

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

TITULACIÓN: MASTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CORPORATIVAS (COFIC)

**TRABAJO FIN DE MASTER**



**TÍTULO: DIAGNÓSTICO ECONÓMICO - FINANCIERO  
SUPERMERCADOS HERMANOS VIDAL, SL**



Alumno: Eva María Valles López

Director: Domingo García Pérez de Lema

Febrero 2012

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

**ÍNDICE:**

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>(PAG. 4)</b>
<b>2. MEMORIA ACADEMICA.....</b>	<b>(PAG. 5 a 7)</b>
<b>2.1 Análisis avanzado de los estados financieros.....</b>	<b>(PAG. 5)</b>
<b>2.2 Valoración de empresas y proyectos de inversión.....</b>	<b>(PAG. 5)</b>
<b>2.3 Técnicas y análisis de datos.....</b>	<b>(PAG. 5 a 6)</b>
<b>2.4 Financiación y estructura de capital.....</b>	<b>(PAG. 6)</b>
<b>2.5 Gestión de la información contable.....</b>	<b>(PAG. 6)</b>
<b>2.6 Riesgo y fracaso empresarial.....</b>	<b>(PAG. 6 a 7)</b>
<b>2.7 Operaciones societarias de las empresas.....</b>	<b>(PAG. 7)</b>
<b>3. MEMORIA PRACTICUM.....</b>	<b>(PAG. 8 a 12)</b>
<b>4. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO – FINANCIERO.....</b>	<b>(PAG. 13 a 35)</b>
<b>4.1 Introducción de la empresa y del sector.....</b>	<b>(PAG. 13 a 20)</b>
<b>4.2 Análisis estructural.....</b>	<b>(PAG. 20 a 23)</b>
<b>4.3 Posición de liquidez.....</b>	<b>(PAG. 23 a 24)</b>
<b>4.4 Equilibrio financiero.....</b>	<b>(PAG. 24)</b>
<b>4.5 Nivel de endeudamiento.....</b>	<b>(PAG. 24 a 25)</b>
<b>4.6 Análisis de la rentabilidad.....</b>	<b>(PAG. 25 a 27)</b>
<b>4.7 Análisis de la productividad.....</b>	<b>(PAG. 27)</b>
<b>4.8 Fortalezas y debilidades.....</b>	<b>(PAG. 27 a 28)</b>
<b>4.9 Comparación con la competencia.....</b>	<b>(PAG. 28 a 35)</b>
<b>4.9.1 Tamaño de la empresa y evolución.....</b>	<b>(PAG. 28 a 29)</b>
<b>4.9.2 Posiciones de liquidez.....</b>	<b>(PAG. 29 a 30)</b>
<b>4.9.3 Equilibrio financiero.....</b>	<b>(PAG. 30)</b>
<b>4.9.4 Nivel de endeudamiento.....</b>	<b>(PAG. 30)</b>
<b>4.9.5 Análisis de la rentabilidad.....</b>	<b>(PAG. 30 a 31)</b>
<b>4.9.6 Análisis de la productividad.....</b>	<b>(PAG. 31)</b>

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

- 4.9.7 Análisis estructural comparativo.....(PAG. 31 a 35)
- 5. DIAGNOSTICO COMPARATIVO CON RELACION A LA COMPETENCIA..(PAG. 36)
- 6. PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES.....(PAG. 37 a 38)
- 7. LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL  
DETALLISTA.....(PAG. 39 a 47)
- 8. ANEXOS.....(PAG. 48 a 56)
- 9. BIBLIOGRAFIA.....(PAG. 56 a 57)

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

## 1. INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo fin de máster consiste en la realización de un diagnóstico económico y financiero de la mercantil Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Se pretende analizar por un lado la evolución de la compañía desde 2007 hasta 2009 a través de una serie de indicadores económicos y financieros, que darán un diagnóstico de la empresa y mostrarán la evolución de la misma; y por otro lado, se pretende realizar un análisis similar pero de forma comparativa con la media del sector y con dos empresas similares a Supermercados Hermanos Vidal S.L. Teniendo en cuenta que los resultados de los indicadores de la empresa van a depender de los resultados de los indicadores del sector es decir, son relativos al mismo; se podrá obtener la situación de la empresa y la evolución de la misma con respecto a la media de su sector y con respecto a dos empresas similares a Supermercados Hermanos Vidal S.L. Dichas empresas son: Supermercados Grimanga, S.L. y Supermercados Pardo, S.L.

Por último, se pretenden determinar las debilidades y fortalezas de la sociedad a través de un análisis de las mismas para, una vez determinadas, dar una solución a dichas debilidades. Todo ello se va a llevar a cabo con el fin de que los propietarios de la sociedad realicen los cambios pertinentes en la misma y poder con ello solventar las debilidades de la mercantil.

## **2. MEMORIA ACADÉMICA**

### **2.1 Análisis avanzado de los estados financieros**

El doble objetivo de ésta asignatura es por un lado, analizar el proceso de creación de los estados contables: balance, cuenta de pérdidas y ganancias, la memoria, estado de cambios en el patrimonio neto y estado de flujos de efectivo y por otro lado, la realización de un diagnóstico económico y financiero de una empresa. Con respecto al proceso de realización de los estados contables, se ha hecho en función del tamaño de la empresa tanto si es gran empresa como si es PYME, es decir, se han estudiado los modelos normales y abreviados de los estados contables. Y respecto al diagnóstico económico y financiero, se ha tomado como ejemplo a una empresa sobre la cual se ha estudiado toda la estructura contable a través de los ratios económicos y financieros con los que se emite un diagnóstico de la misma, teniendo en cuenta un periodo de tiempo, normalmente estipulado en años. En el diagnóstico se determinarán las fortalezas y debilidades de la empresa y a partir de éstas se expondrán las distintas conclusiones que una vez aplicadas darán a la empresa una mayor competitividad y rentabilidad.

En la parte práctica se ha realizado un trabajo y varios ejercicios de casos reales de empresas, lo cual ha facilitado la comprensión de la asignatura y con ello, su aplicación en el mundo de la empresa.

### **2.2 Valoración de empresas y proyectos de inversión**

Lo que se ha pretendido alcanzar con esta asignatura ha sido el análisis y la valoración de proyectos de inversión teniendo en cuenta una serie de variables que son claves para el proyecto a través de una metodología necesaria para verificar la viabilidad económica y financiera de dicho proyecto.

Se han realizado ejercicios prácticos en los cuales se ha dado una visión práctica sobre el análisis y la toma de decisiones de las empresas en cuanto a la valoración de las mismas en contextos como la fusión, proyectos de inversión, liquidación, etc. En los ejercicios prácticos se han analizado las distintas variables clave teniendo en cuenta que los cambios en las mismas provocaban cambios relevantes en la resolución del ejercicio. A destacar el ejercicio realizado en Excel, en el cual se ha analizado todo el procedimiento del proyecto de inversión viendo los indicadores relevantes para el proyecto y las conclusiones derivadas de dicho proyecto.

### **2.3 Técnicas y análisis de datos**

El objetivo que se persigue con la realización de esta asignatura es aprender a utilizar las distintas herramientas informáticas necesarias para facilitar o ampliar el análisis de la información de una empresa. Por un lado, se muestran los distintos sitios web a través de los cuales se pueden obtener datos estadísticos de las empresas, de los sectores de actividad y de los mercados (ej. INE) y las herramientas ofimáticas para un cálculo cuantitativo de la empresa (ej. Hojas de cálculo). Por otro lado, se ha realizado una introducción a los sistemas de gestión integral de las empresas (ej. Abanq), facilitando con ellos la profundización en el análisis de la información de las empresas.

Con respecto a la parte práctica, se han analizado en profundidad las distintas opciones que tienen las hojas de cálculo para el análisis de los datos cuantitativos de las empresas. Se han ampliado los conocimientos de las herramientas informáticas de análisis de datos y de realización de informes. Lo más destacable serían las distintas formas que ofrecen las hojas de cálculo para mostrar los datos tanto en tablas como en

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

gráficos, los distintos modelos de resumen de la información cuantitativa y las tablas realizadas que pueden ser muy útiles si se aplican de forma práctica en la empresa.

## **2.4 Financiación y estructura de capital**

A través de esta asignatura se ha explicado todo lo relacionado con la planificación de la estructura financiera de la empresa, tanto a largo como a corto plazo. Se analizan las necesidades de recursos de las empresas y las distintas formas o fuentes de financiación de las mismas para cubrir sus necesidades financieras, tanto con recursos ajenos como con recursos propios. Con respecto al cobro, se han estudiado distintos medios de cobro, así como el seguimiento a realizar a clientes y en su caso, a impagados.

En la parte práctica, se han realizado ejercicios con casos reales que han servido para la profundización de la materia estudiada; se ha realizado el análisis integral de una empresa, lo cual ha permitido conocer cuáles son los principales factores que interfieren en la toma de decisiones de la misma y estudiando las distintas situaciones que se pueden dar para elegir la solución, es decir, la forma de financiación que mejore la competitividad y la rentabilidad de la empresa.

Con todo ello, se ha podido profundizar en las habilidades directivas para llevar a cabo la toma de decisiones en aspectos como la previsión; para ello se ha realizado un ejercicio práctico en excel en el que se han analizado previsionalmente las necesidades financieras de una empresa a corto y medio plazo.

## **2.5 Gestión de la información contable**

Con esta asignatura se ha profundizado en el plan general contable de 2007 realizando una comparativa con el antiguo plan general contable de los aspectos más destacados así como de las diferencias más notables y un análisis de las novedades del nuevo plan. Todo el estudio se ha realizado en base al plan general contable para PYMES, ya que la asignatura ha querido enfocarse en el estudio de las pequeñas y medianas empresas.

En la parte práctica de la asignatura se han aplicado por un lado, los conocimientos adquiridos para la realización de un balance y una cuenta de pérdidas y ganancias a través del programa informático contaplus, realizando asientos contables a partir de distintas facturas. Por otro lado, se han aplicado los conocimientos para la realización de una memoria abreviada, dicha memoria se ha realizado de una pequeña empresa cuyas cuentas anuales han procedido de la base de datos SABI a partir de las cuales se han desarrollado los distintos puntos de la memoria.

## **2.6 Riesgo y fracaso empresarial**

El objetivo de la realización de esta asignatura ha sido analizar el riesgo empresarial que surge de las distintas políticas de financiación y de inversión de la empresa. Se estudia el riesgo económico y financiero de la empresa y el fracaso en la toma de decisiones.

Para el análisis del riesgo en la toma de decisiones de inversión, se han desarrollado distintos modelos de análisis con los cuales se puede determinar el riesgo financiero que supone la realización de una inversión. Además, en relación a la financiación se analiza la dificultad de la empresa para la obtención de crédito.

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

A través de ejercicios prácticos, se analiza como el riesgo empresarial influye en las decisiones de inversión de la empresa, teniendo en cuenta una serie de factores que hacen que dicho riesgo aumente o disminuya y las consecuencias que el riesgo va a tener en la inversión. Además, se estudian los distintos planes de actuación a aplicar, para reducir el riesgo empresarial.

## **2.7 Operaciones societarias de las empresas**

En esta asignatura se ha expuesto la regulación jurídica de las operaciones societarias de las sociedades mercantiles tanto de sociedades anónimas como de sociedades limitadas, ya sea en relación a su constitución, a su ampliación y / o reducción de capital, a su transformación, a su disolución y a su liquidación. Además, se han tratado también la combinación de negocios, la fusión y la escisión de sociedades. Se ha estudiado un marco jurídico, un marco legal y un marco contable de las posibles situaciones de cada empresa en función de si es sociedad anónima o sociedad limitada.

Se ha realizado una comparativa entre la nueva Ley de Sociedades Mercantiles y las antiguas: Ley de Sociedades Anónimas y Ley de Sociedades Limitadas, además de un análisis del plan general contable respecto a las operaciones societarias mencionadas.

En la parte práctica se han realizado ejercicios de casos reales de empresas en los cuales aparecen distintas operaciones societarias en lo que han aplicado los conocimientos adquiridos en la asignatura.

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

## 3. MEMORIA PRACTICUM

Memoria de prácticas en la empresa Estación de Valorización de Residuos Verdes del Mediterráneo, SL. (ESVAMED, SL.)

### Datos del estudiante

Eva María Valles López.

Estudiante del Master Interuniversitario en Contabilidad y Finanzas Corporativas (COFIC), de la Universidad Politécnica de Cartagena.

### Descripción de la empresa y contexto de las prácticas

Esvamed SL es una empresa de servicios especializada en recepcionar, clasificar, tratar, gestionar, valorizar y vender toda clase de residuos vegetales procedentes de agricultura, jardinería pública o privada, silvicultura o cualquier otra actividad relacionada con los residuos vegetales.

Esvamed es una compañía gestora final de residuos vegetales (residuos de tejidos vegetales, residuos de la silvicultura, residuos de corteza y corcho, residuos biodegradables) y además, receptor final de palmeras afectadas por “picudo rojo” (*Rhynchophorus ferrugineus*), estando autorizada por la Consejería de Agricultura, Agua y Medioambiente de la Región de Murcia, con número de gestor AU/GR/2007/48. Siendo el único gestor autorizado de estas características en la Región de Murcia.

Esvamed desarrolla varias líneas de producción basadas en el reaprovechamiento de los recursos naturales como fuente permanente de aprovisionamiento de materia prima para su negocio:

- Servicios agrícolas, forestales y silvícolas:
  - Recepción y clasificación de restos vegetales de procedencia agrícola, forestal, etc.
  - Recogida y destrucción autorizada de palmeras con picudo rojo.
  - Tala, poda y recogida forestal.
  - Tala, poda y recogida agrícola.
- Fabricación de compost:
  - Producción de compost para usos agrícolas y jardinería.
- Triturados de maderas:
  - Producción de triturados de biomasa para aprovechamiento energético en plantas de cogeneración eléctrica.
  - Producción de triturados de biomasa para aprovechamiento energético mediante pellets y/o bricketas para uso industrial o doméstico.
  - Producción de triturados de biomasa para aprovechamiento en fábricas de tablero aglomerados y MDFs.
  - Producción de triturados de biomasa para uso en jardinería y decoración.
- Licitaciones públicas.



## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

- Esvamed ha presentado toda la documentación necesaria para ser clasificada por las Administraciones Públicas como lícita para obras públicas (forestal, ribereña, agrícola, vial, etc.)

La visión de la sociedad:

Esvamed es actualmente el líder en la Región de Murcia como gestor final de residuos vegetales, la visión de la mercantil es afianzarse como tal para ser el mayor gestor y valorizador de Residuos Vegetales de la Región de Murcia convirtiéndose por tanto, en la empresa referencia del sector, siendo líder por ventas y beneficios y consiguiendo además la profesionalización y especialización del sector.

La misión de la sociedad:

La misión de la sociedad es proveer de servicios de alta calidad y alto valor añadido a los usuarios y clientes que necesiten los servicios de recepción, gestión y valorización de residuos vegetales de procedencia agrícola, forestal, industrial, silvícola o cualquier otro tipo de servicio referente a residuos vegetales.

Ayudando además a la conservación medioambiental, promoviendo la cultura de conservación de la naturaleza y el medioambiente y consiguiendo la mejora socio-económica de los miembros de la compañía y los ciudadanos de la zona geográfica donde se ubica la mercantil.

El sector de los residuos vegetales:

El mercado

El sector de la gestión y valorización de residuos verdes y de la biomasa y su aprovechamiento mediante una clasificación, tratamiento y valorización para darle diferentes usos según el proceso al que haya sido sometida, es uno de los negocios con mayor perspectiva de futuro sobre todo si se vincula a la producción de biomasa y derivados para usos energéticos (producción de energía eléctrica o calorífica).

Además los restos vegetales pueden ser valorizados para otros usos industriales y agrícolas tales como: compost para agricultura, fabricación de pellets para producción de energía, fabricación de bricketas para producción de energía, astillas para fabricación de tableros, viruta para ganadería, etc.

Las nuevas normativas aplicables en sectores hortofrutícolas, así como las quemadas controladas de podas son cada día más restrictivas pero es necesario para el sector en la Región de Murcia que la consejería correspondiente deje de dar permisos y haga uso de su normativa y se prohíba la quema, como ya ha sucedido en otras comunidades autónomas.

Además, en el sector forestal el licitador de la obra tendrá que hacer un protocolo de actuación de retirada de residuos ya que en la medida en que triture in-situ crecerá el riesgo y la razón del trabajo forestal, que es la prevención, y mientras no se retiren los residuos forestales y se depositen triturados en el monte, se está dejando material combustible (con una alta capacidad de cremación), por lo que obviamente la legislación deberá obligar a que estos residuos se retiren. Es decir se prevé una fuerte evolución del mercado y si la empresa esta posicionada, más amplio será el espectro de mercado así como lo cuota que ocupará.

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

## El mercado potencial

El mercado potencial que se abre a Esvamed es relevante debido a las nuevas normativas y leyes tendentes al cuidado medioambiental, el respeto a los recursos naturales, el reaprovechamiento de los recursos y el crecimiento y aprovechamiento de la biomasa como nuevo recurso energético en cumplimiento con las normativas actuales de eficiencia energética.

La cuantificación por producto o área geográfica es realmente difícil de realizar ya que el crecimiento actual de posibilidades y nuevos productos es muy alto.

La mercantil puede obtener un gran crecimiento si se aprovecha todo el potencial de productos y servicios en:

1. Ayuntamientos de toda la Región y de las provincias limítrofes.
2. Empresas contratistas y subcontratistas.
3. Entidades públicas y privadas.
4. S.A.T. y empresa agrícolas.
5. Empresas ganaderas.
6. Gardens y especialistas en jardinería.
7. Empresas de mantenimientos.
8. Particulares.
9. Etc.

## Descripción de las prácticas

### Objetivo

El objetivo principal de la realización de estas prácticas es ofrecer al estudiante una primera experiencia en el mundo laboral; gracias a dicha experiencia laboral que se obtiene con las prácticas, el alumno puede en un futuro tener mayores posibilidades de encontrar trabajo o al menos una mayor facilidad para ello.

Otro objetivo importante es poner en práctica los conocimientos adquiridos tanto en la licenciatura como en el máster, dirigidos en este caso, al departamento de administración, más concretamente facturación, contabilidad, tesorería y financiación.

Un último objetivo consiste en que empresas como Esvamed, colaboren con la formación del estudiante para poder aplicar de forma práctica lo que se aprende en el máster.

### Fechas

La fecha de inicio es el 7 de febrero de 2011 y la fecha final es el 3 de mayo de 2011.

### Duración

La duración de las prácticas ha sido de 3 meses desglosados en un total de 300 horas las cuales se han repartido en 5 horas diarias durante 5 días a la semana, de lunes a viernes.

### Tutores

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

La tutora académica ha sido la profesora Antonia Madrid Guijarro y el tutor de la empresa ha sido Juan Garrido González, en calidad de gerente de la sociedad.

### Beca

La beca mensual de las prácticas ha sido de 800 euros.

### Descripción de las tareas y actividades desarrolladas en las prácticas

Todas las tareas realizadas durante el periodo de prácticas han sido supervisadas por el tutor de la empresa y por el jefe de administración y son las siguientes:

- Tareas relacionadas con la recepción: servicio de telefonía, control de correspondencia y mensajería, recepción de personas relacionadas con la empresa, etc.

- Tareas relacionadas con la administración: control de albaranes emitidos, emisión de facturas, control y comprobación de albaranes recibidos, control y comprobación de facturas recibidas, control diario de los movimientos realizados en caja y bancos, recepción y control diario de partes de trabajo de los trabajadores tanto en el vertedero o centro principal de trabajo como en los distintos lugares de recogida de residuos vegetales.

- Tareas relacionadas con la contabilidad: contabilización de facturas emitidas y recibidas, conciliaciones mensuales bancarias, contabilización de los distintos movimientos de caja y bancos y contabilización mensual de: la amortización del inmovilizado, leasing de la maquinaria, préstamos bancarios, nóminas, etc. Con respecto a la emisión de informes: emisión semanal de los saldos pendientes de cobro a clientes desglosado por facturas y emisión mensual de la cuenta de explotación y el balance.

- Tareas relacionadas con la tesorería: control y comprobación mensual del efectivo tanto en oficina como en el vertedero o centro principal de trabajo, control diario de los saldos de las cuentas bancarias (cuentas corrientes, pólizas de crédito, líneas de descuento y préstamos), emisión de pagarés a proveedores y control diario del cash flow teniendo en cuenta: el efectivo (saldo de caja y bancos), el saldo pendiente de cobro a clientes, el saldo pendiente cheques y pagarés no descontados y el saldo de pagarés pendientes de pago y el saldo de pagarés impagados.

- Tareas relacionadas con clientes y proveedores: control del cobro a clientes mediante vía telefónica o vía email y a través de las entidades financieras de confirming y control de las deudas pendientes con proveedores.

- Tareas relacionadas con el archivo: archivo de facturas emitidas y recibidas, archivo de documentación de cobros y pagos, archivo de documentación notarial, archivo de documentos como pólizas de seguros, nóminas, etc. Además, llevar el control del material de oficina, del material informático y la gestión necesaria para poder desarrollar el trabajo de oficina adecuadamente.

- Otras tareas: la realización de varios días de formación necesarios para la utilización del programa informático utilizado por la empresa para la emisión y recepción de facturas, contabilización de las mismas y de otras operaciones, control de la tesorería y control de la producción y de las existencias.

### Conocimientos y experiencia alcanzados

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Una vez realizadas las prácticas he adquirido una gran experiencia en particular en la administración, la contabilización, la tesorería, el control de clientes y proveedores, etc. y en general, de todo el departamento de administración de una sociedad en este caso una pequeña empresa. Además de la adquisición de conocimientos del sector de los residuos vegetales tales como: la recepción de las distintas materias primas y su reutilización para hacer distintos productos, la política de precios que sigue el mercado tanto en la materia prima como en el producto final, la obtención de la materia prima bien sea por la recepción en el centro principal o vertedero bien sea por la recogida en zonas forestales, urbanas, etc.

He aprendido a utilizar varios programas informáticos para el desarrollo de la contabilidad, la facturación, la tesorería, etc.

He podido también aplicar muchas de las cosas aprendidas en la licenciatura así como en el máster; en este último caso sobre todo he podido aplicar los conocimientos de las asignaturas financieras en temas relacionados con la valoración de proyectos y con la tesorería, más concretamente, me han ayudado a llevar el control de un plan de negocio realizado por la empresa en el cual yo he participado como una segunda opinión profesional y en el control diario de la tesorería o el cash flow.

### Valoración personal de las prácticas

Personalmente ha sido una gran experiencia laboral ya que, desde el primer momento fui considerada una más de la empresa teniendo una serie de obligaciones supervisadas relacionadas con el nivel de estudios adquirido en la licenciatura y el máster.

Posteriormente a estas prácticas he estado trabajando durante varios meses más en la empresa con las mismas obligaciones y algunas más, pero en calidad de empleada.

Gracias a estas prácticas pude obtener un contrato de trabajo y seguir con ello obteniendo experiencia ya no en calidad de estudiante sino en calidad de profesional.

Debido a la situación actual de crisis que sufrimos, la empresa ha determinado la suspensión voluntaria de pagos y con ello el despido de varios empleados en el cual me incluyo; no obstante ha sido una grata experiencia y creo que gracias a dicha experiencia me será más fácil encontrar trabajo en un futuro o al menos me ayudará a ello.

En general mi valoración de las prácticas ha sido muy buena, grata y muy útil para mi desarrollo profesional.

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

## 4. DIAGNÓSTICO ECONÓMICO – FINANCIERO

### 4.1 Introducción de la empresa y del sector

#### La empresa

Supermercados Hnos. Vidal, S.L. es una sociedad limitada que se dedica a la instalación y explotaciones de supermercados; además lleva la distribución y la compraventa al por mayor y al por menor, de toda clase de productos de alimentación, bebidas, coloniales, pescados, carnes y verduras y artículos para el comercio y suministro de productos alimenticios y bebidas a través de maquinas expendedoras, es decir, vending (venta de productos en maquinas expendedoras en general).

La empresa, Supermercados Hnos. Vidal, S.L., con C.I.F.: B30772396, está situada en la calle San Francisco de Los Belones, Cartagena y su actividad es más concretamente:

- Compraventa de productos de alimentación.
- Compraventa de productos de alimentación frescos.
- Compraventa de bebidas alcohólicas.
- Compraventa de tabaco.

Premisas a tener en cuenta en el análisis:

- Es una empresa joven en el sector, constituida el 15 de diciembre de 2003.
- Es una empresa de tamaño pequeño.
- Es una empresa familiar.
- Es una empresa del grupo UPPER. Tiene dos establecimientos uno ubicado en La Manga del Mar Menor y otro en Los Belones (Cartagena).
- Es una empresa con forma jurídica de sociedad limitada, con sede social en Murcia.
- Cuenta con 19 empleados y cuatro accionistas.
- Su presidente es Andrés Vidal Martínez.

En un primer análisis genérico:

- Resultado del ejercicio

AÑO	2009	VAR. %	2008	VAR. %	2007	VAR. %
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>24.564</b>	<b>-0,09</b>	<b>26.895</b>	<b>-0,34</b>	<b>40.515</b>	<b>0,00</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: % calculados en tanto por uno

Se puede determinar que en el periodo de 2007 a 2009 la empresa ha obtenido un resultado del ejercicio positivo. En términos relativos, el beneficio de la empresa ha disminuido aunque sigue siendo positivo. Si tenemos en cuenta las inversiones, en el periodo analizado no existen inversiones en la empresa, en realidad se desinvierte aunque dicha desinversión no es relevante por lo que el beneficio no se ve afectado por ello, es decir, es un buen resultado.

- Ingresos de explotación

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

AÑO	2009	VAR. %	2008	VAR. %	2007	VAR. %
<b>Ingresos de explotación</b>	<b>3.454.206</b>	<b>-0,03</b>	<b>3.597.063</b>	<b>0,05</b>	<b>3.396.216</b>	<b>0,00</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: % calculados en tanto por uno

Analizando las ventas de forma relativa, se deduce que la empresa tiene una tendencia decreciente en el importe neto de la cifra de negocios. Esto puede haberse visto afectado por la crisis global iniciada en 2007.

### - Resultado de explotación

AÑO	2009	VAR. %	2008	VAR. %	2007	VAR. %
<b>Resultado Explotación</b>	<b>105.291</b>	<b>-0,14</b>	<b>122.466</b>	<b>0,008</b>	<b>121.401</b>	<b>0,00</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: % calculados en tanto por uno

Analizando con detenimiento el beneficio de explotación, se observa como este va en detrimento, esto es debido en su mayoría a la disminución de las ventas.

### El Sector

La Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas (FIAB), ha determinado en su informe económico de 2010 lo siguiente:

En lo que respecta y de forma genérica al sector de alimentación y bebidas, el carácter contra cíclico y la responsabilidad de las empresas españolas, ha permitido mantener una cierta fortaleza en medio de la tempestad. La industria alimenticia ha sabido mantener en 2010 las cifras, quedando en la categoría de sector estratégico del país como reconoce el Plan Integral de Política Industrial 2020 aprobado por el Gobierno a finales del año pasado y como primer sector industrial de España, con unas exportaciones que siguen creciendo con tasas superiores al 10%. Y todo ello considerando el entorno en que se enmarcan estos datos: la guerra de precios de la distribución, la competencia abierta y cruzada entre todos sus formatos, la aparición de un nuevo consumidor que rompe con patrones de comportamiento y se centra en el precio, el endurecimiento crediticio. etc.

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

**Cuadro 1: Número de empresas por estrato de asalariados (1 de enero de 2010)**

		0	1-9	10-49	50-199	200-499	Más de 500	Total
Total Economía	Nº	1.774.005	1.354.176	137.161	20.843	3.374	1.704	3.291.263
	%	53,90	41,14	4,17	0,63	0,10	0,05	100,00
Total Industria	Nº	81.176	109.820	29.569	4.753	888	336	226.542
	%	35,83	48,48	13,05	2,10	0,39	0,15	100,00
Alimentación y Bebidas	Nº	8.023	16.112	5.008	867	190	61	30.261
	%	26,51	53,24	16,55	2,87	0,63	0,20	100,00

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del DIRCE (Datos de empresas y locales).

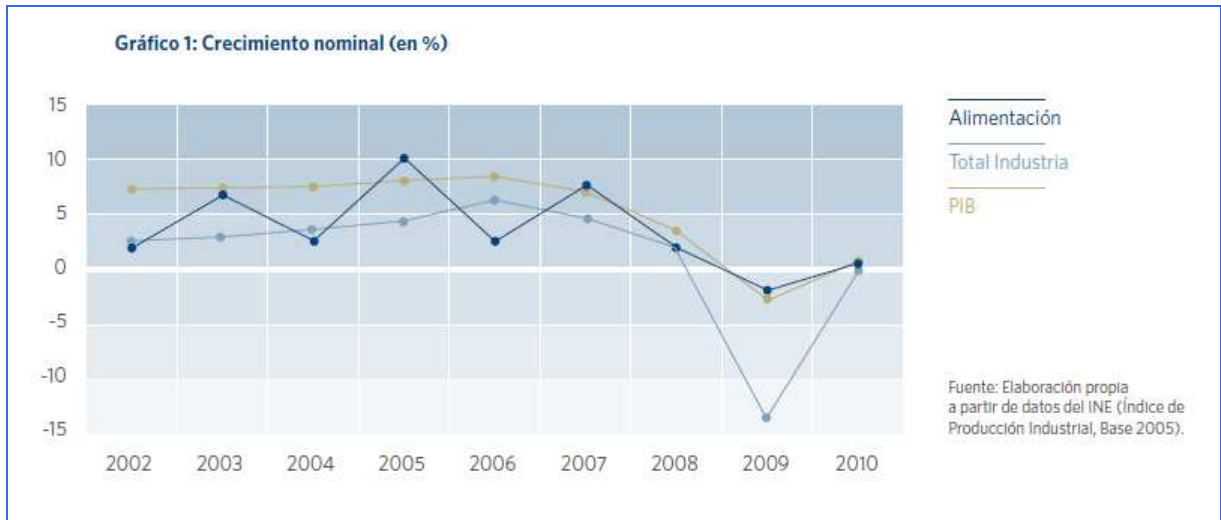
Fuente: FIAB

En relación a las empresas, la industria de la alimentación y bebidas contaba en España en el año 2010 con 30.261 empresas, frente a las 30.650 de 2009. Ello supone una disminución el 1,27 por ciento, que contrasta con la caída del 1,92 por ciento registrada en el número de empresas activas en el total de la economía y, con el crecimiento del 3,58 por ciento observado en el total de la industria.

En la industria alimenticia, únicamente el 3,69 por ciento de las empresas mantienen más de 50 trabajadores, mientras que el 79,76 por ciento, o bien no tiene asalariados o cuenta con menos de 10. Si se compara con el total de la industria, se aprecia que la estructura empresarial es muy similar (84,31 por ciento tienen de cero a 9 trabajadores, mientras que el 2,64 por ciento cuentan con 50 o más trabajadores), reproduciéndose la atomización y dualidad de las empresas.

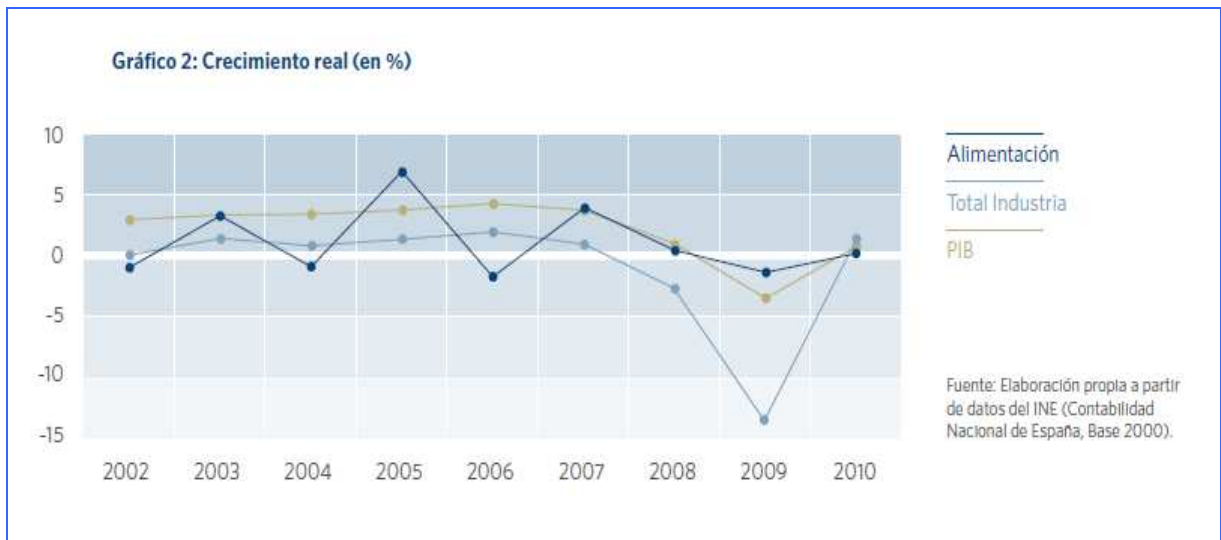
Desde una perspectiva dinámica, y en comparación con los datos de 2009, en el sector de alimentación y bebidas destaca el descenso registrado en el año 2010 por las empresas sin trabajadores (que ven reducido su número en 193 unidades y su peso en el total del sector en 0,29 puntos porcentuales), seguida de las empresas de 10 a 49 trabajadores (que cuentan con 156 empresas menos y que pierden 0,30 puntos porcentuales en su participación sectorial) y de las empresas de 1 a 9 trabajadores (que disminuyen en 55 unidades, si bien aumenta el porcentaje sobre el total en 0,50 puntos porcentuales). Por el contrario, se observan incrementos en las empresas de 200 a 499 trabajadores (que en 2010 experimentaron un ascenso en 13 empresas, lo que supone una ganancia de 0,05 puntos porcentuales sobre el total de empresas del sector) y en las empresas de 50 a 199 trabajadores (que ganan 9 unidades más y ven aumentada su ponderación en el total en 0,07 puntos porcentuales).

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.



Fuente: FIAB

La producción de la industria de alimentación y bebidas ascendió en 2010 a 81.369 millones de euros, lo que supone el 15,83 por ciento del total de ventas netas del total de la industria y equivalen al 7,66 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB) español. Se registró un incremento nominal (en valor) del 0,50 por ciento respecto a 2009, que contrasta con el descenso experimentado en 2009 y los incrementos superiores registrados en los años anteriores. En términos físicos, la producción del sector retrocedió un -3,30 por ciento respecto al año 2009. Por su parte, se observa una tasa de crecimiento en euros constantes (descontada la inflación), del -2,56 por ciento, que resulta más acusada que observada para la economía española (-0,10 por ciento).



Fuente: FIAB

Respecto al crecimiento real, la industria de la alimentación y bebidas ofrece una tasa media del 1,59 por ciento durante el período 2002-2007 mientras que el promedio del total de la industria se situó en tan sólo el 0,93 por ciento y el del conjunto de la economía en el 3,30 por ciento. Asimismo, en la fase bajista del ciclo económico el sector se ha comportado mejor, presentando desde 2008 un crecimiento medio del -0,41 por ciento, frente al -5,14 por ciento de la industria y -0,99 del PIB.

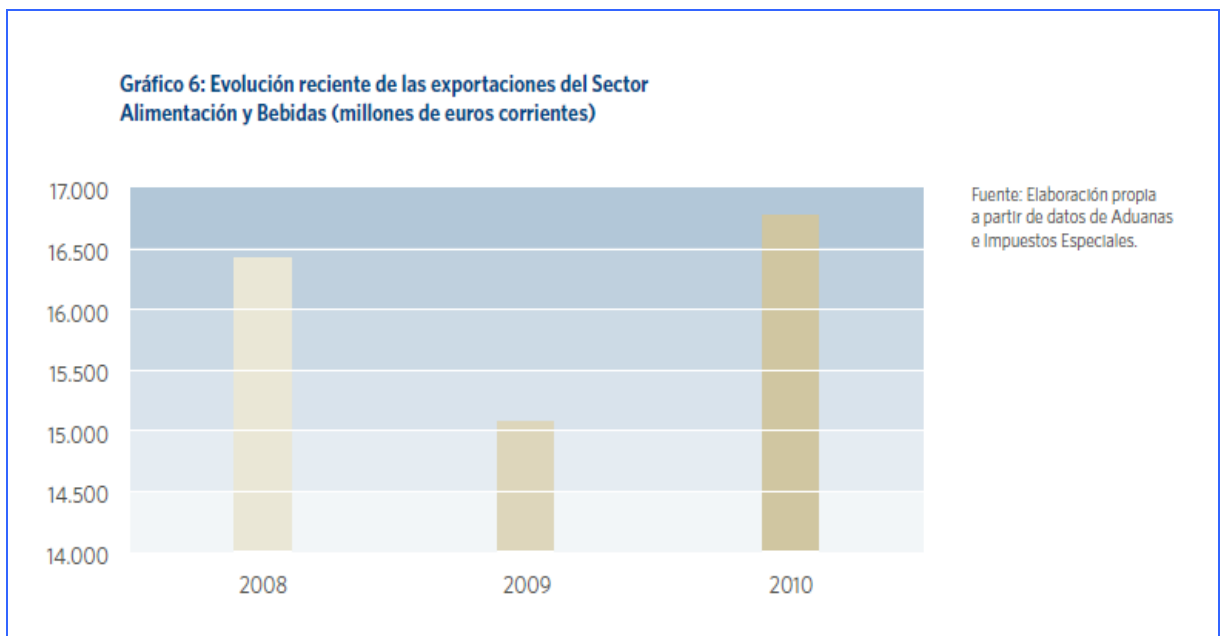


## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.



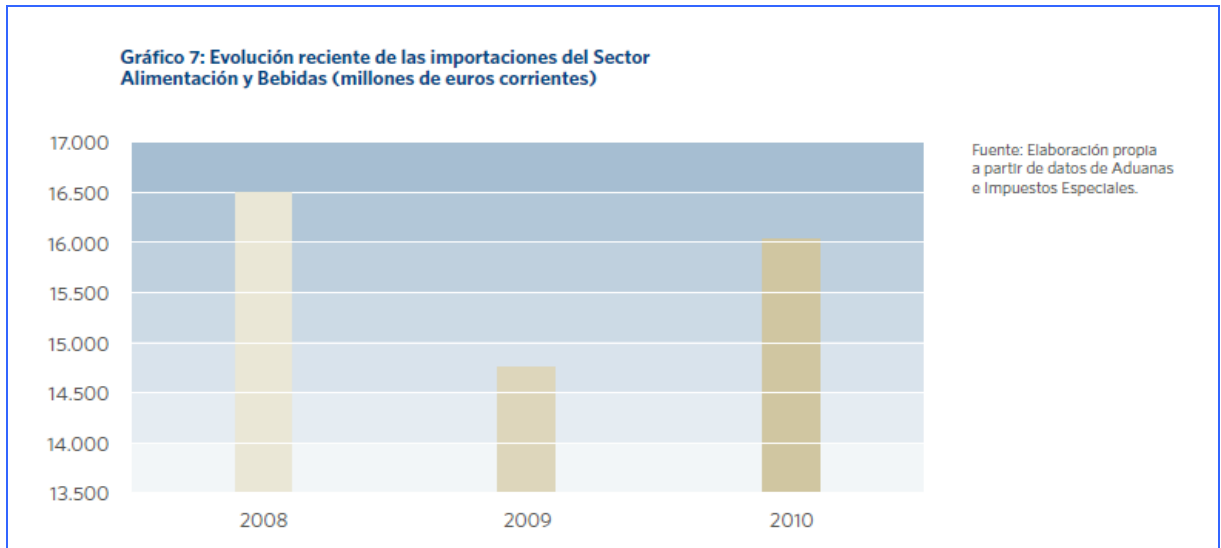
Fuente: FIAB

El nivel de los Índices de Producción de la Alimentación y de la Fabricación de Bebidas se han situado durante los tres últimos años por encima del índice correspondiente al total industrial, lo que revela un mayor crecimiento relativo en esta fase bajista del ciclo económico que estamos registrando. Se constata además una evolución más expansiva en 2010 de la Industria de la Alimentación y un comportamiento menos contractivo en la Fabricación de Bebidas.

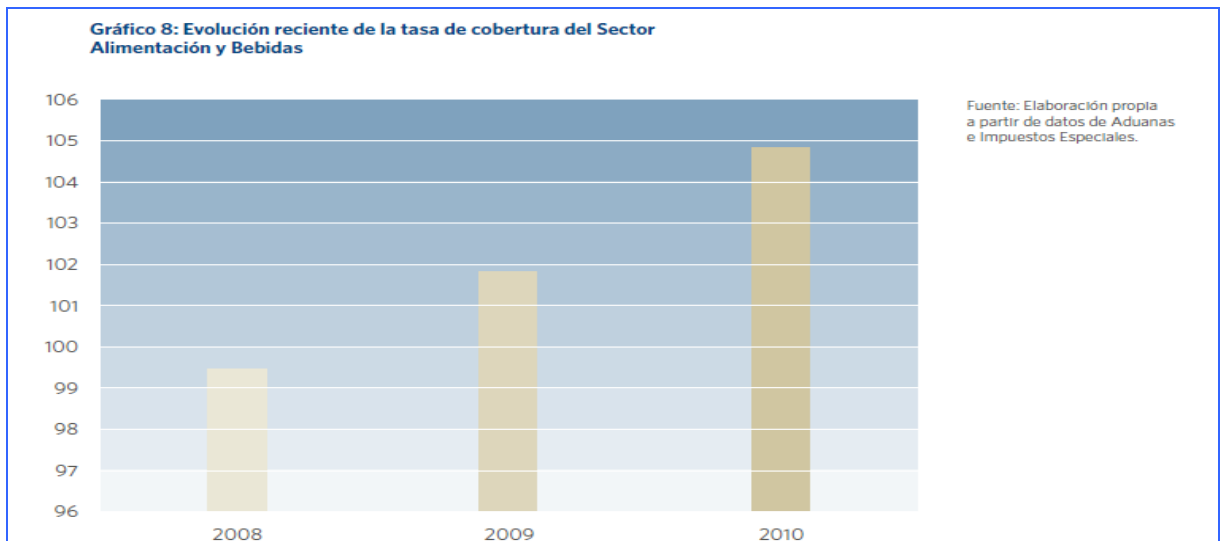


Fuente: FIAB

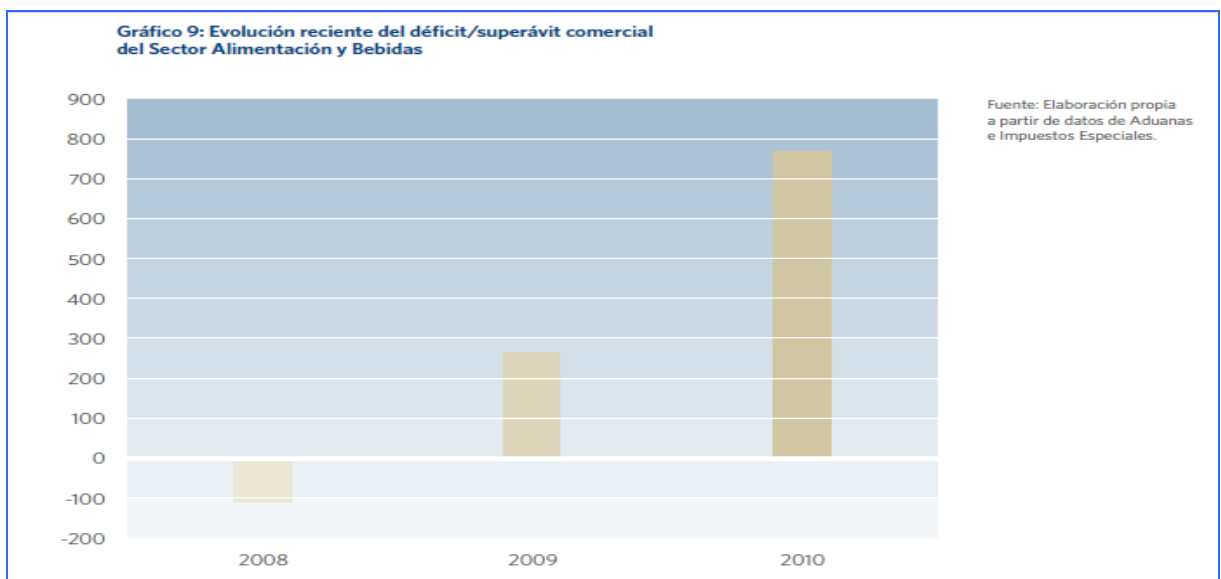
# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.



Fuente: FIAB



Fuente: FIAB



Fuente: FIAB

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

En cuanto al comercio exterior, el valor de las exportaciones en bienes producidos por la industria de la alimentación y bebidas ascendió en 2010 a 16.776 millones de euros, lo que supone un incremento del 11,45 por ciento, frente al descenso del 8,28 por ciento registrado en 2009. Esta evolución refleja el contexto internacional caracterizado por el fuerte avance de las economías emergentes (especialmente Asia y Latinoamérica) y por la consolidación de la recuperación en las economías desarrolladas, tal y como se desprende de los datos más recientes de comercio mundial. Por su parte, el valor de las importaciones se elevó en 2010 a 16.012 millones de euros, experimentando un aumento del 8,28 por ciento, en claro contraste con la caída del 10,46 observado en 2009. Este incremento menor que el registrado en las importaciones está directamente relacionado con la debilidad de la demanda nacional (especialmente del consumo de los hogares) a lo largo del año. Como consecuencia de este comportamiento, la tasa de cobertura del sector (porcentaje de exportaciones sobre importaciones) registró en 2010 un ascenso de 2,92 puntos porcentuales respecto al año anterior, hasta situarse en el 104,78 por ciento, consolidándose la tendencia alcista detectada en los últimos años. Es importante destacar que la tasa de cobertura de la industria de la alimentación y bebidas supera en 26,74 puntos porcentuales la tasa de cobertura de la economía española (78,04 por ciento), lo que da idea del importante dinamismo y empuje de este sector, así como de su competitividad en el exterior. Además, el saldo comercial del sector alimentación y bebidas durante 2010 volvió a ser positivo por segundo año consecutivo, presentando un superávit de 765 millones de euros, tras varios años registrando déficit. Este hecho contrasta vivamente con el déficit experimentado por la economía española en su conjunto, que asciende en 2010 a 52.283 millones de euros.

**Cuadro 14: Variaciones interanuales de los índices de precios (%)**

	2008	2009	2010
Índice de Precios Industriales	0,4	0,4	5,3
Índice de Precios de la Industria de la Alimentación	-0,4	-2,8	3,7
Índice de Precios de la Fabricación de Bebidas	3,9	2,8	0,8
Índice de Precios de Consumo (IPC)	1,4	0,8	3,0
IPC de Alimentos	2,2	-2,6	0,8
IPC de Bebidas no Alcohólicas	2,4	-2,4	-1,0
IPC de Bebidas Alcohólicas	3,9	12,7	0,2
IPC de Alimentos no Elaborados	1,6	-3,1	2,6
IPC de Alimentos Elaborados	3,0	-2,3	-0,3
IPC de Alimentos y Bebidas	2,5	-2,3	0,7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.

Fuente: FIAB

El Índice de Precios de Consumo (IPC) alimenticio registró un incremento del 0,8 por ciento durante 2010; 2,2 puntos porcentuales inferior al repunte de la inflación observado en el IPC General, mientras que el IPC de bebidas no alcohólicas experimentó una caída del 1,0 por ciento y la tasa de variación del IPC de bebidas alcohólicas se situó en el +0,2 por ciento.

Con respecto a la evolución del Índice de Precios Industriales tanto en Alimentación como en Bebidas y el IPC de Alimentos y Bebidas durante los últimos años, se observa que este último índice venía situándose sistemáticamente por encima de los

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

dos primeros, excepto en los años 2007 y desde 2008 para los alimentos. Sin embargo, en 2010, los índices de precios industriales tanto en alimentación como en bebidas experimentaron incrementos superiores en 3 y 0,1 puntos porcentuales a los registrados en sus precios de compra, lo que podría asociarse en el primer caso a una repercusión tardía y reducida de las subidas registradas en sus materias primas necesarias y en el segundo caso al comportamiento de los impuestos indirectos.

**Cuadro 17: Consumo alimentario**

	Cantidad (mill. Kg/l/unidades)			Valor miles de mill. de euros		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Hogares	29.109	30.843	30.491	66.221	68.665	67.086
Hostelería y restauración	8.215	7.438	7.197	21.550	19.342	18.505
Instituciones	1.319	1.267	1.230	2.672	2.599	2.471
<b>Total</b>	<b>38.643</b>	<b>39.548</b>	<b>38.918</b>	<b>90.443</b>	<b>90.596</b>	<b>88.062</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Panel de Consumo Alimentario del Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino.

Fuente: FIAB

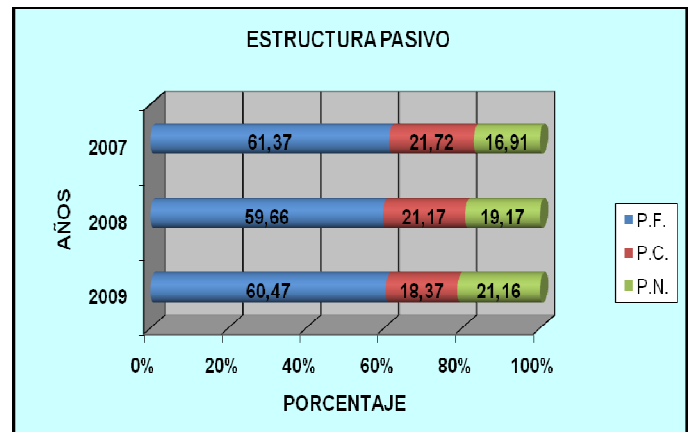
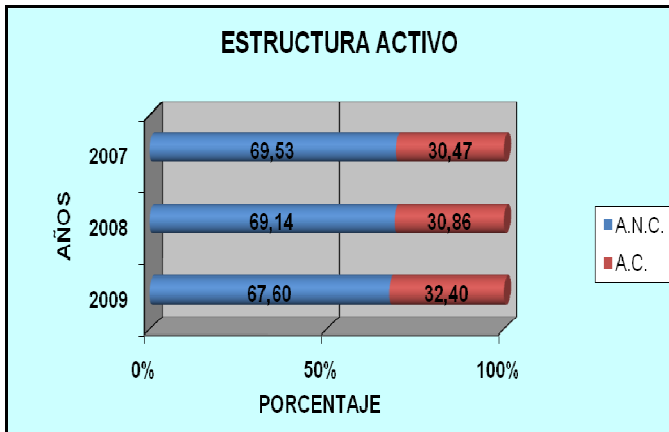
Del Panel de Consumo Alimentario que elabora el Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino se deduce que, durante el año 2010, las compras de alimentación y bebidas realizadas por los hogares ascendieron a 30.491 millones de kilogramos/litros/unidades por un valor de 67.086 millones de euros. Estas cifras representan un descenso del 1,14 por ciento en la cantidad consumida y una caída del 2,29 por ciento del gasto en consumo respecto al año anterior. A precios constantes (una vez eliminado el efecto del aumento en el precio de los alimentos de consumo), la caída del gasto en consumo alimentario en los hogares se sitúa en un 3,09 por ciento. Este comportamiento reflejaría la evolución de la renta disponible y de la riqueza de los hogares como consecuencia de la atonía del mercado laboral.

## 4.2 Análisis estructural

En este apartado se pretende realizar un análisis de la evolución del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias de 2007 a 2009 para dar una visión de la tendencia de la empresa.

Balance de situación de la sociedad de 2007, 2008 y 2009

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.



Fuente: elaboración propia

De forma general, la empresa mantiene constante en todo el periodo, su estructura tanto de activos como de pasivos, aunque se puede observar un ligero incremento del activo corriente del año 2008 al año 2009 y ligeros cambios también, originados en el pasivo.

BALANCES DE SITUACION								
	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
<b>Activo no corriente</b>	1.076.796	67,60	1.127.146	69,14	1.174.372	69,53	1.180.458	75,74
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.318	0,08
Inmovilizado material	1.063.219	n.d.	1.113.570	68,31	1.160.796	68,73	1.165.620	74,78
Otros activos fijos	13.577	0,85	13.577	0,83	13.577	0,80	13.520	0,87
<b>Activo Corriente</b>	516.136	32,40	503.027	30,86	514.642	30,47	378.195	24,26
Existencias	219.155	13,76	219.900	13,49	221.233	13,10	136.050	8,73
Deudores	246.557	15,48	213.462	13,09	214.459	12,70	166.888	10,71
Otros activos líquidos	50.425	3,17	69.665	4,27	78.951	4,67	75.257	4,83
<b>TOTAL ACTIVO</b>	1.592.932	100,00	1.630.174	100,00	1.689.015	100,00	1.558.653	100,00
	2009	%	2008	%	2007	%	2006	%
<b>Patrimonio Neto</b>	337.029	21,16	312.465	19,17	285.570	16,91	245.025	15,72
Capital suscrito	144.480	9,07	144.480	8,86	144.480	8,55	144.450	9,27
Otros fondos propios	192.549	12,09	167.985	10,30	141.090	8,35	100.575	6,45
<b>Pasivo Fijo</b>	963.298	60,47	972.542	59,66	1.036.624	61,37	1.061.482	68,10
Acreeedores a L. P.	963.298	60,47	972.542	59,66	1.036.624	61,37	1.061.482	68,10
Otros pasivos fijos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	n.d.
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	n.d.
<b>Pasivo Circulante</b>	292.605	18,37	345.167	21,17	366.821	21,72	252.146	16,18
Deudas financieras	178.270	11,19	163.731	10,04	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreeedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	114.335	7,18	181.436	11,13	366.821	21,72	252.146	16,18
<b>TOTAL PASIVO</b>	1.592.932	100,00	1.630.174	100,00	1.689.015	100,00	1.558.653	100,00

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por cien

n.d.: no disponible

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Con respecto al balance, a destacar los siguientes aspectos:

- El activo no corriente, ha sufrido una disminución del mismo. pasando de una reducción de 0,39 puntos porcentuales en 2008 con respecto a 2007 a una reducción de 1,54 puntos porcentuales de 2009 con respecto a 2008. Esto es debido en su totalidad, a una pérdida o venta del inmovilizado material.

- Por su parte, el activo corriente ha aumentado en la misma proporción en que ha disminuido el activo no corriente. De todas las partidas de activo corriente la que más se ha incrementado han sido los deudores, en 2009 ha tenido un aumento de 2,38 puntos porcentuales con respecto a 2008; las existencias también han aumentado pero en casi medio punto porcentual por año y otros activos líquidos han disminuido en 2008 pero sobre todo en 2009 en más de un punto porcentual.

- En relación al patrimonio neto, en 2008 la empresa tuvo un aumento de 2,26 puntos porcentuales con respecto a 2007 y un incremento de 1,99 puntos porcentuales en 2009 con respecto a 2008. Esto se debe en su totalidad en aumentos en las distintas cuentas de reservas y no en ampliaciones de capital, por lo que, al retener beneficios la empresa se está capitalizando.

- El pasivo fijo por su parte disminuyó en 2008, 1,72 puntos porcentuales con respecto a 2007 y tuvo un aumento de 0,81 puntos porcentuales en 2009 con respecto a 2008. La disminución se debió al pago de las deudas con entidades financieras y el aumento se debe a un cambio estructural en las partidas del pasivo.

- Por último, el pasivo circulante ha disminuido 0,54 puntos porcentuales en 2008 con respecto a 2007 y 2,80 puntos porcentuales en 2009 con respecto a 2008. Esta disminución es debida sobre todo por la disminución de otros pasivos líquidos; las deudas a corto plazo por su parte, disminuyen paulatinamente debido al pago anual de las mismas.

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Fondo de maniobra</b>	<b>223.531</b>	<b>157.860</b>	<b>147.821</b>

Fuente: base de datos SABI

El capital circulante o fondo de maniobra es el exceso de activo corriente sobre el pasivo circulante. La sociedad tiene un fondo de maniobra positivo en todo el periodo lo cual indica que no todo el activo corriente se financia con deuda a corto plazo, sino que una parte del mismo, está siendo financiado a través de recursos permanentes; lo cual indica una situación de equilibrio de la mercantil.

Cuenta de pérdidas y ganancias de 2007, 2008 y 2009

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

<b>CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>							
	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2006</b>
Importe neto cifra negocios	3.454.206	100,00	3.597.063	100,00	3.396.216	100,00	3.261.697
Variación de existencias	2.703.613	78,27	2.814.150	78,23	2.667.909	78,56	2.609.600
Gastos de personal	362.596	10,50	372.684	10,36	323.908	9,54	281.370
Otros gastos de explotación	229.793	6,65	269.000	7,48	264.702	7,79	237.681
Amortización inmovilizado	52.913	1,53	54.682	1,52	53.150	1,56	28.691
<b>Resultado Explotación</b>	<b>105.291</b>	<b>3,05</b>	<b>86.547</b>	<b>2,41</b>	<b>86.547</b>	<b>2,55</b>	<b>104.355</b>
Ingresos financieros	16	0,00	21	0,00	206	0,01	369
Gastos financieros	72.513	2,10	86.547	2,41	67.483	1,99	43.718
<b>Resultado financiero</b>	<b>-72.497</b>	<b>-2,10</b>	<b>-86.526</b>	<b>-2,41</b>	<b>-67.277</b>	<b>-1,98</b>	<b>-43.349</b>
Result. ordinarios antes Impuestos	32.794	0,95	21	0,00	19.270	0,57	61.006
Impuestos sobre sociedades	8.230	0,24	9.045	0,25	13.609	0,40	17.809
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>24.564</b>	<b>0,71</b>	<b>-9.024</b>	<b>-0,25</b>	<b>5.661</b>	<b>0,17</b>	<b>43.197</b>
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	2.679
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-2.679
<b>RESULTADO EJERCICIO</b>	<b>24.564</b>	<b>0,71</b>	<b>26.895</b>	<b>0,75</b>	<b>40.515</b>	<b>1,19</b>	<b>40.518</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por cien

n.d.: no disponible

Al analizar la cuenta de resultados de la empresa, hay que tener en cuenta:

- Con respecto a las ventas, como se ha comentado la mercantil sufre una tendente disminución debido a la situación de crisis económica y financiera iniciada en 2007.
- Con respecto a los gastos, el gasto en mercaderías y los gastos de personal se han mantenido constantes durante todo el periodo, otros gastos de la explotación son similares en el periodo analizado excepto en 2009 que han disminuido y la amortización del inmovilizado ha disminuido en 2009 debido a una disminución del inmovilizado por la pérdida o venta de un elemento del mismo.
- El resultado de explotación ha aumentado en 2009, debido sobre todo a una disminución de otros gastos de la explotación. El resultado financiero es negativo en todo el periodo analizado, y es debido al pago de intereses de los préstamos. Además, la empresa no declara ni gastos ni ingresos de actividades extraordinarias en el periodo analizado.
- El resultado del ejercicio, arroja beneficio en todo el periodo analizado aunque disminuye progresivamente, esto es debido a una disminución paulatina de las ventas.

#### 4.3 Posición de liquidez

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Liquidez a muy corto plazo</b>	<b>0,16</b>	<b>0,20</b>	<b>0,21</b>
<b>Liquidez a corto plazo</b>	<b>1,01</b>	<b>0,82</b>	<b>0,80</b>
<b>Liquidez a medio plazo</b>	<b>1,76</b>	<b>1,46</b>	<b>1,40</b>
<b>Garantía a largo plazo</b>	<b>1,26</b>	<b>1,23</b>	<b>1,20</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por uno

La posición de liquidez mide la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Se analizan distintas partidas del activo corriente sobre el pasivo corriente.

En el caso de la liquidez a muy corto plazo, en el análisis solo se incluye la tesorería con respecto a las deudas a corto plazo. Se puede observar como la liquidez a muy corto plazo disminuye de 2007 a 2009; la empresa en 2009 solo puede hacer frente al 16% de sus deudas a corto plazo con el activo más líquido, la tesorería. Este dato no es preocupante ya que, las existencias en este tipo de empresa se pueden hacer líquidas muy fácilmente.

La liquidez a corto plazo mide la relación entre los activos disponibles líquidos (sin tener en cuenta las existencias ni los activos no corriente disponibles para la venta), y los recursos ajenos con vencimiento a un año. La liquidez a corto plazo va en aumento en todo el periodo analizado, por lo que aumenta la calidad de la misma. En 2009 con los activos más líquidos se puede hacer frente al 101% de las deudas a corto plazo.

En el caso de la liquidez a medio plazo, se incluye todo el activo corriente. Y aquí se puede observar como aumenta progresivamente la liquidez a medio plazo en la empresa. En 2009, la empresa es capaz hacer frente al 176% de las deudas a corto plazo con sus activos corrientes, es decir, que por cada euro que debe la empresa a corto plazo, ésta dispone de 1,76 euros de activos reales.

En la garantía a largo plazo se analiza todo el activo sobre las deudas totales. Se mantiene una posición estable; en 2009 la empresa tiene 1,26€ de activo para hacer frente a cada euro de pasivo, es decir, la empresa con el total de activo puede hacer frente al 126% del total de pasivo.

### 4.4 Equilibrio financiero

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>% capital corriente s/activo</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>	<b>0,08</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por uno

El equilibrio financiero mide el porcentaje de capital circulante en función de los activos totales. En este caso, la empresa tiene un aumento del equilibrio financiero de 2007 a 2009, posicionándose en 2009 en un equilibrio financiero muy bueno, en torno al 14%. En todos los años de estudio el capital circulante es positivo lo cual indica que todo el activo no corriente y parte del activo corriente está siendo financiado con recursos permanentes ya sean propios o ajenos y además cada vez lo hace en mayor medida.

### 4.5 Nivel de endeudamiento



## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Autonomía financiera</b>	<b>0,21</b>	<b>0,19</b>	<b>0,16</b>
<b>Endeudamiento a largo plazo</b>	<b>0,60</b>	<b>0,51</b>	<b>0,61</b>
<b>Endeudamiento a corto plazo</b>	<b>0,18</b>	<b>0,21</b>	<b>0,21</b>
<b>Recursos permanentes</b>	<b>0,81</b>	<b>0,78</b>	<b>0,78</b>
<b>Carga financiera</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>
<b>Capacidad de devolución de deuda</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>	<b>0,06</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por uno excepto carga financiera

La autonomía financiera mide el porcentaje de patrimonio neto sobre el pasivo total. Se denota una mejora progresiva pasando en 2007 del 16% a 2009 de 21%, es decir, aumenta el porcentaje de recursos propios de la empresa sobre su pasivo total. Aunque la empresa no está capitalizada tiene un nivel de capitalización cada vez mayor.

Con respecto al endeudamiento, en el largo plazo la empresa se mantiene estable en el tiempo, es decir, el porcentaje de pasivo no corriente sobre el pasivo total no tiene grandes variaciones. Observando el corto plazo ha habido una disminución en 2009 del pasivo corriente sobre el total de pasivo, situándose en un 18%.

Los recursos permanentes tanto ajenos como propios de la empresa, suponen entorno al 80% del pasivo total en el periodo analizado, es decir, solo el 20% aproximadamente del total del pasivo son deudas a corto plazo.

Analizando la carga financiera, esta se mantiene estable durante todo el periodo aunque el porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el importe neto de la cifra de negocios no es muy bueno, ya que, de cada 100 euros de ventas se destinan 2 euros para pagar gastos financieros.

El indicador de la capacidad de devolución de deuda de la empresa mide los recursos generados durante un ejercicio económico con respecto al pasivo total. Se muestra como la empresa mantiene su capacidad de devolución de deuda, estable. Pasa de un 6% en 2007 a un 5% en los dos últimos años. Es decir que la empresa en 2009 solo puede hacer frente al 5% del total de sus deudas con los recursos generados ese año.

### 4.6 Análisis de la rentabilidad

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>Rentabilidad económica</b>	<b>0,066</b>	<b>0,075</b>	<b>0,071</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>0,030</b>	<b>0,034</b>	<b>0,036</b>
<b>Rotación ventas /activo</b>	<b>2,16</b>	<b>2,18</b>	<b>1,99</b>
<b>Rentabilidad financiera</b>	<b>0,07</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por uno

Con respecto a la rentabilidad económica esta ha disminuido a lo largo de los años; en 2009 de cada cien euros invertidos la empresa gana 6,6 euros, es decir, el resultado de la explotación ajustado sobre el activo corriente y no corriente de la explotación supone un 6,6% de rentabilidad.

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Para un estudio más exhaustivo de la rentabilidad económica, esta se divide a su vez en el margen y la rotación, dicho margen y rotación han tenido los siguientes resultados:

En términos de rotación la rentabilidad aumenta de 2007 a 2008 y disminuye en 2009 muy ligeramente; en 2009 de cada euro que invierte la empresa en activo, factura 2,16 euros. Si analizamos el margen, se observa una tendencia decreciente es decir, la empresa pierde eficiencia en el ciclo de explotación. En 2009 de cada 100 euros de ventas la empresa obtiene 3 euros de beneficio.

La rentabilidad financiera mide el resultado del ejercicio con respecto a los fondos propios; en este caso decrece durante el periodo analizado. En 2009 de cada 100 euros de fondos propios el propietario gana 7 euros.

Una forma de determinar si la estructura del endeudamiento perjudica la rentabilidad de la empresa se realiza calculando el apalancamiento financiero, como cociente entre la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica. Si la rentabilidad financiera resulta mayor que la económica, el endeudamiento de la empresa no perjudica la rentabilidad final de los accionistas.

Se observa como en todo el periodo analizado, la empresa tiene un apalancamiento mayor que uno, esto es, la capitalización de la empresa no perjudica al propietario. Se puede comprobar que el endeudamiento de la empresa no genera problemas sobre la rentabilidad aunque este sea cada vez menor, es decir; ejerce un efecto palanca cada vez menor.

AÑO	2009	2008	2007
<b>Apalancamiento financiero</b>	<b>1,06</b>	<b>1,2</b>	<b>1,97</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por uno

Se realizan para el ejercicio de 2009, los periodos medio de cobro a clientes y de pago a proveedores de la empresa Supermercados Hnos. Vidal, S.L. Los datos relativos a deudores corresponden íntegramente a clientes y otros pasivos líquidos en el balance corresponden a los proveedores:

Periodo de cobro a clientes Supermercados Hnos. Vidal, S.L 2009:

(Saldo Medio Clientes / Importe Neto Cifra Negocios) x 365 días =

$(230009,5/3.454.206) \times 365 = 24,3$  días

(Clientes Saldo Inicial Año n-1 + Clientes Saldo Final Año n)/2 =

$(246.557+213.462)/2 = 230009,5$

Periodo de pago a proveedores Supermercados Hnos. Vidal, S.L 2009:

(Saldo Medio Proveedores/ Aprovisionamientos) x 365 días =

$(147885,5/2.703.613) \times 365 = 19,9$  días

(Proveedores Saldo Inicial Año n-1 + Proveedores Saldo Final Año n)/2 =

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

$$(114.335+181.436)/2 = 147885,5$$

Se observa como esta empresa tiene un periodo medio de pago a proveedores de 20 días y de cobro a sus clientes (deudores) a 24 días, en el año 2009. Se denota como la empresa está llevando a cabo una buena gestión de periodos de cobros y pagos aunque podría reducir en la medida de lo posible el periodo medio de cobro de sus clientes, podría estudiar ofrecer descuentos por pronto pago a sus clientes con el descuento muy ajustado controlando los gastos financieros o aumentar el periodo medio de pago a sus proveedores a medida que aumente su poder negociador.

## 4.7 Análisis de la productividad

AÑO	2009	2008	2007
Número empleados	20	23	21
Valor agregado	520.816	549.853	498.665
Productividad	26.041	23.907	23.746

Fuente: base de datos SABI

Para analizar la productividad de la empresa, se van a relacionar el número de empleados de la empresa con el valor agregado de la misma.

El valor agregado o valor añadido es el aumento de riqueza generada por la actividad de una empresa en el período considerado. Teniendo en cuenta el valor agregado o añadido, se observa una estabilidad en la productividad en el periodo considerado; en 2009 se produce una leve disminución y esto es debido a que tanto numerador como denominador sufren una disminución, es decir, que por una parte se produce una reducción de personal y por otra, disminuye el valor añadido de la actividad.

AÑO	2009	2008	2007
Valor agregado	520.816	549.853	498.665
Gastos de personal	362.596	372.684	323.908
V.A. gastos personal	1,44	1,48	1,54

Fuente: base de datos SABI

Por otra parte, si se relaciona el valor agregado con el gasto de personal se obtiene el valor añadido de cada euro de coste de personal.

Por cada euro gastado en el personal, la empresa ha obtenido un valor añadido medio de 1,5 euros aproximadamente, durante todo el periodo considerado.

## 4.8 Fortalezas y debilidades

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

<b>Debilidades:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño tamaño de la empresa. Pérdida de poder negociador para ser una empresa de distribución y para poder competir en precios.</li> <li>• Gran volumen de empresas similares en el sector. Lo que elimina la posible ventaja competitiva.</li> <li>• Localización de sus establecimientos. Ventas estacionales.</li> <li>• Garantía a largo plazo. Tiene una menor garantía a largo plazo que la media del sector.</li> <li>• Autonomía financiera. El porcentaje de autonomía de la media del sector es superior al de la mercantil.</li> <li>• Capacidad devolución deuda. El porcentaje de la empresa es inferior al de la media del sector.</li> </ul>
<b>Fortalezas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenece a un grupo fuerte UPPER.</li> <li>• Número reducido de empleados. Flexibilidad ante los cambios.</li> <li>• Liquidez a corto plazo. En 2009, llega a ser mayor que la media del sector.</li> <li>• Liquidez a medio plazo. Es superior a la media del sector, en el periodo analizado.</li> <li>• Equilibrio financiero. Está en mejor posición que la media del sector.</li> <li>• Recursos permanentes. Los recursos permanentes son superiores a los de la media del sector.</li> <li>• Rentabilidad económica. Margen y rotación. Tanto la rentabilidad económica como el margen, son superiores a la media del sector. La rotación es ligeramente inferior.</li> <li>• Rentabilidad financiera. Hay una mayor rentabilidad para la empresa que para el sector.</li> <li>• Productividad. La productividad es superior con respecto a la media del sector.</li> <li>• Carga financiera. Tiene menos carga financiera que la media del sector.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 4.9 Comparación con la competencia

En este apartado se va a realizar un análisis comparativo de la empresa con su sector, con algunos de los indicadores que se han utilizado para el análisis de la empresa anteriormente. Además, para analizar el tamaño de la empresa y su estructura, se va a realizar la comparativa con dos de empresas del sector similares a Supermercados Hnos. Vidal, S.L., Supermercados Grimanga, S.L. y Supermercados Pardo, S.L.

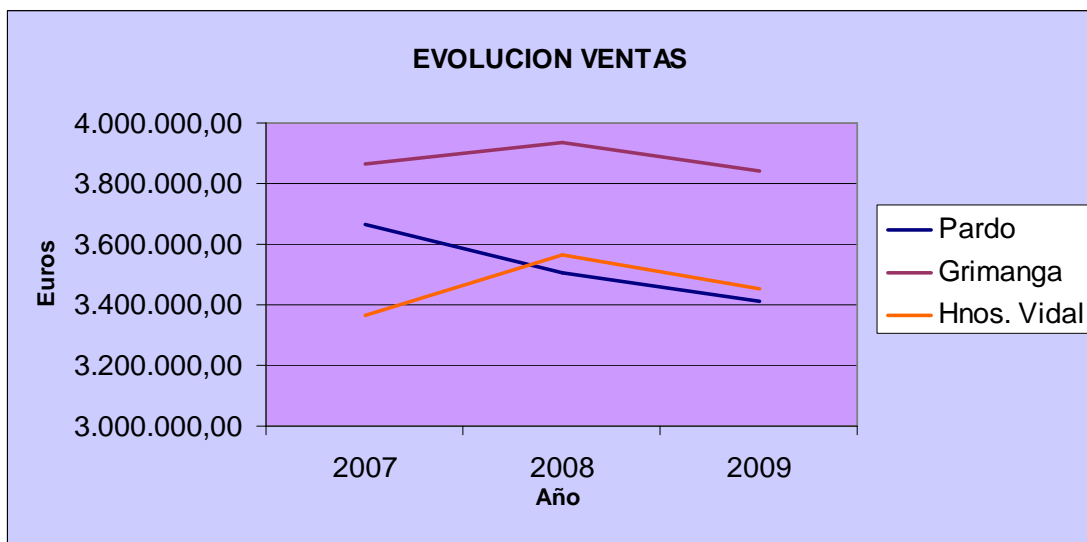
#### 4.9.1 Tamaño de la empresa y evolución

Para el análisis del tamaño de la empresa se va a tener en cuenta el importe neto de la cifra de negocios de Supermercados Hnos. Vidal, S.L., Supermercados Grimanga, S.L. y Supermercados Pardo, S.L.

Importe neto cifra negocios	2009	2008	2007	2009/ 2008	2008/ 2007
<b>Pardo</b>	3.412.590	3.505.236	3.667.517	-0,03	-0,04
<b>Grimanga</b>	3.843.963	3.936.466	3.864.193	-0,02	0,02
<b>Hnos. Vidal</b>	3.454.206	3.563.467	3.363.354	-0,03	0,06

Fuente: base de datos SABI

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.



Fuente: elaboración propia

Con respecto al tamaño de las empresas, al analizar la evolución del importe neto de la cifra de negocios se observa cómo tanto Supermercados Grimanga S.L. como Supermercados Hnos. Vidal S.L., las ventas aumentan de 2007 a 2008 y en 2009 disminuyen. Para el caso de Supermercados Pardo S.L., las ventas sufren una disminución en todo el periodo aunque de 2008 a 2009 son menos pronunciadas. Las disminuciones en la cifra de ventas son debidas en su mayoría a la crisis iniciada en 2007.

### 4.9.2 Posiciones de liquidez

AÑO	Sector			Empresa		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Liquidez a Corto Plazo</b>	<b>0,83</b>	<b>0,82</b>	<b>0,89</b>	<b>0,79</b>	<b>0,82</b>	<b>1,01</b>
<b>Liquidez a Medio Plazo</b>	<b>1,13</b>	<b>1,13</b>	<b>1,25</b>	<b>1,40</b>	<b>1,46</b>	<b>1,76</b>
<b>Garantía a Largo Plazo</b>	<b>1,34</b>	<b>1,38</b>	<b>1,40</b>	<b>1,20</b>	<b>1,23</b>	<b>1,26</b>

Fuente: Panel Empresarial y SABI

Nota: elaboración en tanto por uno

Para la empresa, la liquidez a corto plazo aumenta de 2007 a 2009. Si se analiza con respecto al sector, en el 2007 la liquidez a corto plazo es menor para la empresa que para la media del sector, en 2008 se iguala y en 2009 la liquidez a corto plazo de la empresa supera la media del sector. En 2009 la empresa puede hacer frente al 101% de sus deudas a corto plazo con los activos más líquidos frente al 89% que ofrece el sector.

Aumenta la liquidez a medio plazo en la empresa de forma progresiva. Si se analiza con el sector, la empresa en todo el periodo dispone de mayor liquidez a medio plazo que la media del sector. En 2009 la empresa es capaz hacer frente al 176% de las deudas a corto plazo con sus activos corrientes (por cada euro que debe la empresa a corto plazo, ésta dispone de 1,76 euros de activos reales) y la media del sector denota que es capaz de hacer frente al 125% de sus deudas a corto plazo.

La empresa mantiene una posición estable con respecto a la garantía a largo plazo. Si se observa con la media del sector, en 2009 la empresa tiene 1,26€ de activo

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

para hacer frente a cada euro de pasivo (la empresa con el total de activo puede hacer frente al 126% del total de pasivo) y el sector tiene 1,40€.

### 4.9.3 Equilibrio financiero

AÑO	Sector			Empresa		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Capital Circulante sobre Activo</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,12</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,14</b>

Fuente: Panel Empresarial y SABI

Nota: elaboración en tanto por uno

La empresa tiene un aumento del equilibrio financiero de 2007 a 2009, posicionándose en 2009 en un equilibrio financiero muy bueno. Al analizarlo con el sector, se observa como el equilibrio financiero en 2009 de la empresa está bien posicionado en torno al 14%, frente al 12% de la media del sector.

### 4.9.4 Nivel de endeudamiento

AÑO	Sector			Empresa		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Autonomía Financiera</b>	<b>0,25</b>	<b>0,27</b>	<b>0,28</b>	<b>0,16</b>	<b>0,19</b>	<b>0,21</b>
<b>Recursos Permanentes</b>	<b>0,41</b>	<b>0,44</b>	<b>0,49</b>	<b>0,78</b>	<b>0,78</b>	<b>0,81</b>
<b>Capacidad de Devolución de la Deuda</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,06</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
<b>Carga Financiera</b>	<b>0,08</b>	<b>0,09</b>	<b>0,07</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>

Fuente: Panel Empresarial y SABI

Nota: elaboración en tanto por uno excepto carga financiera

Con respecto a la autonomía financiera, se observa una mejora progresiva pasando en 2007 del 16% a 2009 de 21%, es decir, aumenta el porcentaje de recursos propios de la empresa sobre su pasivo total. Si se observa junto al sector, la autonomía financiera media del sector constituye en 2009 un 28% frente al 21% de la empresa.

Los recursos permanentes tanto ajenos como propios de la empresa, suponen entorno al 80% del pasivo total en el periodo analizado, mientras que para el sector suponen una media del 45%, del periodo analizado.

Se muestra como la empresa mantiene una posición estable en cuanto a la capacidad de devolución de deuda, aunque con niveles bajos. Al analizar los datos con el sector, el dato en 2009 no es tan alarmante ya que la media del sector solo puede hacer frente al 7% del total de sus deudas con los recursos generados en todo el periodo y la empresa al 5%.

Analizando la carga financiera, esta se mantiene estable durante todo el periodo además, el porcentaje que suponen los gastos financieros sobre el importe neto de la cifra de negocios es aceptable, ya que, de cada 100 euros de ventas se destinan 2 euros para pagar gastos financieros. Para la media del sector, en 2009 de cada 100€ se destinan 7€ a pagar gastos financieros, frente a los 2€ de la empresa.

### 4.9.5 Análisis de la rentabilidad

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

AÑO	Sector			Empresa		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Rentabilidad Económica</b>	<b>0,049</b>	<b>0,053</b>	<b>0,037</b>	<b>0,071</b>	<b>0,075</b>	<b>0,066</b>
<b>Rotación del Activo</b>	<b>2,21</b>	<b>2,11</b>	<b>2,05</b>	<b>1,99</b>	<b>2,18</b>	<b>2,16</b>
<b>Margen de Explotación</b>	<b>0,02</b>	<b>0,02</b>	<b>0,01</b>	<b>0,036</b>	<b>0,034</b>	<b>0,030</b>
<b>Rentabilidad Financiera</b>	<b>0,10</b>	<b>0,07</b>	<b>0,05</b>	<b>0,14</b>	<b>0,09</b>	<b>0,07</b>

Fuente: Panel Empresarial y SABI

Nota: elaboración en tanto por uno

Con respecto a la rentabilidad económica esta ha disminuido a lo largo de los años; en 2009 de cada cien euros invertidos la empresa gana 6,6 euros. En el caso del sector, la rentabilidad económica media es de 3,7€ con cada euro, invertido frente a los 6,6€ de ganancias de la empresa.

En términos de rotación la rentabilidad de la empresa aumenta de 2007 a 2008 y disminuye en 2009 muy ligeramente; en 2009 de cada euro que invierte la empresa en activo, factura 2,16 euros. Con respecto al sector, la rotación media disminuye durante todo el periodo y es menor que para la empresa tanto en 2008 como en 2009. Si analizamos el margen, la empresa pierde eficiencia en el ciclo de explotación. En 2009 de cada 100 euros de ventas la empresa obtiene 3 euros de beneficio. La media del sector para el margen, se mantiene constante durante el periodo analizado, en comparación con el detrimento que ha sufrido la empresa, aunque este es mayor que el margen medio del sector.

La rentabilidad financiera decrece durante el periodo analizado para la empresa; en 2009 de cada 100 euros de fondos propios el propietario gana 7 euros, para el sector la media también decrece y se posiciona en una menor rentabilidad financiera que la empresa.

### 4.9.6 Análisis de la productividad

AÑO	Sector			Empresa		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>Valor Añadido Bruto sobre Gastos de Personal (€)</b>	<b>1,44</b>	<b>1,41</b>	<b>1,34</b>	<b>1,54</b>	<b>1,48</b>	<b>1,44</b>

Fuente: Panel Empresarial y SABI

Por cada euro gastado en el personal, la empresa ha obtenido un valor añadido medio de 1,5 euros aproximadamente, durante todo el periodo considerado. Para el sector, la media del valor añadido en todo el periodo es de 1,4 euros aproximadamente, frente a los 1,5 euros de la empresa.

### 4.9.7 Análisis estructural comparativo

Para el análisis estructural comparativo se van a utilizar las cuentas anuales de dos empresas de tamaño similar a Supermercados Hnos. Vidal S.L., las empresas son: Supermercados Pardo, S.L. y Supermercados Grimanga, S.L. Se van a analizar por un lado el balance y por otro, la cuenta de pérdidas y ganancias para un periodo entre 2007 y 2009.

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

SUPERMERCADOS									
BALANCES DE SITUACIÓN	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal
ACTIVO	2009	2009	2009	2008	2008	2008	2007	2007	2007
<b>Inmovilizado</b>	<b>11,92</b>	<b>35,04</b>	<b>67,60</b>	<b>12,09</b>	<b>29,66</b>	<b>69,14</b>	<b>13,27</b>	<b>24,67</b>	<b>69,53</b>
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1,27	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	11,92	10,35	66,75	12,09	10,39	68,31	12,00	7,04	68,73
Otros activos fijos	n.d.	24,70	0,85	n.d.	19,27	0,83	n.d.	17,62	0,80
<b>Activo circulante</b>	<b>88,08</b>	<b>64,96</b>	<b>32,40</b>	<b>87,91</b>	<b>70,34</b>	<b>30,86</b>	<b>86,73</b>	<b>75,33</b>	<b>30,47</b>
Existencias	21,43	60,36	13,76	26,99	61,50	13,49	19,81	53,58	13,10
Deudores	64,50	0,10	15,48	57,12	1,35	13,09	63,63	6,45	12,70
Otros activos líquidos	2,14	4,50	3,17	3,79	7,49	4,27	3,29	15,30	4,67
Tesorería	1,72	4,50	2,92	3,68	7,49	4,22	3,25	15,30	4,62
<b>Total activo</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por cien

n.d.: no disponible

Con respecto al activo hay que destacar los siguientes aspectos:

- Con respecto al activo no corriente, Supermercados Hnos. Vidal S.L., tiene un 68% de media en todo el periodo analizado de estructura de su activo, empleado en inmovilizado material, en contraposición a las otras dos empresas que tienen un inmovilizado más reducido. Esto puede ser debido a que Supermercados Hnos. Vidal S.L., tiene en propiedad los locales donde realiza su actividad y las otras dos empresas tienen los locales arrendados.

- Analizando el activo corriente, se muestra una situación inversa, Supermercados Hnos. Vidal S.L., tiene un media de activo corriente en el periodo analizado de un 31% frente a Supermercados Pardo S.L., que tiene una media de 87% y Supermercados Grimanga S.L., que tiene una media de 70%. La mayor parte del activo corriente en Supermercados Hnos. Vidal S.L., pertenece a existencias y deudores en porcentajes similares aunque con un ligero aumento de deudores en 2009; para el caso de Supermercados Pardo, S.L., la mayor parte del activo corriente pertenece a deudores con un aumento en 2009 y por último, para Supermercados Grimanga S.L., la mayoría pertenece a existencias, con un porcentaje de deudores muy pequeño.



Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

SUPERMERCADOS									
BALANCES DE SITUACIÓN	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal
PASIVO	2009	2009	2009	2008	2008	2008	2007	2007	2007
<i>Fondos propios</i>	39,66	21,53	21,16	38,03	7,39	19,17	30,51	2,45	16,91
Capital suscrito	3,10	1,41	9,07	3,22	1,10	8,86	2,74	1,01	8,55
Otros fondos propios	36,56	20,12	12,09	34,82	6,29	10,30	27,77	1,44	8,35
<i>Pasivo fijo</i>	2,43	n.d.	60,47	4,61	n.d.	59,66	5,64	n.d.	61,37
Acreeedores a L. P.	2,43	n.d.	60,47	4,61	n.d.	59,66	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos fijos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<i>Pasivo circulante</i>	57,90	78,47	18,37	57,35	92,61	21,17	63,85	97,55	21,72
Deudas financieras	4,57	n.d.	11,19	1,93	n.d.	10,04	n.d.	n.d.	n.d.
Acreeedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	53,33	78,47	7,18	55,42	92,61	11,13	63,85	97,55	21,72
<b>Total pasivo y capital propio</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por cien

n.d.: no disponible

En relación al pasivo hay que destacar lo siguiente:

- Al analizar los fondos propios, las tres empresas ven incrementados sus fondos propios por la retención de beneficios destinados a reservas. Supermercados Hnos. Vidal, S.L., no es la empresa que tiene un mayor porcentaje de fondos propios en relación a las otras dos empresas, pero si la que tiene un mayor porcentaje de capital social.

- Con respecto al pasivo fijo, Supermercados Hnos. Vidal S.L., tiene una media en todo el periodo analizado del 60% de la estructura de su pasivo en deudas a largo plazo, esto puede ser debido a varios préstamos destinados a la compra de inmovilizado; por su parte Supermercados Pardo S.L., no dispone de pasivo a largo plazo y Supermercados Grimanga S.L., tiene un pasivo a largo plazo irrelevante.

- Por último, si se observa el pasivo circulante, este se mantiene constante para Supermercados Hnos. Vidal S.L. con una media del 20% de la estructura del pasivo en todo el periodo analizado; en el caso de Supermercados Grimanga S.L., va en detrimento en todo el periodo analizado y en el caso de Supermercados Pardo S.L., sufre una disminución de 2007 a 2008 y 2009 se mantiene constante. El pasivo circulante tiene un mayor peso para Supermercados Pardo y Grimanga, que para Supermercados Hnos. Vidal, S.L.

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

SUPERMERCADO									
CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal	Pardo	Grimanga	Hnos. Vidal
	2009	2009	2009	2008	2008	2008	2007	2007	2007
Ingresos de explotación	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Importe neto de Cifra de Ventas	99,35	100,00	100,00	99,34	100,00	99,07	99,40	99,96	99,03
Consumo de mercaderías y de materias	75,16	77,40	78,27	83,14	78,86	78,23	75,89	78,83	78,56
Gastos de personal	14	10,90	10,50	14,55	10,87	10,36	15,28	10,45	9,54
Dotación amortización inmovilizado	1,01	0,33	1,53	1,62	0,28	1,52	1,28	0,22	1,56
Otros gastos de explotación	8,40	9,41	6,65	0,00	9,05	6,48	6,70	10,28	6,77
<b>Resultado Explotación</b>	<b>0,98</b>	<b>1,96</b>	<b>3,05</b>	<b>1,12</b>	<b>0,93</b>	<b>3,40</b>	<b>0,84</b>	<b>0,22</b>	<b>3,57</b>
Ingresos financieros	0,01	0,02	0,00	0,01	0,14	0,00	0,01	0,01	0,01
Gastos financieros	0,12	0,20	2,10	0,35	0,19	2,41	0,09	0,16	1,99
<b>Resultado financiero</b>	<b>-0,11</b>	<b>-0,18</b>	<b>-2,10</b>	<b>-0,33</b>	<b>-0,05</b>	<b>-2,41</b>	<b>-0,08</b>	<b>-0,15</b>	<b>-1,98</b>
Result. ordinarios antes Impuestos	0,87	1,78	0,95	0,79	0,87	1,00	0,77	0,07	1,59
Impuestos sobre sociedades	0,22	0,45	0,24	0,20	0,22	0,25	0,19	0,02	0,40
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>0,65</b>	<b>1,34</b>	<b>0,71</b>	<b>0,59</b>	<b>0,65</b>	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	<b>0,05</b>	<b>1,19</b>
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>0,65</b>	<b>1,34</b>	<b>0,71</b>	<b>0,59</b>	<b>0,65</b>	<b>0,75</b>	<b>0,58</b>	<b>0,05</b>	<b>1,19</b>

Fuente: base de datos SABI

Nota: elaborado en tanto por cien

n.d.: no disponible

Con respecto a la cuenta de pérdidas y ganancias, hay que destacar lo siguiente:

- Al analizar el consumo de mercaderías Supermercados Pardo, S.L., aumenta el consumo de mercaderías de 2007 a 2008 y lo disminuye en la misma cantidad de 2008 a 2009; en su estructura de gastos en 2009 el consumo de mercaderías supone el 75% del importe neto de la cifra de negocios. En el caso de Supermercados Grimanga, S.L., mantiene un porcentaje similar en todo el periodo con un leve descenso en 2009, en el que el gasto en consumo de mercaderías, supone el 77% del importe neto de la cifra de negocios. Y en el caso de Supermercados Hnos. Vidal, S.L., el consumo de mercaderías

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

es similar en todo el periodo analizado y supone el 78% del importe neto de la cifra de negocios.

- Con respecto a los gastos de personal, para Supermercados Pardo, S.L. se mantiene durante todo el periodo analizado aproximadamente un 14% de gastos de personal sobre el importe neto de la cifra de negocios. Al analizar Supermercados Grimanga, S.L., se observa como también se mantiene constante el porcentaje durante todo el periodo analizado, en este caso el 10% de la cifra de ventas es asignado a gastos de personal. Y en el caso de Supermercados Hnos. Vidal, S.L., el gasto de personal se mantiene estable durante el periodo analizado, constituyendo un 10% del importe neto de la cifra de ventas.

- En el caso de la dotación a la amortización, se mantiene en las tres empresas un similar porcentaje de dotación a la amortización en todo el periodo analizado, siendo para Supermercados Pardo, S.L. un porcentaje medio de un 1,5%, en el caso de Supermercados Grimanga, S.L., un porcentaje medio de 0,3% y en el caso de Supermercados Hnos. Vidal, S.L. un porcentaje medio de 1,5%.

- En el análisis de otros gastos de explotación, se observa para Supermercados Pardo, S.L. que en 2007 el 6% de la cifra de ventas la constituyen otros gastos de explotación, en 2008 no declara ningún importe y en 2009 vuelve a tener otros gastos de explotación con un porcentaje del 8%. En el caso de Supermercados Grimanga, S.L., de 2007 a 2008 disminuye ligeramente y en 2009 se mantiene como en 2008, es decir, el 9% de la cifra de ventas está constituida por otros gastos de explotación. Y en el último caso, Supermercados Hnos. Vidal, S.L., mantiene un mismo porcentaje en todo el periodo analizado, de un 6%.

- El resultado de explotación. Todas las empresas arrojan un resultado de la explotación positivo en todo el periodo analizado con un porcentaje sobre las ventas de entre un 0,2% y un 3,5%.

- Todas las empresas presentan un resultado financiero negativo en todo el periodo analizado ya que, prácticamente no tienen ingresos financieros y por el contrario, si tienen gastos financieros.

- Con respecto al resultado del ejercicio, las tres empresas presentan un resultado positivo en todo el periodo analizado con un porcentaje sobre la cifra de ventas de entre un 0,05% y un 1,3%.

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

**5. DIAGNÓSTICO COMPARATIVO CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA**

En este apartado se realiza una recopilación o resumen de los indicadores analizados de la empresa con respecto al sector y con respecto a las dos empresas similares a Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Liquidez a corto plazo	Fortaleza
Liquidez a medio plazo	Fortaleza
Garantía a largo plazo	Debilidad
Equilibrio financiero	Fortaleza
Autonomía financiera	Debilidad
Recursos permanentes	Fortaleza
Capacidad devolución deuda	Debilidad
Carga financiera	Fortaleza
Rentabilidad económica	Fortaleza
Rotación	Fortaleza
Margen	Fortaleza
Rentabilidad financiera	Fortaleza
Productividad	Fortaleza

Fuente: elaboración propia del resumen

## 6. PROPUESTAS DE MEJORA Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de la empresa, se van a desarrollar los aspectos que los propietarios de la empresa deben tener en cuenta para mejorar los elementos más débiles de la misma. A través de una serie de medidas, la empresa va corregir sus debilidades y mejorar con ello, su posición competitiva en el sector. Las medidas a tener en cuenta serían:

- Pequeño tamaño de la empresa. Al ser una PYME, la sociedad tiene un menor poder negociador con proveedores, lo cual le genera una debilidad como empresa de distribución, es decir, a la hora de competir en precios. Que la empresa pase de ser una pequeña empresa a una gran empresa de supermercados es complicado, pero si puede optar por llevar un trato más personalizado con sus clientes, generando con ello una mayor confianza o compromiso de los mismos y por tanto, unas ventas estables. El trato personalizado a los clientes pasa por realizar ofertas de venta específicas para cada segmento de mercado, es decir, ofertas específicas para el cliente objetivo. El cliente objetivo será por un lado, aquellos clientes que residan todo el año en la zona de ubicación de los supermercados y por otro, los establecimientos como hoteles, restaurantes, etc. establecidos en la misma localidad que los supermercados a los que se les puede abastecer durante todo el año.

- Localización de sus establecimientos. La empresa tiene dos establecimientos donde ejerce su actividad, situados en zona costera, lo cual implica que la mayoría de ventas anuales se realicen en verano, es decir, que las ventas sean estacionales. Una posible solución pasa por generar ventas estables durante el invierno a través de la obtención de la fidelización de los clientes que permanecen todo el año en las localidades donde se ubican los supermercados y con el abastecimiento de ciertos locales como hoteles, restaurantes, bares, etc. cercanos a los establecimientos de los supermercados, durante todo el año.

- Elevado volumen de empresas similares en el sector. El gran volumen de empresas similares que existen en el sector hace que la empresa elimine la posible ventaja competitiva. Esta debilidad se ve contrarrestada con la ventaja que tiene la empresa en cuanto a la localización de sus establecimientos, es decir, al estar situada en la zona costera, la empresa tiene poca concentración de empresas similares en la ubicación de la misma, por lo que, la gran concentración de empresas similares no va a ser relevante en este caso concreto.

- Garantía a largo plazo. En todo el periodo analizado, la mercantil tiene una garantía a largo plazo menor que la media que ofrece el sector, pero aceptable. El estado de la empresa no es de quiebra, pero si surgen complicaciones en el activo se puede llegar a un estado de quiebra. Se pueden mejorar los valores de este ratio o bien aumentando las ventas (ya que aumentará o bien el dinero líquido o bien las cuentas pendientes de cobro a clientes), o bien renegociando las deudas de la empresa con proveedores o entidades financieras, de manera que los vencimientos que ahora son a corto plazo, pasen a ser a largo plazo. Por otra parte, aunque el ratio denota un valor con el cual la empresa no es muy solvente, si la rotación es buena y en este caso lo es, esa pérdida de solvencia se disminuye.

- Autonomía financiera. El porcentaje de autonomía financiera de la media del sector supera al porcentaje de autonomía financiera de la empresa, en todo el periodo analizado. Al ser un ratio tan bajo, para los prestamistas existe un alto riesgo de impago y a consecuencia de ello o bien aumentarán el tipo de interés (aumentando la prima de riesgo) o bien exigirán garantías complementarias que podrán ser o no, ofrecidas por la

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

empresa. Una posibilidad de aumentar la autonomía financiera de la empresa, puede ser a través del reconocimiento de las reservas por revalorización de activos. A través de estas reservas se puede incrementar el endeudamiento, ya que en un planteamiento adecuado de financiación puede ser rentable cubrir el activo con fondos propios y ajenos con una duración mínima de financiación de al menos la vida útil del activo, pudiendo con ello, solventar las dificultades de refinanciación y cubrir correctamente las necesidades asociadas al capital circulante.

- Capacidad devolución deuda. El porcentaje de capacidad de devolución de la empresa es inferior al que ofrece la media del sector. Cuanto mayor sea el cociente obtenido, mejor será esta capacidad, ya que se podrá atender mejor a la devolución de las deudas contraídas, cuantos más recursos se hayan generado en el ejercicio. Teniendo en cuenta que el ratio se ve influido por el nivel de ventas, si la empresa genera un aumento de las mismas, podrá tener una mayor capacidad para devolver su deuda con los recursos generados de su actividad principal.

## 7. LA ESTRATEGIA DE VENTAS DE LA EMPRESA COMERCIAL DETALLISTA

Uno de los problemas de esta sociedad son sus ventas estacionales. Una posible solución al problema pasa por un aumento de las ventas todo el año, incrementando cuota de mercado a través de estrategias de aumento de ventas. La empresa debe crear un plan de marketing y dentro de éste generar una estrategia de aumento de ventas, teniendo en cuenta que es una empresa comercial detallista del sector de la alimentación. En este apartado se va a generar la estrategia de aumento de ventas a través de la llamada fidelización de clientes.

Los conceptos a tener en cuenta:

➤ Empresa comercial detallista. La misión de este tipo de empresas consiste en la venta de bienes y servicios al último consumidor o comprador, para su uso personal o en el hogar. Esta es la etapa final del canal de distribución.

➤ Fidelización de clientes. La fidelización es un concepto de marketing, se refiere a la «fidelización de los clientes». La fidelización es el fenómeno por el que un público determinado permanece fiel a la compra de un producto concreto de una marca concreta, de una forma continua o periódica. La fidelización se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Fidelización es un término que utilizan, básicamente, las empresas orientadas al cliente, donde la satisfacción del cliente es un valor principal. Sin embargo, las empresas orientadas al producto se esfuerzan en vender sus bienes y servicios ignorando las necesidades e intereses del cliente.

Teniendo en cuenta los conceptos descritos, las empresas comerciales detallistas tienen una importante función en el mercado por varias razones:

- La importancia del detallista en la comercialización de un producto, puede ser un aspecto decisivo a la hora de colocar bienes en el mercado.
- El fabricante debe adaptar su oferta a las necesidades del punto de venta y negociar con los distribuidores.
- La eficacia de la empresa detallista en la economía es relevante, puesto que tienen una gran repercusión en los consumidores y la industria. Además, la competencia establece el nivel de precios y la cantidad de productos disponibles para el consumidor o comprador final.

En un entorno tan dinámico y complejo, el comercio tradicional tiene la necesidad de evolucionar, el hacerlo o no hacerlo trae consigo una serie de consecuencias. Si decide evolucionar deberá incorporarse al proceso de modernización y puesta al día. Si decide estancarse será una empresa que consiga subsistir con la venta mínima y si esto último no es posible, la empresa deberá acelerar el proceso de cierre del establecimiento.

Las empresas que pretenden evolucionar, se enfrentan a la búsqueda de formulas de venta para poder mantenerse en un mercado y mantener a una clientela, de forma duradera. Por ello son necesarios los instrumentos de marketing mediante los cuales la empresa analiza el punto de vista del consumidor intentando generar una mayor satisfacción de sus necesidades. El proceso de planificación del plan de marketing se desglosa en tres partes:

- Análisis del entorno – mercado para la empresa detallista.

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

-Definición de una estrategia de segmentación y posicionamiento.

-Puesta en práctica de las decisiones comerciales que permiten desarrollar la estrategia.

Las empresas detallistas no se centran en el producto a ofrecer sino en los clientes objetivo del mercado cuyas necesidades van a satisfacer, por ello, el empresario se exige así mismo una dedicación continua para comprender las expectativas, hábitos y uso de los productos, valores y estilos de vida de los compradores. Teniendo en cuenta la dedicación al cliente que estas empresas deben tener, hay varios factores que aplicados, diferencian al comerciante detallista que tiene éxito del que no lo tiene:

- Ser el punto de referencia del consumidor cuando este compara y elige entre varias alternativas de puntos de venta. Hay que conocer los motivos del cliente que le llevan a elegir un establecimiento u otro.

- La gran lealtad que tiene el cliente al punto de venta. Dicha lealtad se puede medir con la frecuencia de visitas, el volumen y la calidad de las compras y se obtendrá si se añade valor a la oferta incluyendo una serie de servicios al consumidor.

- Para tener éxito, el empresario debe utilizar los instrumentos de marketing para poder comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes seleccionados.

A la hora de analizar los canales de distribución, la empresa detallista puede optar por varios enfoques:

- Enfoque funcional. Este enfoque se centra en el análisis y la eficacia y eficiencia, de las actividades del detallista como: logística, surtido, almacenamiento, etc.

- Enfoque institucional. Se centra en el análisis y los aspectos más relevantes de los distintos establecimientos del mercado. Analiza las ventajas e inconvenientes de cada uno de los establecimientos y si existe, la vinculación de los establecimientos mediante acuerdos contractuales.

- Enfoque estratégico. Es el enfoque a tener en cuenta para la solución de las debilidades de Supermercados Vidal S.L. Este enfoque se centra en planificar y definir los objetivos, además de analizar las vías necesarias para alcanzarlos. El enfoque estratégico hace que la empresa se adapte a un entorno cambiante, logrando sus objetivos si la fortaleza competitiva de la misma, está de acuerdo con las oportunidades planteadas por el mercado.

Las ventajas o características de llevar a cabo un enfoque estratégico son:

- Obliga a estudiar el mercado y el entorno.
- Analiza los recursos y capacidades de la empresa.
- Perfila los objetivos de la empresa.
- Muestra como diferenciarse de la competencia.
- Es un punto de partida para desarrollar ofertas a grupos de consumidores.
- Exige la coordinación total de la organización.
- Las crisis son anticipadas y a menudo evitadas.

El enfoque estratégico abarca distintos apartados:



# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

## 1 Análisis de los factores del entorno – mercado.

En el entorno, la empresa va a centrarse en obtener ventajas de las oportunidades del mercado además de adaptarse a las amenazas. Los elementos del mercado que mayor influencia tienen para la empresa son:

- El comportamiento del consumidor. Del consumidor lo que genera un mayor interés es el proceso de compra y las costumbres y hábitos del mismo. La empresa ha de tener en cuenta aspectos del consumidor como son: el nivel de vida, el crecimiento envejecido de la población, las familias cada vez más reducidas, la incorporación de la mujer en el trabajo, una mayor información sobre productos y ofertas, el tiempo de conservación de los productos, las personas que comen fuera del hogar, el ocio, los valores sociales, etc.

- La competencia. Por un lado se observa la globalización de los mercados que unifica los deseos y comportamientos a nivel internacional y por otro, la fragmentación de los mismos lo que genera una tendencia a satisfacer necesidades de grupos específicos de consumidores. De la competencia hay que analizar sus objetivos, sus estrategias y sus políticas de marketing y utilizarlos para posicionarse con ventajas competitivas en el mercado.

- El marco legal. Del marco legal lo esencial para todas las actividades será mantener el libre juego de mercado. La empresa debe cumplir el marco legal. El marco legal es un factor que no depende de la empresa

- La tecnología. Cada vez hay una mayor necesidad del manejo de materiales de forma informatizada y del uso de sistemas de información, lo que genera una mayor necesidad de formarse profesionalmente para adaptarse a la tecnología y para incrementar la productividad.

## 2 Estructura y organización empresarial.

Es necesario el conocimiento del mercado y de los recursos y capacidades de la empresa para poder desarrollar una estrategia y con ello, una táctica que la ponga en práctica. A la hora de generar la estrategia, la empresa debe centrar su gestión en el consumidor, analizando sus necesidades; llevando a cabo un esfuerzo coordinado que genere eficacia y eficiencia y teniendo en cuenta el beneficio, manteniendo para ello unas ventas que generen beneficios aceptables. Con todo ello, la empresa debe crear un objetivo a largo plazo, a seguir. Como posibles objetivos serían: el incremento de las ventas aumentando la cuota de mercado, la expansión geográfica creando nuevos puntos de venta, el desarrollo de nuevas secciones de venta o la diversificación de la actividad en función de los nuevos clientes.

Los objetivos se concretan en:

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

OBJETIVOS	
VENTAS	Aumento del volumen de ventas en el mercado.
	Mantenimiento de un nivel estable de ventas.
	Cuota de mercado.
BENEFICIOS	Valores absolutos por periodo.
	Porcentaje sobre volumen de ventas.
	Rendimiento sobre la inversión.
	Rentabilidad del lineal, producto, marca.
SATISFACCION CLIENTE	Satisfacción de los deseos del cliente.
	Buenas relaciones con proveedores.
	Buenas relaciones internas en la empresa.
	Buenas relaciones sociales con su entorno.
IMAGEN	Imagen deseada ante los consumidores.
	Posicionamiento frente a la competencia.

Fuente: investigación de mercados y estrategia de marketing.

### 3 Delimitación del mercado

A la hora de establecer el punto de venta hay que tener en cuenta la importancia de la ubicación del establecimiento, ya que supone una decisión casi irreversible una vez realizada. El acierto o fracaso de la ubicación del establecimiento generará una ventaja o desventaja competitiva a largo plazo.

En muchos establecimientos la oferta de productos y servicios es similar, pero una pequeña diferencia en la calidad de la ubicación del establecimiento puede tener un impacto a la hora de la venta.

### 4 Estrategias de la empresa detallista

De forma genérica, a la hora de competir la empresa detallista debe crear una ventaja competitiva de cara a los consumidores. Para ello necesita investigar el comportamiento del consumidor, analizar las estrategias de la competencia y llevar a cabo una estrategia de diferenciación. Existen dos tipos de estrategias genéricas, aquellas basadas en el precio y aquellas basadas en el servicio.

En las estrategias basadas en precios, el detallista busca la productividad y eficiencia del negocio frente a los competidores de un mismo grupo estratégico. Una reducción de costes permite crear una ventaja con respecto a la fijación del precio, ya que se obtiene un mayor margen y con este margen la empresa puede reducir los precios.

En la estrategia basada en servicios, que es la estrategia genérica que se ha propuesto como solución a Supermercados Vidal S.L., la ventaja competitiva consiste en la diferenciación de cara al consumidor. Los requisitos para obtener el éxito son:

- Los servicios ofrecidos deben adaptarse a los deseos del segmento o grupo de clientes objetivo.
- La diferencia no debe basarse en los precios, sino en el valor añadido de una serie de servicios ofrecidos.

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Las características de una estrategia basada en precios son las siguientes:

- El margen bruto unitario es elevado. No es un comercio barato, ya que mayores servicios conllevan mayores costes.
- Débil rotación de existencias. El objetivo es ofrecer productos de todo tipo, lo que hará que el lineal tenga una rotación más lenta y por tanto, una repercusión en los precios.
- Servicios realizados a clientes sin el cobro específico del servicio.
- La imagen de diferenciación del punto de venta es un coste elevado para la empresa, lo que repercutirá vía precios.

Una vez definida la estrategia, hay que llevar a cabo una política comercial que ayude a la consecución de los objetivos. Existen cuatro políticas de comercio detallista:

- Política de surtido. Que se basa en la satisfacción en la medida de lo posible, de la demanda del consumidor y sobre todo en lograr una mayor rentabilidad en los productos.
- Política de precios. Es una estrategia basada en analizar los precios de los consumidores en intentar fijar precios mejores.
- Política de merchandising. Se basa en trabajar con la promoción de productos, animación en el punto de venta, precios especiales, etc.
- Política de servicios comerciales. Esta política es la elegida para solucionar las debilidades de Supermercados Vidal S.L., y se basa en la creación de ciertos servicios que acompañan al producto físico, lo que genera un mayor valor y una mayor utilidad para el consumidor y una mejor posición e imagen del establecimiento, sobre todo si se sigue una estrategia basada en servicios.

SERVICIOS COMERCIALES	
<b>SERVICIOS ANTES DE LA COMPRA</b>	<b>Horarios de apertura.</b>
	<b>Accesos.</b>
	<b>Aparcamiento.</b>
	<b>Información al consumidor.</b>
<b>SERVICIOS EN EL MOMENTO DE LA COMPRA</b>	<b>Pedidos por teléfono.</b>
	<b>Información sobre surtido, precios, etc.</b>
	<b>Consejos al cliente.</b>
	<b>Crédito.</b>
	<b>Embalaje de productos.</b>
	<b>Cafetería, restaurante, zona descanso, etc.</b>
<b>SERVICIOS DESPUES DE LA COMPRA</b>	<b>Cajas de salida.</b>
	<b>Entrega a domicilio.</b>
	<b>Instalación.</b>
	<b>Posibilidad de devolución.</b>
	<b>Garantía y reparaciones</b>

Fuente: investigación de mercados y estrategia de marketing.

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Hay que tener en cuenta que el pequeño y mediano comercio no puede sostener una estrategia de liderazgo como lo pueden hacer los grandes comercios y por tanto debe diferenciarse a través de la venta de bienes, pero no solo de una venta de bienes como tal sino con un par producto – servicio, en el que no solo se vende el producto sino también una serie de prestaciones que acompañen a esa venta.

Si se va a aplicar a la empresa un enfoque estratégico propio de la empresa detallista, dentro de él una estrategia basada en servicios y además, una política de servicios comerciales; hay que profundizar en lo más importante: el cliente y los servicios.

### El cliente

Con respecto al cliente, se ha comentado que la empresa detallista debe saber las necesidades y deseos del cliente objetivo y debe ser capaz de poder cubrirlas, es decir, se aplica una estrategia de segmentación para los clientes objetivo.

Si la empresa a través del marketing es capaz de identificar necesidades no suficientemente satisfechas, podrá descubrir una oportunidad de mercado y desarrollarla para cubrir mejor esa necesidad. Según Maslow, las personas cubren en primera instancia sus necesidades primarias para posteriormente y una vez cubiertas estas, dar paso a la satisfacción de las siguientes por orden jerárquico. En relación a las ofertas generadas por las empresas, las que más satisfacen al cliente son aquellas que generan un mayor valor para él, por tanto la empresa debe centrarse en analizar esos valores, es decir, tiene que tener en cuenta:

- Las marcas de preferencia del cliente.
- Los elementos de valor con los cuales el cliente toma las decisiones.
- La importancia de los distintos elementos de valor.
- La relación entre la satisfacción de la marca y los elementos de valor.

Además de los elementos de valor, el cliente se ve influenciado por la sociedad. A la hora de realizar la compra, el cliente tiene distintas influencias: en función del rol que desempeña, teniendo en cuenta el sexo, el estado civil, la familia, etc.; en función del grupo social al que pertenecen o aquel al que hacen referencia cuando realizan una compra, en este caso es importante identificar los grupos de referencia y analizarlos para poder influir en el cliente o bien incluyendo nuevos comportamientos en la compra o bien influyendo en las actitudes del consumidor; también se ve influenciado por la clase social, las distintas clases sociales están en función del nivel económico y se distinguen entre alta, media y baja, dependiendo de ese nivel la preferencia del consumidor será distinta en áreas como la ropa, el ocio, etc. y por último se puede ver influenciada por la cultura, la cultura genera muchos deseos y comportamientos del ser humano a través de los valores y las conductas inculcadas, cambios en la cultura pueden generar nuevos cambios en las necesidades del consumidor.

Hay que tener en cuenta también los motivos que llevan al consumidor a realizar la compra. El motivo de la compra se puede definir como el impulso que lleva al consumidor a la satisfacción de una necesidad, las empresas deberán conocer y analizar el motivo de la compra. Las motivaciones irán en función del tipo de persona; para una persona racional la compra se va realizar teniendo en cuenta el mayor valor o la mayor utilidad proporcionada por el producto o servicio, para una persona de costumbres la compra se realizará de forma repetitiva debido a un comportamiento aprendido, para una persona social la compra se hace teniendo en cuenta las normas y comportamiento de la sociedad, etc.

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Hay dos clases de motivaciones a la hora de realizar la compra:

- Motivos racionales. En este caso el cliente tiene en cuenta la razón cuando realiza la compra, en la que no van a influir aspectos sentimentales. Un ejemplo claro serían las compras realizadas por las empresas.

- Motivos emocionales. En la compra va a influir un aspecto sentimental del cliente. En muchas campañas publicitarias se intenta relacionar un producto o servicio con un aspecto sentimental del cliente, la empresa debe conocer los motivos sentimentales que hacen que el cliente compre un producto o elija un servicio.

Además, los motivos pueden atender o bien al producto o bien a la empresa. Debido a que muchos de los productos ofertados son muy parecidos físicamente, la empresa debe centrar el motivo de la compra en el servicio realizado basado en un servicio adicional o superior y en la profesionalidad de los vendedores, lo que redundará en una mayor fidelidad del cliente.

En el caso específico de la empresa Supermercados Hermanos Vidal, se va a trabajar sobre dos tipos de clientes objetivo. Por un lado, hay que centrarse en aquellos clientes y consumidores que residen durante todo el año en los lugares o localidades de ubicación de los supermercados; por otro lado, la empresa va a considerar como clientes objetivo a hoteles, restaurantes, bares, cafeterías, panaderías, etc. cercanos a la zona de los supermercados y de la propia localidad de los mismos.

Los primeros clientes objetivo, son clientes y a la vez consumidores finales (clientes – consumidores) de los productos y servicios del supermercado. Suele ser una población reducida en número debido a la ubicación de los establecimientos. Además suelen ser familias de un nivel adquisitivo medio o medio-bajo, de varios miembros que tienen su primera residencia en la localidad de los supermercados. Clientes que por cercanía, realizan sus compras en los supermercados.

Los segundos clientes objetivo, son empresas que tienen sus establecimientos cercanos a la localidad o en la propia localidad de los supermercados. Suelen ser empresas de pequeño tamaño y de comercio detallista cuyo negocio se basa en la realización de servicios de hostelería y restauración o la venta de productos primarios, bebidas, etc.

Como valores que puede tener este tipo de clientes se encuentran la cercanía del supermercado bien para la compra bien para el abastecimiento de los establecimientos cercanos, el trato personalizado que ofrece el supermercado tanto a los clientes cotidianos como en los establecimientos abastecidos, accesibilidad para todo tipo de clientes, etc.

El comportamiento de los clientes – consumidores, suele ser un comportamiento de costumbres, que se realiza por la frecuencia con que el consumidor realiza la compra; para el caso de las empresas que son clientes objetivo el comportamiento es más racional, ya que sus gastos son controlados y se basan en los objetivos planteados y en la actividad de la empresa.

## El servicio

A la hora de analizar el servicio a ofrecer, la empresa tiene que elegir una estrategia de posicionamiento. La estrategia de posicionamiento hace que el cliente asocie a una

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

empresa una idea traducida en un producto o servicio determinados. Existen distintos tipos de posicionamiento:

- Posicionamiento Empresarial. El posicionamiento de la empresa se puede llevar a cabo vía innovación, vía eficacia productiva o vía personalización de la oferta a clientes objetivo. Hoy día los clientes dan mucho valor a la personalización de la oferta, por ello las empresas deben conocer los deseos de los clientes objetivo e intentar cubrir esas necesidades.

- Posicionamiento específico de la oferta. El posicionarse con respecto a una oferta concreta persigue que la marca de la empresa se asocie a una palabra o idea establecida. Esta asociación se consigue a través del marketing y dentro de este, con la creación de un eslogan o palabra que construya una imagen.

- Posicionamiento de valor. Hace referencia a las expectativas de valor que tienen los clientes sobre el producto o servicio, ya sean valores positivos o negativos. El valor irá en función de la utilidad del producto o servicio y del dinero que valga.

- Posicionamiento de valor global. El valor global requiere que la empresa analice la oferta emitida para un público objetivo sabiendo cual es el valor más apreciado por el cliente, cual es la importancia relativa de cada una de las fuentes de valor y si el cliente está o no satisfecho con los elementos de valor de oferta de la empresa y de la oferta de la competencia.

A la hora de desarrollar y diferenciar la oferta a emitir al cliente objetivo, hay que tener en cuenta que elemento o elementos elegir para diferenciarse y obtener una fidelización del cliente. La empresa puede utilizar distintos elementos para diferenciarse y crear esa fidelización:

- Se puede utilizar la fiabilidad como elemento diferenciador si la empresa promete que va a realizar una acción y la realiza de forma prolongada en el tiempo.

- Se puede utilizar el tiempo como elemento de diferenciación y fidelización, dando una mayor rapidez en la respuesta a la solución de problemas puntuales.

- Se pueden utilizar los servicios como medio de diferenciación, para ello la empresa además de ofertar productos incluye con estos una serie de servicios adicionales.

- Otro elemento de diferenciación es el diseño personalizado de las ofertas a distintos segmentos de clientes objetivo. Este elemento es una fuente de diferenciación bastante importante.

- Una forma de diferenciarse es a través de las características del producto o servicio, esto es, incluyendo al producto o servicio nuevas características que generen una mayor utilidad para el cliente.

- La personalidad es otro elemento diferenciador; la diferenciación en el aspecto físico o en los servicios prestados puede ser copiada con facilidad por la competencia. Si se pretende diferenciarse a través de la personalidad la empresa deberá relacionarse con temas sociales o medioambientales.

- La tecnología como elemento diferenciador es muy apreciado por los clientes pero a la vez muy costoso para la empresa, ya que requiere mucha inversión en

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

investigación. Además del coste en investigación, innovar en tecnología es arriesgado y si no se realiza a tiempo puede resultar un fracaso.

- Por último, se pueden utilizar las relaciones como elemento diferenciador, es decir, que la relación con el cliente no tenga ningún problema ni defecto. Si la empresa consigue que el cliente tenga una perfecta relación con la empresa, el cliente generará una alta tasa de lealtad hacia la misma. Todo contacto que realicen los empleados con el cliente generará una relación positiva o negativa en él, cuidar esos contactos aumentará o disminuirá la lealtad del cliente hacia la empresa. La empresa debe hacer ver a los empleados la importancia de esa relación positiva a la hora de conseguir dicha lealtad.

En el caso específico de la empresa Supermercados Hermanos Vidal, tanto la estrategia como la política de servicios a realizar están basadas en la venta de productos que llevan consigo un valor añadido para el cliente en forma de servicios.

Con respecto al posicionamiento de la empresa, la empresa va a basar su estrategia en la personalización de la oferta. A la hora de realizar la oferta, la empresa va a centrarse en dos tipos de clientes objetivo, esto es, va a realizar una segmentación por diferenciación a aquellos clientes – consumidores y a aquellos que son empresas.

Para los clientes – consumidores, la estrategia diferenciadora va a basarse en la venta de productos en el establecimiento y en la realización de una serie de servicios adicionales a la venta. Para las empresas, la estrategia diferenciadora será la venta de productos necesarios para la realización de su actividad con los correspondientes servicios añadidos. Cada una de las estrategias llevará consigo una serie de promociones y ofertas personalizadas.

Como servicios adicionales o añadidos se pueden utilizar los siguientes:

- Servicios antes de la compra como son: cumplimiento del horario establecido tanto en el establecimiento para los clientes – consumidores como en el abastecimiento de las empresas, fácil acceso al supermercado para todo tipo de clientes, tener una zona específica de parking, posibilidad de información general para todos los clientes vía catálogo o vía telefónica, realización de pedidos telefónicos enfocados principalmente para las empresas abastecidas, etc.

- Los servicios en el momento de la venta serían: posibilidad de información y de consejo de productos, precios, etc. dentro del punto de venta, tener zonas de ocio como cafetería, etc., tener un servicio eficaz y eficiente de caja próximo a la salida del supermercado, etc.

- Servicios post – venta, en este caso serían: tener posibilidad de devolución de los productos por diversos motivos, tener la opción de entrega a domicilio ya sea gratuita o no para todos los clientes, etc.

En conclusión, una vez realizado el diagnóstico económico – financiero de la empresa y habiendo observado ciertas debilidades en cuanto a la financiación, se ha propuesto mejorar la situación financiera, para lo cual se ha desarrollado una estrategia de marketing basada en la segmentación por diferenciación, cuyos objetivos principales son el aumento de ventas y la fidelización de clientes. Este aumento de las ventas y fidelización de clientes, llevará a posteriori un aumento de beneficios y con ello, una mejora de la situación financiera de la empresa a medio o largo plazo. Para asegurar una estrategia exitosa, este estudio deberá ir acompañado de un plan de marketing completo.

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

8. ANEXOS

Anexo I: Cuentas anuales de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Balances de Situación	Supermercados Hnos. Vidal					
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Inmovilizado	1.076.796	1.127.146	1.174.372	1.180.458	307.864	309.308
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.	1.318	2.050	2.782
Inmovilizado material	1.063.219	1.113.570	1.160.796	1.165.620	305.814	306.526
Otros activos fijos	13.577	13.577	13.577	13.520	0	0
Activo circulante	516.136	503.027	514.642	378.195	322.436	315.947
Existencias	219.155	219.900	221.233	136.050	88.903	72.560
Deudores	246.557	213.462	214.459	166.888	183.838	160.245
Otros activos líquidos	50.425	69.665	78.951	75.257	49.695	83.142
Tesorería	46.515	68.755	78.041	75.257	49.695	83.143
Total activo	1.592.932	1.630.174	1.689.015	1.558.653	630.301	625.256
Fondos propios	337.029	312.465	285.570	245.025	204.507	169.998
Capital suscrito	144.480	144.480	144.480	144.450	144.450	144.450
Otros fondos propios	192.549	167.985	141.090	100.575	60.057	25.548
Pasivo fijo	963.298	972.542	1.036.624	1.061.482	175.332	188.655
Acreedores a L. P.	963.298	972.542	n.d.	1.061.482	175.332	188.655
Otros pasivos fijos	n.d.	n.d.	n.d.	0	n.d.	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	0	n.d.	0
Pasivo líquido	292.605	345.167	366.821	252.146	250.461	266.603
Deudas financieras	178.270	163.731	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	114.335	181.436	366.821	252.146	250.461	266.603
Total pasivo y capital propio	1.592.932	1.630.174	1.689.015	1.558.653	630.301	625.256
Fondo de maniobra	465.712	433.362	435.692	302.938	272.741	232.805
Número empleados	20	23	21	20	24	19

Fuente: Base de datos SABI



Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Cuentas de Pérdidas y Ganancias	Supermercados Hnos. Vidal					
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Ingresos de explotación	3.454.206	3.597.063	3.396.216	3.261.697	2.949.580	2.984.922
Importe neto de Cifra de Ventas	3.454.206	3.563.467	3.363.354	3.261.676	2.909.284	2.952.837
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	105.291	122.466	121.401	104.355	91.511	201.375
Ingresos financieros	16	21	206	369	236	16
Gastos financieros	72.513	86.547	67.483	43.718	32.293	21.546
Resultado financiero	-72.497	-86.526	-67.277	-43.349	-32.057	-21.529
Result. ordinarios antes Impuestos	32.794	35.940	54.124	61.006	59.454	179.845
Impuestos sobre sociedades	8.230	9.045	13.609	17.809	15.009	11.112
Resultado Actividades Ordinarias	24.564	26.895	40.515	43.197	44.445	168.733
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	39.738
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	2.679	9.936	182.544
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	-2.679	-9.936	-142.806
Resultado del Ejercicio	24.564	26.895	40.515	40.518	34.510	25.928
Materiales	2.703.613	2.814.150	2.667.909	2.609.600	2.337.362	2.309.420
Gastos de personal	362.596	372.684	323.908	281.370	275.346	281.985
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	52.913	54.682	53.150	28.691	17.712	1.866
Gastos financieros y gastos asimilados	72.513	86.547	67.483	43.718	32.293	21.546
Cash flow	77.477	81.577	93.665	69.209	52.222	27.794
Valor agregado	520.816	549.853	498.665	412.106	374.870	342.437
EBIT	105.291	122.466	121.401	104.355	91.511	201.375
EBITDA	158.204	177.148	174.551	133.046	109.223	203.241

Fuente: Base de datos SABI

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

Anexo II: Cuentas anuales de Supermercados Pardo, S.L.

Balances de Situación	Supermercados Pardo					
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Inmovilizado	115.386	112.736	145.134	105.940	85.919	106.335
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	13.912	13.912	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	115.386	112.736	131.222	92.028	85.919	106.335
Otros activos fijos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0
Activo circulante	852.237	819.365	948.624	797.010	691.261	441.051
Existencias	207.334	251.616	216.656	93.211	88.675	120.218
Deudores	624.148	532.390	695.964	593.970	432.815	255.296
Otros activos líquidos	20.755	35.360	36.005	109.829	169.771	65.537
Tesorería	16.661	34.271	35.517	108.924	169.770	65.537
Total activo	967.622	932.100	1.093.758	902.950	777.180	547.387
Fondos propios	383.793	354.513	33.688	305.519	239.409	104.940
Capital suscrito	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Otros fondos propios	353.793	324.513	303.688	275.519	209.409	74.940
Pasivo fijo	23.556	42.982	61.699	15.820	10.266	n.d.
Acreedores a L. P.	23.556	42.982	n.d.	15.820	10.266	n.d.
Otros pasivos fijos	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
Pasivo líquido	560.273	534.605	698.371	581.611	527.505	442.447
Deudas financieras	44.197	17.997	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros pasivos líquidos	516.076	516.608	698.371	581.611	527.505	442.447
Total pasivo y capital propio	967.622	932.100	1.093.758	902.950	777.180	547.387
Fondo de maniobra	831.482	784.006	912.620	687.181	521.490	375.514
Número empleados	26	20	10	1	1	1

Fuente: Base de datos SABI

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Cuentas de Pérdidas y Ganancias	Supermercados Pardo					
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004
Ingresos de explotación	3.434.811	3.528.688	3.689.661	3.668.033	3.547.393	2.034.401
Importe neto de Cifra de Ventas	3.412.590	3.505.236	3.667.517	3.645.233	3.527.092	2.018.602
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	33.780	39.561	31.145	137.342	196.573	111.582
Ingresos financieros	254	410	463	2.048	1.136	223
Gastos financieros	4.177	12.204	3.233	845	90	n.d.
Resultado financiero	-3.923	-11.794	-2.770	1.202	1.047	223
Result. ordinarios antes Impuestos	29.857	27.767	28.375	138.544	197.619	111.806
Impuestos sobre sociedades	7.464	6.942	7.094	42.505	63.157	36.866
Resultado Actividades Ordinarias	22.393	20.825	21.281	96.039	134.462	74.940
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	72	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	72	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	22.393	20.825	21.281	96.110	134.463	74.940
Materiales	2.581.774	2.933.733	2.800.244	2.910.276	2.799.675	1.680.853
Gastos de personal	496.011	513.395	563.612	417.346	360.881	170.675
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	34.642	57.182	47.371	34.084	32.952	15.672
Gastos financieros y gastos asimilados	4.168	12.204	3.233	789	41	n.d.
Cash flow	57.035	78.007	68.652	130.194	167.415	90.612
Valor agregado	564.678	610.548	642.591	590.834	591.494	298.153
EBIT	33.780	39.561	31.145	137.342	196.573	111.582
EBITDA	68.422	96.743	78.516	171.426	229.525	127.254

Fuente: Base de datos SABI

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

Anexo III: Cuentas anuales de Supermercados Grimanga, S.L.

Balances de Situación	Supermercados Grimanga							
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2001
Inmovilizado	149.461	162.129	147.423	55.521	7.170	170	170	170
Inmovilizado inmaterial	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	111	111	111	111
Inmovilizado material	44.135	56.804	42.097	48.521	59	59	59	59
Otros activos fijos	105.326	105.326	105.326	7.000	7.000	0	0	0
Activo circulante	277.030	384.582	450.244	255.209	2.089	1.642	1.642	1.642
Existencias	257.434	336.228	320.244	191.669	n.d.	n.d.	0	0
Deudores	423	7.406	38.549	35.500	1.655	1.504	1.504	1.504
Otros activos líquidos	19.173	40.948	91.451	28.040	434	138	138	138
Tesorería	19.173	40.948	91.451	28.040	435	138	138	138
Total activo	426.491	546.711	597.666	310.730	9.260	1.812	1.812	1.812
Fondos propios	91.809	40.388	14.642	12.639	1.460	1.812	1.812	1.812
Capital suscrito	6.010	6.010	6.010	6.010	6.010	6.010	6.010	6.010
Otros fondos propios	85.799	34.378	8.632	6.629	-4.550	-4.198	-4.198	-4.198
Pasivo fijo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0
Acreedores a L. P.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0
Otros pasivos fijos	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0	0	0
Pasivo líquido	334.682	506.323	583.025	298.091	7.800	n.d.	0	0
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	0	0	0
Otros pasivos líquidos	334.682	506.323	583.025	298.091	7.800	n.d.	0	0
Total pasivo y capital propio	426.491	546.711	597.666	310.730	9.260	1.812	1.812	1.812
Fondo de maniobra	257.857	343.634	358.793	227.169	1.655	1.504	1.504	1.504
Número empleados	26	27	25	16	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fuente: Base de datos SABI

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Cuentas de Pérdidas y Ganancias	Supermercados Grimanga							
	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007	31/12/2006	31/12/2005	31/12/2004	31/12/2003	31/12/2001
Ingresos de explotación	3.843.963	3.936.466	3.865.897	2.100.614	n.d.	n.d.	n.d.	0
Importe neto de Cifra de Ventas	3.843.963	3.936.466	3.864.193	2.089.028	n.d.	n.d.	n.d.	0
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	75.446	36.442	8.455	17.576	-162	n.d.	n.d.	-20
Ingresos financieros	620	5.335	363	2.540	0	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos financieros	7.505	7.448	6.148	4.382	342	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado financiero	-6.885	-2.113	-5.785	-1.842	-342	n.d.	n.d.	n.d.
Result. ordinarios antes Impuestos	68.561	34.329	2.670	15.734	-504	n.d.	n.d.	-20
Impuestos sobre sociedades	17.140	8.582	667	4.703	-151	n.d.	n.d.	-6
Resultado Actividades Ordinarias	51.421	25.747	2.002	11.031	-353	n.d.	n.d.	-14
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	59	n.d.	n.d.	n.d.	0
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	-59	n.d.	n.d.	n.d.	0
Resultado del Ejercicio	51.421	25.747	2.002	10.973	-353	n.d.	n.d.	-14
Materiales	2.975.188	3.104.462	3.047.636	1.773.761	n.d.	n.d.	n.d.	0
Gastos de personal	418.821	428.061	403.839	199.560	n.d.	n.d.	n.d.	0
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	12.669	11.190	8.674	3.579	n.d.	n.d.	n.d.	0
Gastos financieros y gastos asimilados	7.505	7.448	6.148	4.382	342	n.d.	n.d.	n.d.
Cash flow	64.090	36.937	10.676	14.552	-353	n.d.	n.d.	-14
Valor agregado	507.556	481.028	421.330	223.197	-162	n.d.	n.d.	-20
EBIT	75.446	36.442	8.455	17.576	-162	n.d.	n.d.	-20
EBITDA	88.115	47.632	17.129	21.155	-162	n.d.	n.d.	-20

Fuente: Base de datos SABI

# Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

## **Anexo IV: Formulación del cálculo de ratios**

Fondo de maniobra = Activo corriente – Pasivo corriente

Liquidez a muy corto plazo = Tesorería / Pasivo corriente x 100

Liquidez a corto plazo = Activo corriente – Existencias / Pasivo corriente x 100

Liquidez a medio plazo = Activo corriente / Pasivo corriente x 100

Garantía a largo plazo = Total activo / Total pasivo x 100

Capital corriente s / activo = Capital circulante / Total activo x 100

Autonomía financiera = Patrimonio neto / Total pasivo x 100

Endeudamiento a largo plazo = Pasivo no corriente / Total pasivo x 100

Endeudamiento a corto plazo = Pasivo corriente / Total pasivo x 100

Recursos permanentes = Patrimonio neto + Pasivo no corriente / Total pasivo x 100

Carga financiera = Gastos financieros / Importe neto cifra negocios x 100

Capacidad devolución deuda = Rdo. Ejercicio + Amort. Inmovilizado / Total pasivo x 100

Rentabilidad económica = BAI / Total activo x 100

Margen de la explotación = BAI / Importe neto cifra negocios x 100

Rotación = Importe neto cifra negocios / Total activo x 100

Rentabilidad financiera = Resultado del ejercicio / Fondos propios x 100

Apalancamiento financiero = Rentabilidad financiera / Rentabilidad económica

Productividad por empleado = Valor añadido / N° medio de empleados x 100

Productividad por gasto de personal = Valor añadido / Gastos de personal x 100

Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos  
Vidal, S.L.

**Anexo V: Síntesis de problemas económico – financieros, indicadores y medidas**

Problema	Técnicas de Análisis	Medidas a Tomar
Poca liquidez	Activo circulante / Pasivo corriente	Ampliar capital
	Realizable + disponible / Pasivo corriente	Venta inmovilizado
	Disponible / Pasivo corriente	Reconversión deuda
	( Disponible / Pagos año ) x 365	Mejorar ciclo de maduración y de caja
	Presupuesto caja – Estado Flujos Efectivo	Aplazar pagos
	Registro aceptaciones impagadas	
	Fondo maniobra necesario	
	Fondo maniobra / Activo	
	Fondo maniobra / Deudas c.p.	
	Fondo maniobra / Ventas	
Descapitalización	Deudas / Patrimonio neto mas pasivo	Ventas activos
	Fondos propios / Deudas	Ampliación capital
	Activo real / Deudas	Obtener subvenciones
	Inmuebles libres / Inmuebles	Reducir coste deuda
	Recursos permanentes / Patrimonio neto mas pasivo	
	BAIL / Gastos financieros	
	Flujo caja / Prestamos	
	Gastos financieros / Deuda con coste	
	(Gtos. Financieros + dividendos ) /Pasivo	
	Gastos financieros / Ventas	
	Cuadro de financiación	
Infrautilización de activos	Ventas / Activo	Aumentar rotación
	Ventas / Activo no corriente	Reducir ciclo maduración
	Ventas / Activo corriente	Subcontratar fases del ciclo productivo
	Plazo cobro – Plazo stock total	Justo a tiempo
	Clientes / Proveedores	Implantar calidad
	Amort. Acum. / Amort. Anual	
Morosidad clientes	Plazo cobro	Credit management
	Impagados / Ventas	Descuentos pronto pago
	Incobrables / Ventas	Selección clientes
	Cuadro antigüedad clientes	Seguro de crédito
		Factoring - Forfaiting
Ventas insuficientes	Ventas n / Ventas (n-1)	Plan marketing
	Cuota de mercado y umbral rentabilidad	Mejora productos
	Incremento precios / Inflación	
	Vtas. Nuevos productos / Ventas	
	Ventas reales / Ventas previstas	

## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

Gastos Excesivos	Gasto X / Ventas	Reducción gastos
	Gasto X año n / Gasto X año (n-1)	Presupuesto base cero
	Ventas / Numero de empleados	Aumentar productividad
	Horas perdidas / Horas totales	Aumentar motivación
	Producción real / Capacidad de producción	Reducir fallos
	Coste por unidad de producto	
	Cuenta de resultados por productos	
	Destino de cada 100 u.m. vendidas	
	Estado del valor añadido	
Rentabilidad insuficiente	Beneficio neto / Fondos propios	Aumentar beneficios, apalancamiento y rotación de activos
	Descomposición rentabilidad	Planificación fiscal
	Pirámide de ratios	Reducir coste financiero
		Aumentar rendimiento y rotación
Apalancamiento negativo	BAI / BAII X Activo / Cap. propio	Reducir coste deuda
	Coste deuda > (BAII / Activo)	Aumentar rendimiento

Fuente: análisis económico – financiero.

### 9. BIBLIOGRAFIA

- Material didáctico del Máster COFIC 2011 Universidad Politécnica Cartagena. Asignatura Diagnóstico Económico Financiero. Autor: Domingo García Pérez de Lema.
- Diccionario Wikipedia 2011. Internet. Definición y concepto de varios de los términos utilizados en este informe.
- Federación Española de Industrias de la Alimentación y Bebidas (FIAB), 2011. Informe económico del sector.  
[http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu\\_20110516115313.pdf](http://www.fiab.es/archivos/documentoMenu/documentomenu_20110516115313.pdf).
- Cuadernos de financiación. El diagnostico financiero de la empresa, 2009.  
[http://www.bicgalicia.org/files/Manuais\\_Xestion/cast/diagnostico\\_financiamento\\_cas.pdf](http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/diagnostico_financiamento_cas.pdf)
- AMAT SALAS, ORIOL (2008): Análisis Económico – Financiero. Ediciones Gestión 2000.
- AMAT SALAS, ORIOL. (1997): Supuestos de Análisis de Estados Financieros. Ejercicios y Casos Resueltos. Ediciones Gestión 2000.
- BANEGAS OCHOVO, REGINO; SANCHEZ-MAYORAL GARCIA-CALVO, FERNANDO Y NEVADO PEÑA, DOMINGO (1998): Análisis por Ratios de los Estados Contables Financieros, Análisis Externo. Editorial Civitas.
- BELLO ACEBRON, LAURENTINO; VAZQUEZ CASIELLES, RODOLFO Y TRESPALACIOS GUTIERREZ, JUAN A. (1996): Investigación de Mercados y Estrategia de Marketing. Editorial Civitas.
- CAMARA IBAÑEZ, DIONISIO Y SANZ GOMEZ, MARIA. (2001): Dirección de Ventas, Vender y Fidelizar en el Nuevo Milenio. Prentice Hall.



## Diagnóstico económico y financiero de Supermercados Hermanos Vidal, S.L.

- CAÑIBANO CALVO, LEANDRO. (2001): Contabilidad. Análisis Contable de la Realidad Económica. Ediciones Pirámide.
- FERNANDEZ VALIÑAS, RICARDO. (2002): Segmentación de Mercados. ECAFSA, Thomson Learning.
- FERRE TRENZANO, JOSE M. (2002): 101 Estrategias de Negocios y de Marketing. Las Mejores Estrategias para Alcanzar el Éxito Empresarial en Épocas Turbulentas y Competitivas. Ediciones Deusto.
- GOXENS, M<sup>a</sup> ANGELES Y GAY, JOSE M<sup>a</sup> (2002): Análisis de Estados Contables, Diagnostico Económico-Financiero. Pentrice Hall.
- MARTINEZ GARCIA, FRANCISCO J. Y SOMOHANO RODRIGUEZ, FRANCISCO M. (2002): Análisis de los Estados Contables. Comentarios y Ejercicios. Ediciones Pirámide.
- WANDEN-BERCHE LOZANO, JOSE L. (COORD.); BAÑON, CRISTINA; BELTRAN, EMILIO; GARCIA, MARIA; GONZALVEZ, JAVIER; RODRIGUEZ, LUIS; RUIZ, ELIER; SERRANO, MARIA JOSE Y VERDU, VICTORIA. (2008): Contabilidad Financiera. Nuevo Plan General Contable de Contabilidad y de PYMES. Ediciones Pirámide.