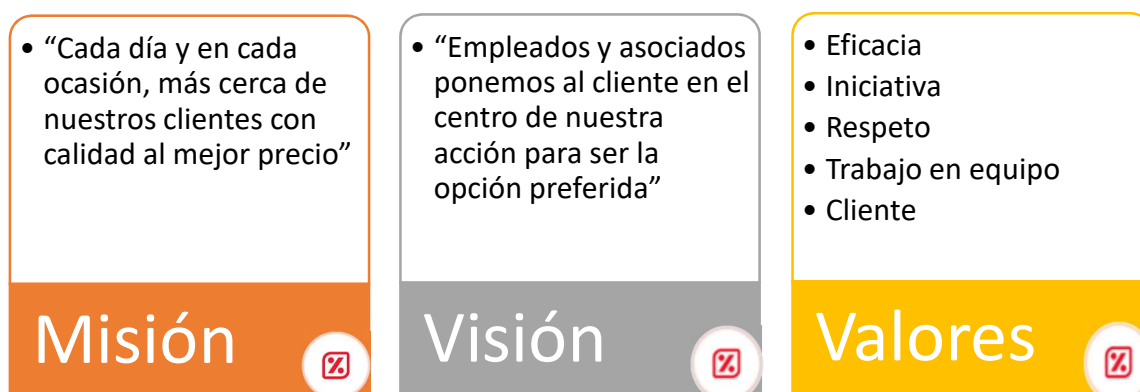


Gráfico 5: Análisis Interno. Fuente: Elaboración Propio

Misión y Visión

Con todo lo expuesto anteriormente, se puede afirmar que, Grupo DIA, ha estado inmersa en diversas adquisiciones y alianzas de gran relevancia en el ámbito empresarial. Por lo que ha ejercido varias estrategias, como el lanzamiento de diferentes formatos y definiendo distintos planes estratégicos. Con todo ello, DIA, ha expuesto su voluntad en adaptarse a los continuos cambios que sufre el mercado de actuación en el que se ve involucrado, para lograr satisfacer a un cliente cada vez más exigente (DIA Corporate, 2017).

Desde Grupo DIA, para reflejar su razón de ser, expone que su **Misión**, es:
 “Cada día y en cada ocasión, más cerca de nuestros clientes con calidad al mejor precio”
 Y por lo que respecta a sus aspiraciones futuras, conlleva a la siguiente **Visión**:
 “Empleados y asociados ponemos al cliente en el centro de nuestra acción para ser la opción preferida”.

Valores

En cuanto a los valores de la compañía DIA, son la clave para llevar a cabo una actuación diligente, así como tomar decisiones desde una ética profesional para lograr su objetivo de que sus clientes adquieran sus productos al mejor precio con una gran calidad. Por lo que los valores que destaca la empresa son: eficacia, iniciativa, respeto, trabajo y cliente (DIA Corporate, 2017).

En cuanto a la **eficacia**, se expone desde la compañía que trabajan con el mayor rigor posible, por lo que dedican tiempo en formar a sus equipos para que logren tomar decisiones con los mejores criterios en el ámbito profesional, buscando de forma continua la mayor rentabilidad en su sector. También destacan que ofrecen a sus clientes los productos y servicios con calidad y el mejor precio, un aspecto que ya hemos visto con reiteración en esta empresa (DIA Corporate, 2017).



Figura 4: Marcas Propias. Fuente: Elaboración Propia

Con la **iniciativa**, pretenden estar atentos a todos los cambios que se producen en el sector de su actividad, anticipándose con las soluciones más creativas e innovadoras posibles (DIA Corporate, 2017).

Por lo que conlleva al **respeto**, se basan especialmente en sus compromisos, creando un clima de confianza y sobretodo en aceptar la gran diversidad y las distintas opiniones, siendo esto un aspecto de gran importancia para conseguir trabajar con mayor seguridad,

credibilidad y respeto a las personas que se encuentran involucradas por cualquier aspecto en la compañía (DIA Corporate, 2017).

Un valor de gran relevancia que le otorga la compañía, es el **trabajo en equipo**, asumiendo todos los integrantes de la empresa un objetivo común, trabajando de forma coordinada y estructurada, de esta forma pretenden fomentar relaciones más positivas para aprovechar el talento de las personas, en virtud de las cuales les permite mejorar sus resultados (DIA Corporate, 2017).

Finalmente, el valor de especial trascendencia que no olvidan es el **cliente**, ya que lo consideran desde la empresa su principal objetivo (DIA Corporate, 2017).

2.5. Análisis DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quiebra técnica de la compañía. • Cierre multitudinario de establecimientos • Reducción de la plantilla en todo el territorio nacional • Situación de gran incertidumbre • Líder alejado de la competencia • Cambiante en sus estrategias de venta 	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociar el nombre de DIA a calidad y bajo precio • Facilidad de adaptación a las situaciones, por su gran experiencia en el entorno empresarial • Producto de marca blanca DIA de alto reconocimiento • Posee ventas online • Distintos tipos de modalidad de supermercados para todo tipo de clientes • Gran potencial de fidelización, con su tarjeta de descuento por compras
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política nacional • Inestabilidad política en la Comunidad de Cataluña • Fuerte competitividad en el sector que opera 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de la balanza económica en los hogares • Incremento del empleo a tiempo completo en el último año • Incremento del gasto en el consumo final • Incremento del volumen de compras electrónicas • Sector de distribución alimentaria en España muy fragmentado

Tabla 2: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL

En este apartado vamos a realizar distintos análisis desde distintas perspectivas, vamos a realizar un análisis del Periodo Medio de Maduración, así como un Análisis Financiero y Económico de la Empresa, para poder vislumbrar la gestión empresarial llevada a cabo en sus últimos años.

3.1 Periodo Medio de Maduración (PMM)

Como señala Rivero (2002), el Periodo Medio o de Maduración de una empresa es el periodo que transcurre desde que la empresa invierte una unidad monetaria para la obtención de materias primas, mano de obra y gastos generales necesarios para el proceso de explotación hasta que los recupera como consecuencia del proceso de venta y cobro del producto. Por lo cual se extrae, que el Periodo de Maduración es la suma resultante de los siguientes periodos parciales.

Periodo Medio de Almacén: tiempo que transcurre desde que se invierte una unidad monetaria en la compra de primeras materias hasta que las mismas se incorporan al proceso productivo.

Periodo Medio de Cobro: tiempo que transcurre desde que se vende el producto hasta que se cobra a los clientes.

También incluye el Periodo Medio de Fabricación y el de Venta, pero en nuestro estudio no es aplicativo ya que hay que tener muy claro que la compañía que nos ocupa en nuestro Trabajo Final de Máster es una empresa comercial, por lo que este proceso se simplifica. El motivo es que las mercancías se compran y se venden sin transformarse, por lo cual no va a conllevar el Periodo Medio de Producción, así como tampoco existe un Periodo de Ventas ya que no concurre su actividad en dos almacenes distintos de materias primas y productos terminados, sino que solo existe el almacén de mercaderías (Heizer, 2008).

Por lo tanto, plasmado todas las peculiaridades de la empresa DIA, se procede a calcular, el Periodo de Maduración, diferenciando, por una parte, el periodo económico y el periodo financiero, de la siguiente forma:

$$PME = PMa + PMc$$

$$PMF = PMa + PMc + PMp$$

Por lo cual, reflejando las formulas, comenzaremos desagregando cada periodo, según las formulas extraídas por Rodrigo (2001).

3.1.1 Periodo Medio de Maduración Económico

$$\text{Periodo Medio de Almacenamiento} = 365 / Ra$$

$$Ra = \frac{\text{COMPRAS ANUALES MATERIAS PRIMAS}}{\text{EXISTENCIAS MEDIAS MATERIAS PRIMAS}}$$

Para calcular las existencias medias utilizaremos la siguiente expresión:

$$(\text{Existencias iniciales} + \text{Existencias Finales}) / 2$$

Por lo tanto, con los datos obtenidos, del último informe de 2018, por la compañía obtenemos los siguientes datos:

	2015	2016	2017	2018
Existencias medias	557.804	404.357	240.039	227.749
Consumo mercaderías	7.018.881	3.573.390	3.507.025	3.362.202
RA	12,58	8,84	14,61	14.76
PMA	29,01	41,3	24,98	20,55

Tabla 3: Periodo de Maduración Almacén. Fuente: Elaboración propia

O lo que es lo mismo, con el Periodo de Almacén obtenido, nos indica que la empresa en su último ejercicio económico ha tardado de media 20,55 días en vender sus productos desde que entran en el almacén. No obstante, vemos con los resultados obtenidos, que los días han ido disminuyendo en los últimos años de forma considerable, ya que en 2016 se encontraba la empresa DIA en 41 días, siendo esto más del doble de días de los últimos datos.

$$\text{Periodo medio de cobro} = 365 / R_c$$

$$R_c = \frac{\text{VENTAS ANUALES A PRECIO DE VENTA}}{\text{SALDO MEDIO CREDITO CLIENTES}}$$

Por lo cual con los últimos datos integrados de la compañía obtenemos la siguiente información:

	2015	2016	2017	2018
Ventas Anuales	8.925.454	4.570.550	4.391.714	4.188.401
Saldo Medio Cliente	382.071	478.942	447.015	438.445
RC	23,36	9,54	9,82	9.55
PMC	15,62	38,25	37,15	38,21

Tabla 4: Periodo de Maduración de Cobro. Fuente: Elaboración propia

La empresa en su último ejercicio está tardando 38,21 de media en cobrar a sus clientes en el último año, cifra que no ha variado durante los 3 años anteriores, no obstante, hay que destacar que en 2015 esta cifra era reducida a la mitad.

Por lo tanto, obtenemos un Periodo de Maduración Económico de:

	2015	2016	2017	2018
PMC	15,62	38,25	37,15	38.21
PMA	29,01	41,3	24,98	20.55
PMME	44,63	79,55	62,13	58,6

Tabla 5: Periodo Medio de Maduración Económico. Fuente: Elaboración propia

En el último año, transcurren 58,76 días desde que las mercancías entran hasta que se cobra, no obstante, este periodo se ha incrementado en los años 2016 y 2017, sin embargo, en el último año se ha producido un descenso.

3.1.2. Periodo Medio de Maduración Financiero

Como hemos expuesto anteriormente, analizaremos el Periodo de Maduración Financiero, ya que según Heizer (2008) hay que tener en cuenta que la empresa puede atrasar el pago de sus compras a los proveedores por lo que habría que restar días al periodo que transcurre entre el cobro y el pago. Pero antes, hay que calcular el Periodo Medio para los Proveedores:

$$\text{Periodo Medio de Proveedores} = 365/Rp$$

$$Rp = \frac{\text{Compras}}{\text{Saldo medio proveedores}}$$

	2015	2016	2017	2018
Compras	7.018.881	3.573.390	3.507.025	3.362.202
Saldo Medio Proveedores	1.156.030	869.642	1.094.122	1.069.180,50
RP	6,07	4,11	3,21	3.144
PMP	60,12	88,83	113,87	116,24

Tabla 6: Periodo de Maduración Proveedores. Fuente: Elaboración propia

La empresa ha necesitado, en su último año, 116 días en completar el pago a sus proveedores, aunque esta cifra la más elevada para los 4 años analizados, desde 2015 la cantidad que se ha visto incrementada cada año.

Por lo tanto, obtenemos el siguiente periodo de maduración financiero, agrupando los tres ratios obtenidos, para conocer cuánto tiempo transcurre desde que se paga a los proveedores hasta que se recibe el efectivo del cliente por la venta del producto o servicio. Y obtenemos los siguientes resultados:

	2015	2016	2017	2018
PMME	44,63	79,55	62,13	58.76
PMP	60,12	88,83	113,87	116.24
PMMF	2,01	-9,28	-69,24	-57,48

Tabla 7: Periodo Medio de Maduración Financiero. Fuente: Elaboración propia

En general, según Rodrigo (2001), este ratio cuanto más bajo sea más favorable para la empresa es. Así mismo, si seguimos las aportaciones extraídas por el analista, un periodo medio negativo, como el que hemos obtenido, es algo normal de una empresa de distribución. Con él nos indica que la empresa tiene ventaja, pero gracias a la naturaleza del sector, de poder cobrar antes por la venta de un bien de lo que transcurre en pagar al proveedor por el mismo bien, por lo tanto, con ello hay que decir, que es en realidad los proveedores son quienes financian el activo circulante de la empresa DIA.

3.2. Análisis Financiero

Dentro del estudio realizado para la empresa DIA, es imprescindible, analizar la situación financiera ya que como expone Rivero (2002), es relevante para la investigación de los recursos financieros y su grado de adecuación de las inversiones. Por lo tanto, con ello, nos va a permitir acreditar si la financiación es adecuada para custodiar un desarrollo estable y en condiciones de rentabilidad apropiada por razón de su coste.

Por lo cual, en el más estricto sentido financiero el fin de este análisis va a consistir en una vez decididas las inversiones que son necesarias, identificar si la empresa dispone de los recursos necesarios para el momento exacto y estos a su vez, a la obtención al menor coste posible, siendo la adecuada unión de estos tres objetivos lo que puede denominarse equilibrio financiero de la empresa (González, 2016).

Por lo cual, para llevar a cabo, la situación financiera referida a la empresa DIA, vamos a calcular: su equilibrio financiero, su situación de liquidez, así como el nivel de endeudamiento.

3.2.1. Equilibrio financiero

Siguiendo las aportaciones realizadas por el autor Rivero (2002), la gestión general de toda unidad económica se entabla dentro del marco financiero, por lo que la empresa como unidad económica tiene como fin primordial la adquisición de una rentabilidad, pero sosteniendo en todo momento su situación empresarial en equilibrio financiero, que le permita lograr un desarrollo estable y armónico.

No obstante, el equilibrio financiero y el económico están vinculados entre sí, como refleja Arroyo (2003) pero, no obstante, pueden presentar aspectos contradictorios en la situación de una empresa, esto es relevante para nuestra compañía objeto de estudio, ya que, aunque la empresa presente malos momentos económicos puede tener una situación financiera desahogada, y en ello es donde nos vamos a adentrar en este apartado.

Para ello, en este caso vamos a calcular, el fondo de maniobra, Capital Circulante o *Working Capital*, siendo este, los recursos financieros permanentes que son imprescindibles para poder satisfacer su actividad a corto plazo, es decir, la parte del activo corriente financiada con recursos a largo plazo, para poder desarrollar su negocio empresarial (Heizer, 2008)). Para poder calcularlo, necesitamos conocer su activo corriente y su pasivo corriente, siendo la fórmula de la siguiente forma:

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Con los datos extraídos de las últimas cuentas anuales de la empresa, pertenecientes a 2018, obtenemos lo siguiente:

$$\text{FONDO DE MANIOBRA} = 1.199.373 - 2.470.606 = -1.271.233\text{€}$$

Para los últimos cinco años, los resultados obtenidos son:

	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Corriente	1.130.007	1.087.527	1.092.962	1.088.607	1.199.373
Pasivo Corriente	2.120.497	2.135.851	1.271.771	1.489.304	2.470.606
Fondo de Maniobra	-990.490	-1.048.324	-178.809	-400.697	-1.271.233

Tabla 8: Fondo de Maniobra. Fuente: Elaboración propia

Con este resultado, obtenemos que el fondo de maniobra es menor que 0, cada año, por lo que supone que parte del activo no corriente está siendo financiada con recursos a corto plazo y lo cual supone una situación alarmante, por lo que refleja que la empresa tiene problemas para pagar sus deudas. Con lo cual ratificamos que la empresa DIA en su último balance de 2018 ya reflejaba una situación financiera en riesgo.

3.2.2 Situación de liquidez

Para calcular, la situación de liquidez que conlleva nuestra empresa objeto de estudio, vamos a calcular el ratio de liquidez a corto plazo, tesorería o *Acid Test*, con ello lo que vamos a tratar de conocer es si puede afrontar las obligaciones a corto plazo, incluyendo

en éstas, las partidas a largo plazo, con vencimiento a corto y deduciendo la previsión para insolventes (Rivero, 2002).

Por lo tanto, siguiendo las aportaciones del autor Rivero (2002), vamos a contrastar el activo corriente con el pasivo corriente de la empresa, con ello nos reflejará si el activo más líquido es suficiente para poder afrontar las obligaciones a corto plazo. No obstante, es complicado poder determinar un valor general para los distintos sectores, pero lo recomendable es que se encuentre por encima de la unidad. Para su cálculo procederemos la siguiente fórmula:

$$\text{RATIO LIQUIDEZ} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} / \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

Con los datos obtenidos del último balance de la empresa 2018, obtenemos el siguiente resultado.

$$\text{RATIO DE LIQUIDEZ} = \frac{1.199.373}{2.470.606} = 0,49$$

Para los últimos cinco años, los resultados obtenidos son:

	2014	2015	2016	2017	2018
Activo Circulante	1.130.007	1.087.527	1.092.962	1.088.607	1.199.373
Pasivo Circulante	2.120.497	2.135.851	1.271.771	1.489.304	2.470.606
Ratio de Liquidez	0,53	0,51	0,86	0,73	0,49

Tabla 9: Ratio de Liquidez. Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos para el ratio de liquidez la empresa DIA en sus últimos 5 años, nos ha mostrado cifras por debajo de la unidad, reflejando un signo negativo, ya que los bienes así como, sus derechos a corto plazo son inferiores a su deuda a corto plazo, por lo que ha conllevado durante estos años a una situación comprometida, ya que ha existido la insuficiencia de recursos para hacer frente a sus pagos.

3.2.3 Nivel de Endeudamiento

La empresa necesita asistir al mercado de capitales, para el fin de conseguir fondos de financiación, cuando sus recursos propios son insuficientes para, crear desarrollar, o simplemente mantener el equilibrio financiero en el desarrollo de su actividad empresarial (Archel, 2015).

Para Archel (2015), la relación que debe existir entre la financiación propia y ajena es complicada de determinar, y en este sentido afirma, que en realidad no existe ninguna obligación, ya que admite desde un punto de vista financiero teórico que una empresa trabaja exclusivamente con financiación ajena, dependiendo de la relación entre vida útil de los activos y plazo medio de los préstamos.

Por lo tanto, siguiendo las aportaciones del autor mencionado anteriormente, vamos a proceder a calcular el ratio de endeudamiento. Este ratio, pretende calcular, la intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiamiento propios y de ella deducir, el

grado de influencia de los terceros en el funcionamiento y equilibrio financiero permanente de la empresa.

Cabe destacar, que el resultado de esta ratio es muy variable dependiendo del sector que lo apliquemos, pero con carácter general suele determinar que un ratio entorno al 0,40 - 0,60 se encuentra en una situación plausible.

Por ello para el cálculo del ratio de endeudamiento, vamos a utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{RATIO DE ENDEUDAMIENTO} = \text{PASIVO EXIGIBLE} / \text{PATRIMONIO NETO}$$

	2014	2015	2016	2017	2018
Pasivo Exigible	2.749.417	3.129.404	2.366.108	2.482.333	2.603.579
Patrimonio Neto	377.570	313.225	300.553	202.442	-98.828
Ratio de Endeudamiento	7,28	9,99	7,87	12,26	-26,34

Tabla 10: Ratio de Endeudamiento. Fuente: Elaboración propia

Con estas cifras, nos muestran que durante los últimos años la empresa DIA ha soportado un nivel de deuda excesivo. Además, el ratio -26,34 para el último año, se da a consecuencia de su patrimonio neto negativo, ya que las pérdidas acumuladas por la empresa DIA son superiores a su montante de fondos propios, consecuencia de ello, refleja que la empresa objeto de estudio, no tiene financiación propia, toda es ajena, por lo cual estos valores están muy alejados del nivel óptimo como hemos hablado en líneas anteriores.

3.3. Análisis de Rentabilidad

La rentabilidad la podemos definir según las aportaciones de Garrido & Iñiguez (2015) como el instrumento para medir de forma cuantitativa la vinculación entre los resultados monetarios de una actividad y los medios que se necesitan para poder obtenerlos. Por lo tanto, se puede decir, que la rentabilidad es el objetivo económico-financiero de cualquier empresa.

Si seguimos teniendo en cuenta las aportaciones del autor anterior, podemos diferenciar dos tipos de rentabilidades. En primer lugar, la rentabilidad económica, que la calcularemos para obtener el rendimiento a partir de los activos que integran la empresa DIA sin considerar en este caso como está financiada. En segundo lugar, analizaremos la rentabilidad financiera, como la relación que conlleva entre los beneficios y sus capitales propios, en este apartado vamos a mediar la parte de la rentabilidad que destina a remunerar a los socios y accionistas.

3.3.1. Rentabilidad Económica

La rentabilidad económica es el cociente entre los Beneficios Antes de Intereses e Impuestos (BAII) y el Activo Total de la compañía. Para proceder al cálculo de este ratio, no se van a tener en cuenta las partidas que integran la estructura financiera, por lo que es una medida de rentabilidad de las inversiones totales al margen del sistema de financiación escogido (Garrido & Iñiguez, 2015). Para el cálculo de este apartado utilizaremos la siguiente formula:

$$\text{RENTABILIDAD ECONOMICA} = \frac{\text{BAII}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

En este caso, utilizaremos los datos realizados en nuestro estudio para el periodo 2014-2018, y en su aplicación obtenemos los siguientes resultados:

	2014	2015	2016	2017	2018
BAII	323.907	274.142	242.506	149.012	-14.885
Activo Total	3.126.987	3.442.629	2.666.661	2.684.775	2.504.751
Rentabilidad Económica	0,1	0,08	0,09	0,06	-0,01

Tabla 11: Rentabilidad Económica Fuente: Elaboración propia

En este caso, y en aplicación a las interpretaciones de Garrido e Iñiguez (2015), obtenemos valores negativos o próximos a cero, lo cual nos llevaría a que DIA en sus últimos 5 años no ha sido capaz de poder sacar rendimiento a sus activos mediante su actividad ordinaria, concibiendo perdidas cuando presenta cifras negativas, por lo tanto, se puede afirmar, que la empresa DIA no está utilizando sus activos de forma eficiente.

3.3.2. Comparativa con sus competidores.

Haciendo una comparativa de los ratios, analizados en los apartados anteriores, con los de la competencia el sector, durante los últimos años, obtenemos lo siguientes resultados:

Equilibrio financiero (%)

capital circulante sobre activo

	2017	2016	2015	2014	2013
Mercadona, S.A.	8,0	12,9	12,1	8,0	5,9
Consum, S.Coop.	-25,3	-23,2	-25,3	-28,7	-25,9
DIA, S.A.	-11,7	-6,7	-14,4	-18,8	-24,9
C. C. Carrefour, S.A.	-29,4	-33,7	-31,3	-36,5	-36,9
Alcampo, S.A.	-42,5	-37,1	-34,7	-40,3	-48,9
Lidl Supermercados, S.A.	----	-16,9	-9,2	-18,7	-23,4

Analizando individualmente el Fondo de Maniobra de cada empresa, se observa como en los últimos 5 años, Mercadona S.A es la única que mantiene un porcentaje positivo a lo largo de los años. Esto hace que sea la única empresa, de las que estamos analizando, que mantiene un grado de solvencia positivo, al conseguir financiar sus activos corrientes con sus recursos permanentes, lo que hace no tener problemas a la hora de hacer frente a sus deudas.

Posición de liquidez (%)

liquidez medio plazo

	2017	2016	2015	2014	2013
Mercadona, S.A.	120,8	133,2	129,2	118,7	113,4
Consum, S.Coop.	36,7	39,6	33,4	30,0	34,8
DIA, S.A.	77,7	85,9	71,6	65,8	41,0
C. C. Carrefour, S.A.	60,4	56,2	59,0	54,8	54,8
Alcampo, S.A.	44,7	49,5	49,9	42,9	35,0
Lidl Supermercados, S.A.	----	47,0	66,7	47,8	46,4

liquidez corto plazo

	2017	2016	2015	2014	2013
Mercadona, S.A.	97,8	110,7	108,5	98,5	94,1
Consum, S.Coop.	9,7	11,5	6,4	7,7	12,8
DIA, S.A.	62,8	66,6	53,4	47,9	25,4
C. C. Carrefour, S.A.	28,1	24,2	27,7	26,1	27,3
Alcampo, S.A.	20,1	25,0	21,2	14,3	11,5
Lidl Supermercados, S.A.	----	16,9	35,4	19,0	24,0

Con respecto a los Niveles de Liquidez, aunque ambos analizan la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de pago a corto plazo, el Ratio de Liquidez a corto plazo únicamente tiene en cuenta el líquido con el que cuenta la entidad, para determinar el importe de dinero efectivo que posee la empresa por cada euro de deuda a corto plazo.

Tanto en el Ratio de Liquidez a medio como a corto plazo, se observa que todas las empresas disponen de circulante suficiente para cubrir sus obligaciones más inmediatas.

Nivel de Endeudamiento (%)

coste medio recursos ajenos

	2017	2016	2015	2014	2013
Mercadona, S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,98
Consum, S.Coop.	0,49	0,73	1,38	1,91	2,51
DIA, S.A.	0,81	0,85	0,81	2,02	1,62
C. C. Carrefour, S.A.	0,06	0,23	0,02	0,01	0,31
Alcampo, S.A.	0,38	0,53	0,55	0,60	0,63
Lidl Supermercados, S.A.	----	1,05	1,22	1,82	1,83

carga financiera

	2017	2016	2015	2014	2013
Mercadona, S.A.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17
Consum, S.Coop.	0,09	0,16	0,33	0,53	0,76
DIA, S.A.	0,41	0,42	0,38	0,82	0,72
C. C. Carrefour, S.A.	0,02	0,06	0,01	0,00	0,09
Alcampo, S.A.	0,10	0,15	0,15	0,16	0,17
Lidl Supermercados, S.A.	----	0,47	0,57	0,88	0,94

Como confirmábamos en el ratio anterior, Mercadona sigue siendo la empresa con unos porcentajes que sobresale al de sus competidores.

Respecto al último ratio, el nivel de endeudamiento que muestra la tabla a lo largo de estos últimos años, excepto DIA y Lidl Supermercados, las empresas muestran un nivel de endeudamiento bajo, en la mayoría de los ejercicios, lo que supone que la mayoría de las empresas competidoras apenas depende de financiación ajena para hacer frente a sus deudas.

No es el caso de DIA Y Lidl, las cuales, a pesar que el ratio anterior mostraba que no se encontraba en situación de quiebra técnica, los ratios que muestran confirman que la empresa tiene un endeudamiento excesivo, superando el valor de 0,5, incluso acercándose a 1.0%.

3.3.3. Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera determina la rentabilidad de las inversiones producidas por los propietarios en relación de las aportaciones de financiación al patrimonio empresarial, en consecuencia, de ello, la rentabilidad para los accionistas (Archel, 2015). Para poder calcular este ratio, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$\text{RENTABILIDAD FINANCIERA} = \frac{\text{BAI}}{\text{PATRIMONIO NETO}}$$

Con los datos obtenidos para nuestro análisis, obtenemos los siguientes resultados, al igual que en el apartado anterior utilizaremos los años 2014 hasta 2018 los cuales son los últimos datos que hemos obtenido:

	2014	2015	2016	2017	2018
BAI	283.198	218.116	265.771	114.439	-91.323
Patrimonio Neto	377.570	313.225	300.553	202.442	-98.828
Rentabilidad Financiera	0,75	0,7	0,88	0,57	0,92

Tabla 12: Rentabilidad Financiera Fuente: Elaboración propia

El resultado que refleje la rentabilidad financiera depende de la manera con la que la compañía financia sus activos, por lo cual depende de su patrimonio neto y su pasivo total, por lo cual la situación óptima es conseguir una cifra elevada, ya que de esta forma conseguiría maximizar la riqueza de sus accionistas. Para los cinco últimos años analizados la compañía DIA, no refleja datos negativos, por lo que no están perdiendo fondos de empresas los accionistas, pero hay que destacar que su ratio es muy bajo y al igual que la rentabilidad económica, cuanto más elevado sean estas cifras mejor será la situación de la compañía.

3.4. Análisis de la productividad

Con la productividad podemos reflejar la eficiencia en la forma de utilizar los recursos y demás medios utilizados para la producción de bienes y servicios. Por lo cual, analizar la productividad en el sector empresarial, es un mecanismo fundamental para evaluar su cometido y así poder fijar sus estrategias empresariales (Heizer, 2008)

Según el análisis realizado por García y Bernal (2009), existen diversas de poder analizar y medir la productividad. No obstante, en nuestro Trabajo Final de Master, vamos a reflejar la productividad de la empresa día a través del valor añadido, que es el ratio que expresan los autores anteriormente mencionado. Según el cual, el valor añadido se expresa como el incremento que produce la riqueza por la actividad de una empresa en un periodo determinado, siendo su cálculo de la siguiente forma:

Importe neto de la cifra de negocios
+ Otros ingresos de la explotación
± Variación de existencias de productos terminados y en curso
= Valor de la producción
- Aprovisionamiento
- Otros gastos de explotación
= Valor añadido del coste de los factores

Siendo los datos siguientes para la empresa DIA de 2014 hasta 2018:

Valor Añadido	2014	2015	2016	2017	2018
Importe neto de la cifra de negocios	8.010.967	8.925.454	4.570.550	4.391.714	4.188.401
+ Otros ingresos de la explotación	323.907	274.142	245.738	273.887	258.246
± Variación de existencias de productos terminados y en curso	-66.695	-9.370	-21.288	53.410,00	-35.967
= Valor de la producción	8.268.179	9.190.226	4.795.000	4.719.011	4.410.680
- Aprovisionamiento	-6.350.654	-	-	-	-
		7.018.881	3.630.238	3.562.830	3.422.709
- Otros gastos de explotación	-535.029	-644.034	-384.077	-403.730	420.187
= Valor añadido del coste de los factores	1.382.496	1.527.311	780.630	752.451	420.187

Tabla 13: Valor Añadido. Fuente: Elaboración propia

Una vez, determinado el valor añadido, la productividad es reflejada como el cociente entre el valor añadido y el número de empleado, por lo que nos indicará el valor añadido que produce cada trabajador.

Valor añadido → N° medio empleados

No obstante, aportan, otra alternativa al cálculo de la rentabilidad, que es en consecuencia de los gastos de personal, lo que nos va a indicar el valor añadido que origina cada euro de los costes de personal.

Valor añadido → Gastos de Personal

Así mismo, también incluyen la productividad sobre el importe neto de la cifra de negocios siendo así la fórmula:

Valor añadido → INCN

Con nuestros datos aportados en las últimas cuentas anuales de la compañía obtenemos los siguientes datos:

Productividad	2014	2015	2016	2017	2018
Número Medio Empleados	43.244	42.624	15.466	15.015	15.069
Gastos de Personal	-704.940	-847.233	-451.711	-425.972	-440.782
Valor Añadido	1.382.496	1.527.311	780.630	752.451	420.187
VA.por empleado	31,97	35,83	50,47	50,11	27,88
VA. Por s/ INCN	17,258	17,112	17,08	17,133	10,032
VA. Gastos de personal	1,96	1,8	1,73	1,77	0,95

Tabla 14: Productividad. Fuente: Elaboración propia

Con los datos obtenidos vemos, como el valor añadido en 2016 cae considerablemente respecto de 2015 a casi la mitad, entre otras causas es consecuencia del importe neto de la cifra de negocios ya que se redujo en gran medida, manteniéndose esta situación hasta el año 2018.

Estas cifras también han reflejado que la productividad por empleado se ha reducido en una cantidad relativamente importante en 2018 ya que en el 2017 presentaba un 50,11 y en 2018 un 27,88. Sin embargo, en los años que se empezaron a reducir el valor añadido se incrementó la productividad por empleado.

Así mismo, se ha visto una notable disminución del valor añadido por gastos de personal en el último año de forma importante, ya que los años anteriores se mantenían entorno el 1,7 y el 1,9 salvo en 2018 que presentó el ratio de 0,95, por debajo de la unidad.

En cuanto al valor añadido sobre el importe neto de la cifra de negocios el resultado es equivalente al apartado anterior, ya que presenta una disminución de 2017 a 2018, pasando de 17,13 a 13,55 respectivamente donde las cifras anteriores rondaban el ratio 17.

CAPÍTULO IV. VALORACIÓN DE LA EMPRESA

4.1. Metodología

A través de los datos obtenidos, tanto del balance como de la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa Distribuida Internacional de Alimentación, S.A (Dia Corporate, 2017) de los años 2013-2017, publicados en la propia página web de la empresa, se crearán hipótesis financieras con la que poder llevar a cabo la valoración de esta. Para esta valoración, también se han recurrido a fuentes como el diario económica Expansión, y el estudio “Discount Rate (Risk-Free Rate and Market Risk Premium)” publicado por Pablo Fernandez (2017).

Basándonos en los ingresos de explotación, al sumar el importe neto de la cifra de negocios con otros ingresos de explotación obtenidos durante el período al que nos referimos, se observa que $R^2 = 0,5948$. Este coeficiente de determinación confirma que el modelo se ajusta bien a la variable real.

EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS 2013-2017

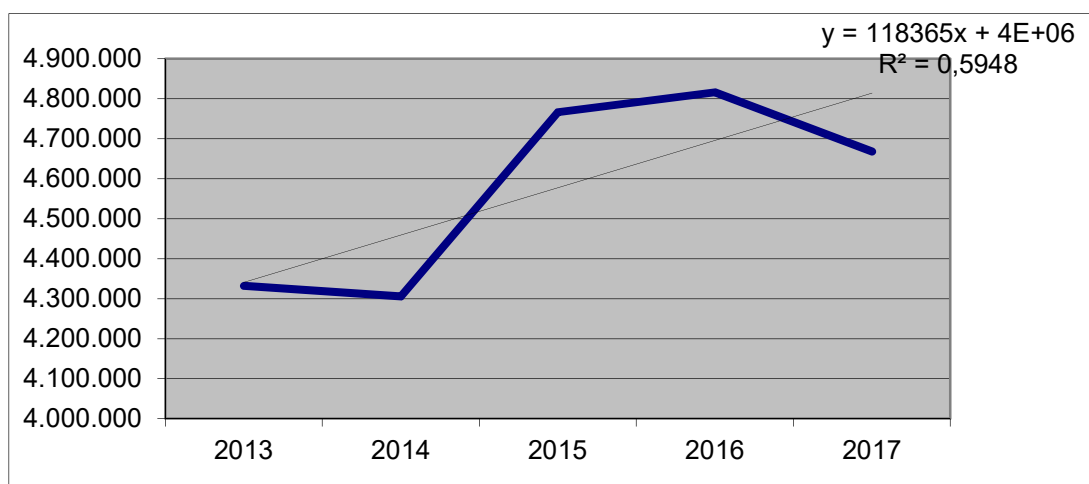


Gráfico 6: Evolución de los Ingresos. Fuente: Elaboración Propia

6.2 Valoración de la Empresa

Es el proceso que vincula riesgo y rendimiento a fin de obtener el valor de las acciones de una compañía y determinar el grado de utilidad que reportan los bienes a sus propietarios. La valoración se basa en técnicas para determinar si estas constituyen o no una buena adquisición. Toda decisión financiera presenta ciertas características de riesgo y rendimiento, de ahí que estos dos conceptos combinados resulten de gran importancia como herramienta para la toma de decisiones financieras (González, 2011).

La valoración de una empresa es un ejercicio de sentido común que requiere de pocos conocimientos técnicos y mucho sentido común.

Para proceder a valorar la empresa DIA, en primer lugar, se va a seleccionar el sistema en el cual se basa la valoración, siendo elegido en este caso el método de Descuento de

Flujos de Caja. Es un método de valoración dinámico, ya que lo que pretende es ejercer una estimación del valor de una compañía a partir de la actualización de los flujos de caja, que va a poder forjar la empresa en el futuro. Así mismo, los flujos que se obtengan, deben descontarse a tasa de descuento apropiada, que acopie el coste de oportunidad de no estar invirtiendo dichos fondos en una inversión alternativa de idéntico riesgo, denominada esta tasa Coste Medio Ponderado del Capital o WACC. Una vez calculado lo anterior se halla el valor residual, un aspecto relevante en este método de valoración, finalmente se analiza la sensibilidad con los datos obtenidos.

Flujos de caja libre

Los flujos de caja Libre, es una herramienta administrativa que utiliza la empresa para controlar el dinero que entra y que sale en su negocio, así como el saldo existente, es una forma de controlar las finanzas, muy necesaria para la empresa. Se trata de un informe financiero o documento que muestra ingresos y egresos de la empresa en un tiempo determinado (Garrido, 2012).

En definitiva, Una de las variables que miden de mejor forma la capacidad financiera de una empresa.

Entonces, nuestro flujo de caja libre lo vamos a calcular de la siguiente manera:

EBITDA	
- Amortizaciones	
= EBIT	
+ Inversión neta en activos fijos	
- Cambio en fondo de maniobra	
= Flujos libres de caja	

Figura 5: Cálculo Flujos de Caja Libre. Fuente: Elaboración Propia

Lo primero que haremos será calcular la EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), para cada uno de los años, utilizando para ello la siguiente fórmula:

$$\text{EBITDA} = \text{Ingresos de Explotación} - \text{Aprovisionamientos} - \text{Gastos de Personal} - \text{Otros Gastos de Explotación.}$$

Obtenido estos valores, le disminuimos las amortizaciones para obtener el EBIT (beneficio antes de intereses e impuestos).

EBIT = EBITDA - Amortizaciones

A continuación, teniendo en cuenta las existencias, excluyendo a los deudores y acreedores comerciales, calcularemos el fondo de maniobra y la variación que se produce en este.

Además, en cada una de las partidas de indica qué porcentaje sobre las ventas representa, para poder obtener un promedio y utilizarlo en las estimaciones futuras.

Todo lo anterior se ve representado en el siguiente escenario base:

ESCENARIO BASE							2018	2019	2020	2021	2022
	2013	2014	2015	2016	2017						
Ingresos explot.	4.332.108	4.305.423	4.767.224	4.816.288	4.668.500		4.756.603	4.846.368	4.937.828	5.031.013	5.125.957
Ingresos explotación	4.332.108	4.305.423	4.767.224	4.816.288	4.668.500	1,89%	4.756.603	4.846.368	4.937.828	5.031.013	5.125.957
Aprovisionamientos	-3.201.517	-3.166.218	-3.637.985	-3.630.238	-3.559.612		-3.703.466	-3.792.328	-3.881.191	-3.970.054	-4.058.917
% sobre ventas	73,90%	73,54%	76,31%	75,37%	76,25%	75,08%	-75,08%	-75,08%	-75,08%	-75,08%	-75,08%
Gastos de personal	-428.916	-433.635	-439.339	-451.711	-427.259		-470.799	-482.095	-493.392	-504.689	-515.985
% sobre ventas	9,90%	10,07%	9,22%	9,38%	9,15%	9,54%	9,54%	9,54%	9,54%	9,54%	9,54%
Otros gastos de explotación	-346.129	-346.356	-358.325	-384.077	-403.730		-396.351	-405.862	-415.372	-424.882	-434.392
% sobre ventas	7,99%	8,04%	7,52%	7,97%	8,65%	8,03%	8,03%	8,03%	8,03%	8,03%	8,03%
EBITDA	355.546	359.214	331.575	350.262	277.899		362.387	371.083	379.778	388.473	397.169
Amortizaciones	-110.608	-100.566	-104.575	-119.567	-120.253		-119.783	-122.658	-125.532	-128.406	-131.280
% sobre ventas	2,55%	2,34%	2,19%	2,48%	2,58%	2,43%	2,43%	2,43%	2,43%	2,43%	2,43%
EBIT	244.938	258.648	227.000	230.695	157.646		242.604	248.425	254.246	260.067	265.889
Fondo de maniobra											
EXISTENCIAS	182.852	203.954	225.347	246.225	194.493		226.557	231.993	237.429	242.866	248.302
% sobre ventas	4,22%	4,74%	4,73%	5,11%	4,17%	4,59%	4,59%	4,59%	4,59%	4,59%	4,59%
DEUDORES COMERCIALES	227.143	353.084	433.982	369.367	382.092		378.867	387.957	397.048	406.139	415.229
% sobre ventas	5,24%	8,20%	9,10%	7,67%	8,18%	7,68%	7,68%	7,68%	7,68%	7,68%	7,68%
ACREEDORES COMERCIALES	913.672	919.372	903.966	1.080.816	1.115.166		1.062.909	1.088.413	1.113.917	1.139.421	1.164.925
% sobre ventas	21,09%	21,35%	18,96%	22,44%	23,89%	21,55%	21,55%	21,55%	21,55%	21,55%	21,55%
Fondo de maniobra	-503.677	-362.334	-244.637	-465.224	-538.581		-457.486	-468.463	-479.440	-490.417	-501.394
VARIACION FONDO DE MANIOBRA		141.343,00	117.697,00	-220.587,00	-73.357,00		81.095,41	-10.977,13	-10.977,13	-10.977,13	-10.977,13

Tabla 15: Escenario Base. Fuente: Elaboración Propia

Antes de calcular los flujos libres de caja, suponemos la siguiente inversión neta en activos fijos:

INVERSIÓN NETA EN ACTIVOS FIJO					
	2013	2014	2015	2016	2017
Inmovilizado material	504439	516707	558211	569806	524754
Inmovilizado intangible	49.493	49.867	65.513	83.852	81.262
Total Inmovilizado	553.932	566.574	623.724	653.658	606.016
Variación anual		12.642	57.150	29.934	-47.642
Promedio					13.021

Tabla 16: Inversión Neta en Activos Fijos. Fuente: Elaboración Propia

Estimada la variación entre 2018 hasta 2022, y suponiendo una inversión de inmobiliario de 13.021€ al año, obtendremos los siguientes flujos libres de caja:

ESTIMACIÓN FREE CASH FLOWS					
	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Beneficio operativo	233.929	238.343	242.841	247.424	252.093
Impuesto sobre B.operativo	-58.482	-59.586	-60.710	-61.856	-63.023
B.O. después impuestos	175.446	178.757	182.131	185.568	189.070
Amortización	115.500	117.680	119.901	122.163	124.469
Inversión neta en activos fijos	13.021	13.021	13.021	13.021	13.021
Cambio en fondo de maniobra	97.455	-8.325	-8.482	-8.642	-8.805
Flujos libres de caja	180.471	291.741	297.492	303.352	309.323

Tabla 17: Flujos Libres de Caja. Fuente: Elaboración Propia

Con los datos obtenidos de los flujos libres de caja, vemos un resultado no de carácter asombroso puesto que ya conocemos que la empresa se encuentra en quiebra en estos momentos, pero nos lleva a una proyección de futuro bastante negativa, ya que los flujos de caja se incrementan de forma negativa en los 3 años siguientes.

WACC

Después de hallar los flujos de caja, se va a dar paso a calcular la tasa de descuento, es decir, el coste medio ponderado del capital, también conocido por sus siglas en inglés, WACC (Weighted Average Cost of Capital), es el coste medio ponderado de los dos

recursos de coste que tiene una empresa; la deuda financiera y los fondos propios. Si empleamos la interpretación de Pascual Garrido, el WACC es básicamente la suma del coste de la deuda y el coste de los fondos propios, calculado como una media ponderada según su porcentaje en el valor de la empresa. Por ello, para calcular el WACC, se debe conocer el coste de los fondos propios (K_e) que utilizaremos directamente en la fórmula del WACC.

Por lo tanto, debemos calcular primero el Coste de los fondos propios (K_e) es el coste en el que incurre una empresa para financiar sus proyectos de inversión a través de los recursos financieros propios (Rojo, 2013, pp. 97-101).

La valoración del coste de capital es de vital importancia para la supervivencia de un negocio o una empresa. Se calcula a través de la relación entre la media de todos los recursos financieros utilizados para llevar a cabo las inversiones o proyectos y el peso que cada recurso tiene en los recursos totales.

$$K_e = \text{Tasa libre de riesgo} + \text{Prima de riesgo de mercado} + \text{Prima específica}$$

Los datos para la empresa DIA son los siguientes:

beta total	0,592
Tasa libre de riesgo (i)	1,45%
Rentabilidad sectorial del mercado	1,26%
Prima de riesgo del mercado	5,80%
Prima específica	3,26%
Rentabilidad esperada	10,20%

Tabla 18: Datos Empresa día para cálculo K_e . Fuente: Elaboración Propia

La beta (β) determina el riesgo de mercado de un activo, en sentido, de la coyuntura y fluctuación del mercado. Este riesgo no puede eliminarse, ya que es inherente a la actividad operacional y financiera de la empresa (González. 2011).

En este caso suponemos que la Empresa DIA tiene deuda en su estructura de capital, es necesario incorporar el riesgo financiero. Para ello debemos determinar una beta apalancada (β_e), siendo la formula como sigue:

$$\beta_e = \beta_u \left[1 + \frac{D(1-t)}{E} \right]$$

Se calculó la Tasa libre de riesgo (i), promedio de los años fiscal desde el 2013 al 2017. Se calcula restándole a la rentabilidad obtenida en los periodos determinados en los fondos de inversión o activo financiero, la que se hubiese obtenido durante en esos mismos periodos en activos financieros que estén libres de riesgo. La tasa libre de riesgo promedio durante el periodo considerado.

La rentabilidad del mercado se obtiene a partir del índice sectorial, en nuestro caso del sector de alimentación y bebidas, para el periodo 2013-2017 mes a mes, considerados los datos históricos de la página de Expansión. Con los datos obtenidos, debemos sacar la media la medio, alcanzando el siguiente resultado:

<u>MEDIA ANUAL</u>				
2.013	2.014	2.015	2.016	2.017
1.793,10	1.856,82	2.234,43	2.206,30	2.257,87

Tabla 19: Media Anual Índice Sectorial. Fuente: Diario Económico Expansión

En cuanto a la prima de riesgo del mercado exigida de acuerdo con lo manifestado por Pascual Garrido, es el incremento de la rentabilidad de una cartera de valores diversificada (el mercado) sobre la tasa libre de riesgo (rentabilidad de los bonos del Tesoro) exigida por un inversor.

La Prima de riesgo de mercado y la Tasa libre de riesgo que calculamos dependió de los datos de los países donde las empresas obtienen sus ingresos. Es decir, se realiza una media ponderada según el peso que cada país tiene en la facturación de la compañía. La empresa DIA es una compañía que factura en varios países con políticas y economías muy diferentes, eso influyó en el cálculo de ambas variables.

También, obtenemos el tipo de interés a cierre de 2017, de obligaciones a 10 años:

Tipo efectivo de Interés Nuevas Emisiones del Estado		
		2.017
Obligaciones	10 Años	1,446%

Tabla 20: Tipo de interés DIA cierre 2017. Fuente: Ministerio de Economía y Empresa

Siendo así:

$$K_e = 1,45\% + 5,50\% + 3,260\% = 10,20\%$$

Una vez hallado K_e , se procede a calcular el valor de WACC, utilizando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \cdot \frac{RP}{RP + RAC} + k_i \cdot (1-t) \cdot \frac{RAC}{RP + RAC}$$

k_e	0,1020	
WACC	7,11%	
k_i	1,70%	
t	25,00%	Pond.
RP	254.053,00	18,40%
Deuda fra. con coste (Rac)	1.126.792	81,60%
		100,00%

Tabla 21: Datos DIA cálculo Wacc. Fuente: Rojo (2013)

Finalmente, el WACC determinó el coste de la inversión de Empresas DIA. Por lo que con las interpretaciones extraídas de Pascual Garrido, el WACC será mayor cuanto mayor sea la tasa libre de riesgo, la rentabilidad esperada del mercado, la Beta, el nivel de endeudamiento y el coste financiero. Pero en nuestro caso de la Empresas DIA se reduce, ya que, es mayor la tasa impositiva y el nivel de fondos propios.

Valor residual

El último paso a seguir para finalizar la valoración es el cálculo del Valor Residual. El valor residual se define como el importe estimado que una entidad podría obtener actualmente por la disposición de un activo, después de deducir los costos estimados por tal disposición, si el activo ya hubiera alcanzado la antigüedad y las demás condiciones esperadas al término de su vida útil (Amat,2008). Se asume la hipótesis básica de que la empresa va a tener una duración indefinida pero como no podemos hallar los flujos de caja hasta el infinito necesitamos establecer un horizonte temporal limitado. Por lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$VR = \frac{FLT E_j \cdot (1+g)}{WACC - g}$$

Siendo así:

g: La tasa de crecimiento a perpetuidad

FLTE: Flujos libres de caja estimados

Wacc: Coste medio ponderado del capital

Una vez calculado el valor residual calculamos su valor económico y financiero de la siguiente manera:

Asumiendo una tasa de crecimiento $g = 1.50\%$ obtenemos los siguientes datos:

$$VE = \sum_{j=1}^n \frac{FLTE_j}{(1 + Wacc)^j} + \frac{VR_n}{(1 + Wacc)^n}$$

$$VF = VE - Rac$$

Siendo así:

VG: Valor económico

VE: Valor financiero

Rac: Recursos ajenos con coste

Asumiendo una tasa de crecimiento $g = 1.50\%$ obtenemos los siguientes datos:

Se consideró el escenario base de la evolución de Empresas DIA. Por ello, la tabla que se muestra a continuación contiene la valoración económica y financiera relativa a este escenario.

Escenario Base (Años descontados)

	2013 dscn.	2014E dscn.	2015E dscn.	2016E dscn.	2017E dscn.	VR
g	168.491,10	254.294,83	242.095,05	230.476,87	219.412,82	3.969.768,53
1,50%						

Valor económico=	5.084.539,21
Valor financiero=	3.957.747,21

Tabla 22: Escenario Base DIA. Fuente: Elaboración Propia

Análisis de la sensibilidad

Mide el impacto hipotético de los diferentes tipos del cambio (como la capacidad, las cuestiones financieras) en el proceso general, el flujo de actividad, y es útil para determinar cómo un cambio puede afectar la operación. Es también conocida como “Análisis What if” y se utiliza para apoyar la toma de decisión o el desarrollo de recomendaciones para los tomadores de decisiones basadas en variables en el modelo analítico (Gonzalez, 2011).

En este apartado se ve a realizar un análisis de la sensibilidad de Empresas DIA que permitirá apreciar la variación de los valores económico y financiero de la empresa ante variaciones que se produzcan en el WACC y en la tasa de crecimiento “g”, enfocado en el escenario Base.

Valor Económico		Tasa de Crecimiento (g)						
		0,00%	0,50%	1,00%	1,50%	2,00%	2,50%	3,00%
WACC	9,50%	3.110.530,47	3.236.353,32	3.376.978,85	3.535.182,58	3.714.480,14	3.919.391,64	4.155.827,98
	10,00%	2.948.594,12	3.059.789,76	3.183.340,47	3.321.426,56	3.476.773,41	3.652.833,18	3.854.044,33
	10,50%	2.802.152,15	2.900.949,14	3.010.145,81	3.131.475,44	3.267.079,14	3.419.633,31	3.592.528,04
	11,00%	2.669.090,45	2.757.298,49	2.854.327,35	2.961.569,76	3.080.728,00	3.213.904,85	3.363.728,81
	7,11%	4.200.745,67	4.450.775,01	4.741.725,68	5.084.539,21	5.494.439,54	5.993.255,34	6.613.437,51
	11,50%	2.547.662,59	2.626.765,44	2.713.401,89	2.808.701,99	2.914.033,67	3.031.068,87	3.161.872,93
	12,00%	2.436.413,27	2.507.638,02	2.585.337,75	2.670.437,45	2.764.047,12	2.867.510,44	2.982.469,68
	12,50%	2.334.120,05	2.398.489,64	2.468.456,59	2.544.784,17	2.628.381,04	2.720.337,60	2.821.973,80
	13,00%	2.239.748,57	2.298.121,96	2.361.359,81	2.430.096,60	2.505.082,19	2.587.209,26	2.677.549,04

Valor Financiero		Tasa de Crecimiento (g)						
		0,00%	0,50%	1,00%	1,50%	2,00%	2,50%	3,00%
WACC	9,50%	1.983.738,47	2.109.561,32	2.250.186,85	2.408.390,58	2.587.688,14	2.792.599,64	3.029.035,98
	10,00%	1.821.802,12	1.932.997,76	2.056.548,47	2.194.634,56	2.349.981,41	2.526.041,18	2.727.252,33
	10,50%	1.675.360,15	1.774.157,14	1.883.353,81	2.004.683,44	2.140.287,14	2.292.841,31	2.465.736,04
	11,00%	1.542.298,45	1.630.506,49	1.727.535,35	1.834.777,76	1.953.936,00	2.087.112,85	2.236.936,81
	7,11%	3.073.953,67	3.323.983,01	3.614.933,68	3.957.747,21	4.367.647,54	4.866.463,34	5.486.645,51
	11,50%	1.420.870,59	1.499.973,44	1.586.609,89	1.681.909,99	1.787.241,67	1.904.276,87	2.035.080,93
	12,00%	1.309.621,27	1.380.846,02	1.458.545,75	1.543.645,45	1.637.255,12	1.740.718,44	1.855.677,68
	12,50%	1.207.328,05	1.271.697,64	1.341.664,59	1.417.992,17	1.501.589,04	1.593.545,60	1.695.181,80
	13,00%	1.112.956,57	1.171.329,96	1.234.567,81	1.303.304,60	1.378.290,19	1.460.417,26	1.550.757,04

Tablas 23 y 24: Datos Wacc y Valores Económico y Financiero. Fuente: Elaboración Propia

Con estos resultados del análisis de sensibilidad realizado bajo un escenario, con el fin de obtener una perspectiva de la Empresa DIA considerando su situación Financiera y como resultado tenemos un escenario pesimista tomando en cuenta valores desfavorables para la empresa.

CAPÍTULO V. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN.

5.1. Propuestas estratégicas planteadas por la Compañía

En el último informe remitido por la empresa sobre su plan estratégico para 2019, hemos obtenido declaraciones prospectivas sobre como encaminar la compañía en esta situación tan grave que se encuentra inmersa. Son estimaciones o pronósticos relacionados en base a las posibles tendencias futuras y el desempeño por su puesto de la empresa. Por lo tanto, y en vista como se refleja al inicio del informe Financial Year DIA (2019), los analistas e inversores van a operar sobre la base de su propio juicio teniendo en cuenta la responsabilidad que ello conlleva ya que están sujetos a grandes riesgos, incertidumbres y otros factores que escapan del control de DIA.

En la compañía DIA son conscientes que la venta al por menor de alimentación está cambiando rápidamente, por lo que los objetivos de hace 10 años no son los mismo que los que actualmente pretende. Por lo cual, en base a los datos extraídos del último informe anteriormente expresado, se basan principalmente en tres ejes. En primer lugar, buscar a su consumidor para adaptarse a sus necesidades, en segundo lugar, respetar en gran magnitud el medio ambiente, y por último adaptarse a sus rivales actuales (Financial Year, 2019).

Para poder conocer pronósticos futuros es importante también conocer las ventajas que poseen actualmente la compañía, por lo que por un lado han plasmado diversas ventajas estructurales. Consideran que están cerca de sus clientes, manifestando también su incomparable liderazgo en a sus ventas online, por lo que se benefician en tener una gran base de datos de sus clientes. Por otro lado, también conllevan fuertes estrategias de “saber hacer”, por lo que las relaciones con sus proveedores son fuertes y mantienen lo que es una marca solida con más de 2.000 SKUs en España. También han manifestado que manejan el capital de forma eficientemente, aportando que sus franquicias les permite ser una de las mejores tiendas con grandes márgenes industriales (Financial Year, 2019).

Una vez, plasmada todas las ventajas que la compañía refleja expone, su programa de transformación centrado en España y Portugal, apoyado por la renovación de su cultura. En este caso se basan en 5 propuestas, siendo estas, transformar la oferta comercial, revitalizar sus inmuebles y formatos, volver a comprometerse con los franquiciados, re enfocar en la ejecución efectiva, renovar y fortalecer la cultura de la empresa.

Transformar la oferta comercial

El *Step – up Fresh* que ofrece la compañía conlleva mayor participación y frecuencia, además lo que pretende es realizar una etiqueta privada que conlleve mayor calidad e innovación continua. Dentro del aspecto del precio pretenden invertir en precios sobre los estantes además de reducir las promociones. Con ello también lo que proponen es realizar las promociones más personalizadas, en base a las necesidades del cliente. Por lo que respecta a la percepción quieren racionalizar tanto en variedad como en espacio, a través de una disminución de SKU alineando con las necesidades del cliente. También quieren conseguir crear una gran experiencia de compra impulsada por prestar servicios de calidad y comodidad.

Revitalizar sus inmuebles y formatos

Pretenden realizar un ecosistema omnicanal, construido sobre la conveniencia del consumidor, es decir, que necesitan, donde lo necesitan y cuando lo necesitan.

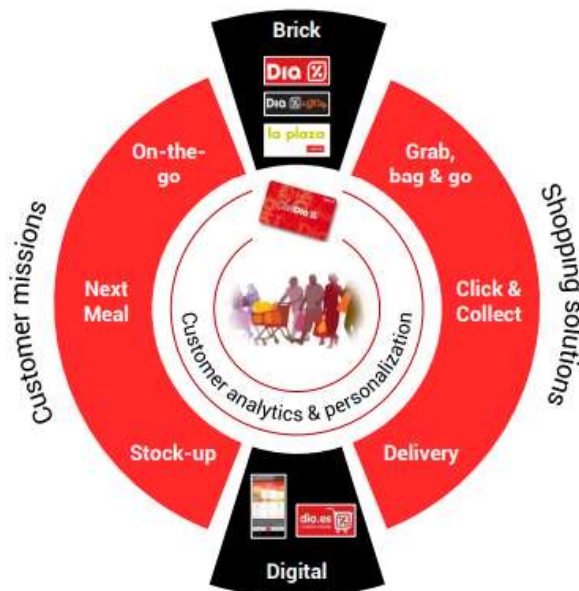


Figura 6: Proyección renovación inmuebles y formatos. Fuente: DIA

Volver a comprometerse con los franquiciados.

Por lo cual, pretender revisar y actualizar todos los franquiciados, así como el sistema de incentivos tanto para los existentes como para los nuevos. También se pretende invertir en la formación de franquicia y planificación su trayectoria. Además, también se quiere introducir un nuevo modelo para incorporarse a la empresa, con mayores estándares para los nuevos franquiciados

Re enfoque en la ejecución efectiva

Se pretende actualizar el modelo de trabajo en la tienda, así como reducir la complejidad operativa. Además, también se quiere lograr una mayor optimización en su grupo DIA. También han plasmado que la idea es lanzar un nuevo formato de tienda. En base a transformar sus líneas de enlace con los proveedores, quieren realizar un nuevo modelo de almacén y entrega además de revisar su estructura de costes, así como renegociar con los proveedores. Por el lado que corresponde a las nuevas tecnologías, sus proyecciones están basadas en modernizar sus sistemas tecnológicos, incluyendo la revisión de procesos y formas de trabajo, también, quieren implementar una analítica más avanzada en todos los ámbitos de la compañía, y finalmente actualizar sus infraestructuras de las nuevas tecnologías de la información.

Renovar y fortalecer la cultura de la empresa

Para esta proyección se basan en distintas estrategias. Dentro de las cuales obtenemos las siguientes, centrarse en el cliente, mejorar la cultura de la empresa, encaminarla a la

transparencia. También quieren mejorar el rendimiento basado en el retorno de la inversión de incentivos y por último reclutar el mejor talento profesional.

5.2. Propuestas de actuación personal

Con todo lo analizado, en nuestro Trabajo Final de Máster, y las nociones estudiadas, se han podido extraer diversas posturas y opiniones sobre que estrategias o propuestas de actuación se pueden realizar para que la empresa Distribuidora Internacional Alimentaria, pueda mejorar su situación económica y financiera.

En primer lugar, llama la atención la cantidad negocios en los cuales ha invertido a lo largo de la historia la empresa DIA, este hecho no es algo negativo para el ámbito empresarial ya que es importante tener otras fuentes de financiación para asegurar beneficios. No obstante, parece ser, que a la empresa DIA el no centrarse en sus supermercados e invertir en negocios que ya se encontraban en una etapa difícil en el entorno empresarial, ha podido ser una de las consecuencias que le han llevado hasta su situación actual, ya que, si miramos a su principal, competidor Mercadona, ha seguido la estrategia de mejorar su negocio y no invertir en otros. No obstante, si desean diversificar que una propuesta de mejores sería que estudiaran detalladamente el mercado e inviertan en negocios que puedan presentar un buen nivel de rentabilidad.

Así mismo, también hemos podido ver, como la empresa DIA queriendo abarcar a una gran cuota de mercado ha establecido distintos tipos de supermercados. Comenzó con el primer supermercado en España low cost, y su crecimiento fue relevante ya que se establecieron un gran número de establecimientos en un periodo de tiempo reducido. No obstante, a lo largo de los años, quiso cambiar su estrategia empresarial y caracterizarse no solo en bajo precio sino también en calidad, queriendo competir en su sector con varios de sus principales competidores, sobre todo con el nacimiento de Mercadona. No obstante, no tuvieron en cuenta que para la gran mayoría de los consumidores DIA se había consolidado como sinónimo de descuento, repercutiendo quizás de forma negativa en la imagen de la empresa y en este caso sin saber a quién dirigir su oferta.

A estos efectos, hay que sumarle que el efecto cambiante de la sociedad, ya que, en una de las últimas encuestas realizadas por la OCU, se valora muy positivamente, la calidad y la variedad, y la empresa DIA en este sentido se encuentra de las menos valoradas. Por lo tanto, la compañía debería replantearse su estrategia en sus productos ofrecidos a sus clientes.

Además, su situación económica y financiera, son devastadores, y por lo tanto debería incrementar sus expertos en este ámbito y poder cambiar esta situación en el menor tiempo posible. Sobretodo empezar por negociar con los proveedores y clientes y poder así renegociar la deuda.

También el hecho de estudiar detalladamente sus resultados, sería un gran comienzo, ya que nos facilita poder conocer la situación futura de la empresa.

Por lo tanto, quizá un cambio en la estrategia empresarial, basada en centrarse en su negocio de supermercados DIA, además de incrementar sus esfuerzos en marketing para consolidar la visión de la empresa en los clientes y así poder consolidar cuota de mercado. Si a ello, le sumamos formación, experiencia e inyectar grandes expertos en la gestión empresarial, la situación de la empresa DIA, tendría buenas expectativas de mejora.

CAPÍTULO VI. INFORME EJECUTIVO.

Informe Ejecutivo sobre el “Análisis y diagnóstico de la situación económica y financiera de la Distribuidora Internacional de Alimentación”.

El “Análisis y diagnóstico de la situación económica y financiera de la Distribuidora Internacional de Alimentación” ha sido realizado en el año 2019 tras la publicación de la quiebra de la empresa a principios de ese mismo año.

El presente informe, conlleva un resumen ejecutivo del análisis de la situación económica y financiera que está atravesando la empresa DIA, donde vamos a expedir, los detalles del desarrollo del Trabajo Final de Máster, así como las principales conclusiones.

Objetivo del Informe:

El objetivo principal que se ha presentado en la realización de este Informe, se ha plasmado en:

- ✓ Realizar un estudio detallado, para conocer la situación económica y financiera de la empresa DIA que le ha llevado a la situación actual.

Quién encarga el Informe:

Este informe es encargado por Domingo García Pérez de Lema, Catedrático de la Universidad Politécnica de Cartagena, para la asignatura impartida en el Máster Contabilidad y Finanzas Corporativas, Análisis Avanzado de los Estados Financieros.

Fecha del Informe:

Los diagnósticos que se desarrollarán se basarán en los datos obtenidos desde 2014 a 2018.

Cómo se estructura el Informe:

El presente informe, conlleva un resumen ejecutivo del análisis de la situación económica y financiera que está atravesando la empresa DIA, donde vamos a expedir, los detalles del desarrollo del Informe, así como las principales conclusiones.

6.1. Contexto Económico y Sectorial.

Con los análisis llevados a cabo hemos podido comprobar como a nivel nacional la balanza económica en los hogares ha supuesto un incremento con respecto al último año, conllevando un incremento en el gasto del consumo final. No obstante, actualmente vivimos inmersos en una gran inestabilidad política, ya que actualmente, estamos a la espera de elecciones generales y sufriendo diversos acontecimientos en Cataluña que afectan todo ello a la estabilidad económica a nivel global.

Dentro del sector que nos ocupa, el de la distribución alimentaria, podemos destacar un hecho que poco a poco está obteniendo gran relevancia en sus ventas; hablamos del incremento que está suponiendo la forma online. Dentro de los acontecimientos a destacar en este sector, debemos hablar también del gran cambio en la imagen en los consumidores que ha supuesto los productos de marca blanca, siendo estos actualmente vistos como algo positivo. Además, en la distribución alimentaria hemos comprobado cómo es un

sector muy fragmentando, no obstante, debemos destacar, que existe un líder indiscutible actualmente, concretamente Mercadona.

6.2. Fortalezas y Debilidades.

En primer lugar, vamos a plasmar las **fortalezas** que hemos comprobado durante el TFM, siendo estas las siguientes:

Posee gran facilidad de adaptación a las situaciones ya que además de refleja que posee grandes expertos en diversas materias tiene una gran experiencia en el sector. Así como, hemos expuesto anteriormente, las ventas online están incrementando y DIA es uno de los supermercados innovadores en este sistema tecnológico, sumando a ello, que tiene un producto de marca blanca de alto reconocimiento por los consumidores. Además, entre las estrategias empresariales de la compañía se puede destacar que ha realizado diversas medidas para fidelizar a sus clientes, como la tarjeta de descuento por compras.

En segundo lugar, hemos llevado a la conclusión de las siguientes **debilidades**:

Difícil situación económica y financiera que atraviesa la empresa, conllevando con el cierre multitudinario de establecimientos a nivel nacional y reducción por tanto en su estructura orgánica. Por lo cual actualmente, presenta una situación de gran incertidumbre empresarial.

6.3. Situación de liquidez

La situación de liquidez de la empresa DIA en 2018 ha sido de 0,48, lo que ha reflejado un signo negativo, debido a que los bienes que posee, así como, sus derechos a corto plazo son inferiores a su deuda a corto plazo, por lo tanto, este hecho provoca una situación comprometida, ya que hay insuficiencia de recursos para hacer frente a sus pagos.

6.4. Periodo de maduración

Por un lado, al calcular el Periodo Medio de Maduración económica en el último año de la empresa ha plasmado que tarda 58,76 días desde que entran las mercancías hasta que se cobra.

Por otro lado, hemos comprobado también que transcurren 116 días en completar la empresa DIA el pago a sus proveedores

Por lo que nos ha dado un resultado del periodo de maduración medio financiero de -58,74. Este dato que expone, un periodo medio negativo es algo normal en una empresa de distribución, indicando que la empresa obtiene ventaja de poder cobrar antes por la venta de un bien de lo que transcurre en pagar al proveedor por el mismo bien.

6.5. Equilibrio financiero

El ratio obtenido en la empresa DIA en su último año de ejercicio completo, es de -1.271.233. Este dato, conlleva que parte del activo no corriente está siendo financiada con recursos a corto plazo y lo cual supone una situación alarmante, ya que plasma que la empresa tiene problemas para pagar sus deudas

6.6. Nivel de Endeudamiento

Al analizar su Nivel de endeudamiento hemos obtenido que en el año 2018 ha supuesto una cifra de -20,70 de ratio de endeudamiento. El reflejo de este dato es debido a que tiene un patrimonio neto negativo, y por tanto las pérdidas acumuladas por la empresa DIA son superiores a su montante de fondos propios. Con este ratio hemos comprobado que la empresa DIA no tiene financiación propia toda es ajena.

6.7. Análisis de la Rentabilidad

Con el análisis llevado a cabo, sobre la situación económica y financiera de DIA, hemos estudiado que la **Rentabilidad Económica**, para la empresa DIA ha obtenido en sus dos últimos años, 2017 y 2018, valores negativos o próximos a cero. Estos datos significan que la compañía no es capaz de obtener rentabilidad a través de su actividad.

Por otro lado, al estudiar su **Rentabilidad Financiera**, para los dos últimos años de la compañía, no refleja datos negativos, por lo que no están perdiendo fondos de empresas los accionistas, pero hay que destacar que su ratio es muy bajo y por tanto cuanto más elevado sean estas cifras mejor será la situación de la compañía.

6.8. Análisis de la productividad.

Con el estudio de la productividad para la empresa DIA hemos comprobado cómo se ha reducido la cifra de forma considerable de 2017 a 2018, siendo de 50,11 a pasar a 27,88. Además se ha disminuido el valor añadido los gastos de personal, así como el valor añadido por empleado e incluso el valor añadido sobre el importe neto de la cifra de negocios.

6.9. Propuestas de Actuación

Con todo lo estudiado y analizado se ha considerado diversas propuestas de actuación. Empezando con un cambio en la estrategia empresarial, basada en centrarse en su negocio de supermercados DIA, además de incrementar sus esfuerzos en marketing para consolidar la visión de la empresa en los clientes y así poder consolidar cuota de mercado. Si a ello, le sumamos formación, experiencia e inyectar grandes expertos en la gestión empresarial, la situación de la empresa DIA, tendría buenas expectativas de mejora.

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES.

Con el desarrollo del estudio económico y financiero llevado a cabo para la empresa Distribuidora Internacional Alimentaria se ha llegado a las siguientes conclusiones:

Desde los inicios en 1979 la compañía DIA, se caracterizó, por sus diversas expansiones y su alto potencial de crecimiento, no obstante, a principios de año, conocíamos la noticia de la quiebra de la compañía para asombro de muchas personas, por lo que hizo interesante realizar este estudio de su gestión empresarial y conocer mejor la empresa desde dentro.

Antes de estudiar su situación financiera y económica, hemos conocido, que el sector de distribución alimentaria a ámbito nacional se compone de tan solo 5 grandes compañías, no obstante, a nivel regional los competidores son más elevados. Para la empresa DIA, esto le repercute en gran medida, ya que posee distintos tipos de supermercados, englobándolos en los dos ámbitos de distribución.

Así mismo, la empresa con tantos años de experiencia en el sector, posee de grandes expertos en su ámbito empresarial y ha realizado diversas estrategias empresariales, como la fidelización de sus clientes a través de su tarjeta de descuento por compras, o conscientes del incremento que está suponiendo en el sector que trabajan los productos de marca blanca, introdujeron los suyos caracterizándose por calidad y bajo precio. Además, recientemente, implementaron la plataforma en su página web, para vender sus productos vía online, donde este sector cada vez está creciendo con mayor relevancia.

No obstante, aunque parece que posee diversas ventajas, quizás su alto potencial en realizar cambios y querer abarcar todos los sectores de la distribución alimentaria, le haya llevado a no consolidar su modelo de negocio y por lo tanto no reforzar su cuota de mercado.

Por lo tanto, hemos medido los resultados de la compañía de los últimos años y hemos obtenido y analizado distintos indicadores que nos han aportado arrojar un poco más de luz a la situación que le ha llevado a la empresa DIA.

Hemos comprobado como en el último balance de la compañía en 2018, presentaba una situación bastante alarmante, donde se reflejaba su situación financiera en riesgo ya que tenían diversos problemas para pagar sus deudas, no obstante, la situación se agrava al estudiar su situación de liquidez, y observamos cómo sus derechos a corto plazo son inferiores a su deuda a corto plazo, lo que conlleva su vez gran insuficiencia de recursos económicos para poder afrontar sus pagos.

Además, en el estudio llevado a cabo para el ratio de endeudamiento, comprobamos como la empresa no dispone de financiación propia, sino que toda es ajena a la compañía.

En cuanto a su rentabilidad, en primer lugar, estudiamos la parte que conlleva a la económica y comprobamos, que la empresa DIA no está utilizando sus activos de forma eficiente. En cuanto a su rentabilidad financiera, no nos ha proporcionado que la empresa esté perdiendo fondos de empresa, pero sí que nos refleja datos muy bajos, muy alejados de una situación óptima.

Con todo ello, hemos podido comprobar, la situación tan crítica que está atravesando la compañía, donde debe mejorar en diversos aspectos de la compañía, tanto desde su estrategia empresarial hasta su situación económica y financiera.

BIBLIOGRAFIA

DIA Corporate (2019). Historia empresa DIA. Recuperado de:

<https://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>

Alonso, R. (1992). Métodos y Modelos de Valoración de Empresas.

Amat, O. (2008). Análisis económico-financiero. Barcelona gestión.

Archel, P., Lizarraga, F., Sánchez, S., y Cano, M. (2015). Estados contables: elaboración, análisis e interpretación. Madrid. Ediciones Pirámide.

Arroyo, A. (2003) Dirección Financiera. Bilbao. Ediciones Deusto.

Chain, S. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación.

Eslava, J. (2010). Las claves del análisis económico-financiero de la empresa. Esic editorial.

Fernández, P. (2008). “Métodos de Valoración de Empresas”. Universidad de Navarra, España.

Fernández P. (2004). “Market Risk Premium: Required, Historical and Expected”. Universidad de Navarra, España.

Guerras, L; Navas, José. (2007). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.

García, D, Bernal, J. (2009). Análisis económico y financiero de la empresa a partir del nuevo PGC. Ratios Económicos. Universidad Politécnica de Cartagena.

Garrido, P. (2012). Análisis de estados contables elaboración e interpretación de la información financiera. Pirámide.

Garrido, P. y Iñiguez, R. (2015). Análisis de estados contables. Elaboración e interpretación de la información financiera (2ª ed.). Madrid. Pirámide.

Garrido, H. (2018). La alimentación saludable asalta las neveras de los españoles. Recuperado de: <https://www.20minutos.es/noticia/3256516/0/alimentacion-saludable-crece-hogares-espanoles/>

González, J. (2011). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera fundamentos teóricos y aplicaciones. Pirámide.

Higuera, J. (2018). La situación de la gran distribución en el mercado de consumo. EAE. Recuperado de:

http://marketing.eae.es/prensa/SRC%20ABRIL_SITUACION%CC%81N%20DE%20LA

[%20GRAN%20DISTRIBUCIO%CC%81N%20EN%20EL%20MERCADO%20DE%20CONSUMO.pdf?_ga=2.132363662.1679880000.1551107553-38744630.1551107553](https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0418a.pdf?_ga=2.132363662.1679880000.1551107553-38744630.1551107553)

INE (2019). Nota de prensa. Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados Cuarto trimestre de 2018. Avance. Recuperado de: <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0418a.pdf>

Heizer, J. (2008). Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. Madrid. Pearson Educación D.L.

INE (2018). Nota de prensa. Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas Año 2017. Recuperado de: https://www.ine.es/prensa/tic_e_2017_2018.pdf

INE (2019). España en cifras 2018. Recuperado de: https://www.ine.es/prodyser/espa_cifras/2018/files/assets/common/downloads/publication.pdf?uni=4f7e7b429c56ccbc4bf56b3e93ebc47b

Kantar (2019). Cuota de mercado de distribución. Recuperado de: <https://www.kantarworldpanel.com/es/grocery-market-share/spain/snapshot/30.12.18/>

OCU (2019). Encuesta de satisfacción. Consumo de la familia en los supermercados. Recuperado de: <https://www.ocu.org/consumo-familia/supermercados/informe/encuesta-satisfaccion-supermercados/criterios-valorados>

Peiro, A. (2018). Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/coste-medio-ponderado-del-capital-wacc.html>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: Free Press.

Riebold, G. (1997). *Los Métodos Americanos de Valoración de Empresas*. Madrid. – Ediciones Ice.

Rivero Torre, P. (2002). *Análisis de balances y estados complementarios*. Madrid. Pirámide.

Rivero Torre, P. El Balance y la representación contable de la actividad media típica de la empresa. *Revista española de financiación y contabilidad*. Editorial de Derecho Financiero, vol VI número 19.

Sanz, A. (2018). La propuesta de DIA a los sindicatos. *Voz Populi*. Recuperado de: https://www.vozpopuli.com/economia-y-finanzas/dia-sindicatos-despidos-almacenes-tiendas_0_1220878841.html

Santander (2018). España: Política y Economía. Recuperado de:

<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

<https://www.yoibextigo.lamarea.com/informe/dia/internacional/no-tan-exitosa-expansion-internacional-dia/>

<https://www.yoibextigo.lamarea.com/informe/dia/internacional/no-tan-exitosa-expansion-internacional-dia/>

<https://www.lainformacion.com/empresas/distribucion/supermercados-dia-historia-y-evolucion-grupo-distribucion/6342808/>

<https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/9035044/03/18/Dia-ya-vale-menos-que-en-su-salida-a-bolsa-en-2011-al-caer-a-2100-millones.html>

https://elpais.com/economia/2014/07/02/actualidad/1404283919_197869.html

https://elpais.com/economia/2019/06/04/actualidad/1559644230_492089.html