



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

PLANIFICACIÓN FINANCIERA. APLICACIÓN A UN CASO REAL: ALCAMPO, S.A.

Alumno: María de las Mercedes Tíscar Pulido

Julio, 2015

ÍNDICE

1. Introducción.....	Página 1
1.1. Summary	Página 2
2. Descripción general de la empresa	Página 3
2.1. Sector en el que opera	Página 3
2.2. Breve descripción de la empresa	Página 5
2.3. Análisis de la empresa	Página 5
2.4. Posición en el mercado.....	Página 6
2.5. Análisis DAFO	Página 8
2.6. Grado de internalización y diversificación de Alcampo	Página 9
3. Descripción económico-financiera	Página 10
3.1. Ratios financieros de Alcampo.....	Página 10
3.2. Ratios de rentabilidad de Alcampo	Página 15
3.3. Comparación de los ratios de Alcampo con sus competidores más directos	Página 16
4. Previsión de la evolución futura	Página 19
4.1. Estudio del volumen de ventas de Alcampo	Página 19
4.2. Estudio del volumen de costes de Alcampo	Página 20
4.3. Variables seleccionadas para realizar la previsión	Página 21
4.4. Previsión realizada para los ingresos de explotación	Página 23
4.5. Previsión realizada para los costes de explotación.....	Página 24
4.6. Comparación ingresos-costes previsto	Página 25
5. Planificación financiera. Estados financieros previsionales.....	Página 27
5.1. Necesidades Netas del Fondo de Rotación previsionales	Página 27
5.2. Presupuesto de Capital previsional.....	Página 28
5.3. Cuenta de Resultados previsional.....	Página 30
5.4. Balances previsionales	Página 32
6. Conclusiones Alcampo	Página 35
7. Anexos.....	Página 36
8. Bibliografía.....	Página 38

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo está destinado al estudio de la planificación financiera de Alcampo, S.A. para los próximos tres años.

En primer lugar, en el apartado segundo, se encuentra una descripción general de la empresa, englobando aspectos como: el sector en el que opera dicha empresa, una breve descripción de la empresa, un análisis interno de esta (clientes, proveedores y parte de su política comercial), la competencia a la que va tener que hacer frente, su cuota de mercado y un análisis DAFO.

A continuación, en el tercer apartado, se procede hacer una descripción económico-financiera de Alcampo, S.A., así como de sus competidores más directos. Utilizando para ello la elaboración de los ratios de las empresas y haciendo un análisis cualitativo y cuantitativo de los datos obtenidos.

Posteriormente, en el apartado cuarto, se va a realizar una previsión de la evolución futura de Alcampo, S.A., tanto para las ventas como para los costes. Para ello se va a tener en cuenta el volumen de ventas, de costes, algunas de las variables macroeconómicas de la población española y los posibles cambios del sector.

En el penúltimo apartado, se estima la planificación financiera de los estados previsionales para los años 2015, 2016 y 2017. Aquí se muestran las Necesidades Netas del Fondo de Rotación, el Presupuesto de Capital, la Cuenta de Resultados y los Balances.

Y por último, en el sexto apartado se expondrán las conclusiones procedentes del estudio realizado de Alcampo, S.A.

1.1. SUMMARY

The aim of this report is to study the financial planning of Alcampo.S.A.

This survey will be developed in different parts.

First of all, the different subjects which will be developed afterwards are introduced.

Secondly, a global description is done remarking the more relevant aspects for the study.

Moreover, in the third part is focused on the economical and financial evaluation, as well as the competitors.

In the next part, I analyze a possible evolution of the company taking into account incomes and costs, and internal and external factors.

Furthermore, in a different paragraph contains a financial planning of the pension states, balance, account of results, net revolving fund needs and funds budget.

Finally, the main conclusions of this report are exposed.

2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

2.1. SECTOR EN EL QUE OPERA

Esta empresa pertenece al sector de la distribución alimentaria española, la cual durante los últimos años ha sufrido una evolución muy significativa, hasta el punto de convertirse en uno de los sectores más importantes de la economía española.

Por otro lado, la crisis económica en la que aún se encuentra sumergido nuestro país ha afectado de manera considerable a los hábitos de compra de los consumidores y con ello, el sector de la distribución comercial también se ha visto afectado. Los cambios ocasionados son debidos a los cambios socioculturales de la demanda, así como la facilidad de acceso a la información del sector de la distribución a todos los miembros. Otros factores que han ocasionado un estancamiento del sector del gran consumo en líneas generales han sido, el débil crecimiento de la población, el tamaño reducido de los hogares, los cambios en los hábitos de compra de los mismos y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores.

A continuación, se va hacer una breve descripción de los principales formatos comerciales del sector. La distribución alimentaria es considerada dentro del sector servicios, sobretudo dentro del comercio minorista o detallista. Este comercio se puede clasificar en diferentes categorías según la forma de venta, y su clasificación es la siguiente:

- **Comercio tradicional:** está compuesto por tres elementos básicos, el mostrador, el vendedor y el almacén. Las tiendas de barrio que son propiedad de uno o varios particulares, son el mejor ejemplo. En esta categoría hay dos formatos: especialistas en alimentación, están especializadas en una única categoría de alimentación. Y la tienda de alimentación independiente, son propietarios independientes que tiene un número inferior a diez tiendas a su cargo.
- **El comercio de libre servicio o gran distribución,** también llamado **comercio masivo:** aquí el consumidor tiene libertad para servirse de los diferentes productos ofrecidos por el establecimiento, sin necesidad de ser atendido por el vendedor. Suele haber una amplia gama y surtidos de productos. Esta categoría engloba los formatos de hipermercados, supermercados, supermercados de descuento, supermercado agresivo, tienda de autoservicio y tiendas de conveniencia.

- **El comercio mixto:** junta características del comercio masivo y del tradicional. Los formatos que se encuentran dentro de este son las tiendas especializadas, grandes almacenes y grandes superficies especializadas.
- **La venta sin establecimiento comercial:** aquí se engloba la venta ambulante, la venta a distancia y la venta automática.

En la actualidad, el canal de distribución de autoservicio u organizada está sustituyendo a las tiendas tradicionales. Por lo que los hipermercados, supermercados, establecimientos de descuento o supermercados de descuento, se encuentran en un momento de auge dentro del sector servicios.

Se podría decir, de manera más concreta que los supermercados se encuentran a la cabeza con 40.713 establecimientos (representando un 59,39% de los establecimientos destinado a la distribución alimentaria), seguidos por los establecimientos tradicionales que cuentan con 27.423 locales (40%), y por último, se encontrarían los hipermercados, reuniendo un total de 418 establecimientos (0,61%). Según datos de 2012 obtenidos de Nielsen.

Número de Establecimientos por Formato

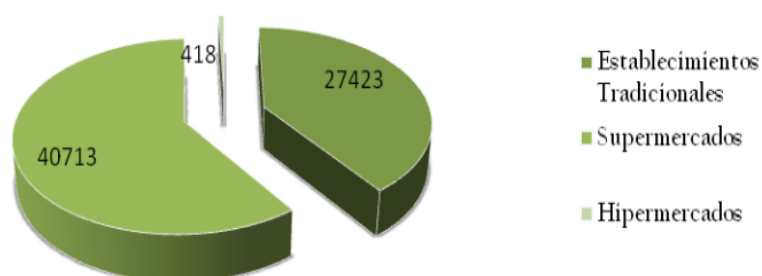


Gráfico 1: Número de establecimientos por formato 2012
Fuente: Nielsen

El sector de la distribución alimentaria es un segmento maduro, donde el crecimiento se está ralentizando y las economías de escala están tomando una especial importancia, además de encontrarse cada vez más internacionalizado. Estos factores hacen que se cree una mayor rivalidad y competencia entre las empresas del sector, donde las principales estrategias que siguen son las de reducción de los precios, la cual se refleja en una disminución de la rentabilidad y el beneficio.

La evolución de dicho sector dependerá de comportamientos futuros del consumidor, así como de las políticas que le afecten al mismo.

2.2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este trabajo nos vamos a centrar en hablar sobre Alcampo, la cual es una empresa privada con sede en Madrid, España. La matriz global de dicha empresa es la Famille Mulliez. Esta Sociedad Anónima está constituida desde 1979 y cuenta con un capital social de 106.956 millones de euros.

Alcampo, es una empresa dedicada al sector de la distribución, como una cadena de hipermercados. Dentro de los códigos CNAE se clasifica como “Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco.”

En la actualidad cuenta con hipermercados, gasolineras y otros servicios, teniendo presencia en 14 Comunidades Autónomas, con 55 hipermercados y 33 gasolineras, además de su variedad de servicios adicionales.

Entre sus otros servicios se encuentra la satisfacción de sus clientes más pequeños con el Club Rik&Rok, dirigido a niños de entre 4 y 10 años y el Club Joven Team para los niños de entre 11 y 14 años.

Además posee el servicio de compra online, con el mismo precios que los hipermercados y ofreciendo dos formas de recogida, pudiendo ser en el hipermercado o recibirla a domicilio.

2.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La variedad de *productos/servicios* ofrecidos por Alcampo, S.A. se compone de productos de marca blanca “Alcampo” y “Simply” en sus sectores de alimentación, englobando bebidas, perfumería, parafarmacia, mascotas, etc. Y en el sector de grandes y pequeños electrodomésticos “Qilive”. Además de contar con una amplia variedad de marcas conocidas.

La *política comercial* seguida por Alcampo es conseguir día a día su compromiso de “ofrecer una cesta de la compra barata, sana y de calidad”, para conseguirlo ofrece “productos y servicios con una calidad máxima y al precio más bajo”.

Los *clientes* de Alcampo son todas aquellas personas que se disponen a entrar en cada uno de sus hipermercados. Este se compromete a ofrecer todos sus productos al precio

más bajo, garantizando la máxima calidad y ahorro, utilizando para ello por ejemplo la venta a granel.

Quiere hacer productos para cubrir las necesidades de todos sus clientes, contando para ello de una amplia gama de productos para personas intolerantes al gluten, la lactosa, etc. Así como tener productos con su etiquetado en Braille para que las personas invidentes los puedan identificar.

También apuesta por mejorar la calidad de vida de sus clientes, fomentando los buenos hábitos nutricionales y la práctica de ejercicio físico. Esta la están llevando a cabo haciendo un reetiquetado y reformulación de los productos de su marca propia.

Alcampo opta por unos *proveedores* españoles junto a la difusión y conocimiento de los productos locales. Con su marca propia “Auchan Producción Controlada” colabora con agricultores y ganaderos españoles para conseguir una seguridad y calidad alimentaria y también para la recuperación de sabores tradicionales y por el respeto al medio ambiente.

Cuenta con un programa “Del árbol a tu mesa”, para ofrecer fruta de temporada que va desde el propio terreno a los hipermercados. Además de apostar por un comercio justo para los pequeños productores.

Es una empresa responsable con el *medio ambiente* optando por tres vertientes que son la eficiencia energética, gestión de residuos y oferta de productos sostenibles.

También colabora con la *sociedad* a través de la integración laboral de personas con discapacidad, contando con un 4% en su plantilla y con la infancia y juventud colaborando con diversas asociaciones y canalizando la solidaridad de sus clientes, para facilitar la calidad de vida de los niños con dificultades.

2.4. POSICIÓN EN EL MERCADO

Los competidores del hipermercado Alcampo son todos aquellos almacenes dedicados a la comercialización tanto de productos alimenticios como pequeños y grandes electrodomésticos, destinados para las familias españolas.

Los competidores más directos de Alcampo son los siguientes: DIA, LIDL, Eroski, Hipercor, Consum, Cecosa, Sabeco, Bon Preu y el Grupo Arbol. Los cuales están ordenados según el volumen de facturación en SABI.

En el punto 3.3. “*Comparación de ratios de Alcampo con sus competidores más próximos*” compararemos de manera más profunda a los hipermercados de Alcampo con los de sus competidores DIA, LIDL, Eroski e Hipercor.

En cuanto a la cuota de mercado, según el informe redactado por la empresa “*Kantar Worldpanel*” Alcampo alcanza una posición en el sector de la distribución español del 2,9% en el año 2013.

En cuanto al aspecto de precios bajos Alcampo alcanza un lugar bastante ventajoso respecto al resto de sus competidores, posicionándose con un 5,7% sobre la media nacional de los supermercados más baratos, encontrándose Mercadona cerca de este con un 2,2%. Dentro de los supermercados de precios más caros se posicionan, el Hipercor con un 2,9% y Eroski con un 3,8% se sitúa como el más caro de todos por encima de la media nacional, datos basados en el “Barómetro Soy Super”.

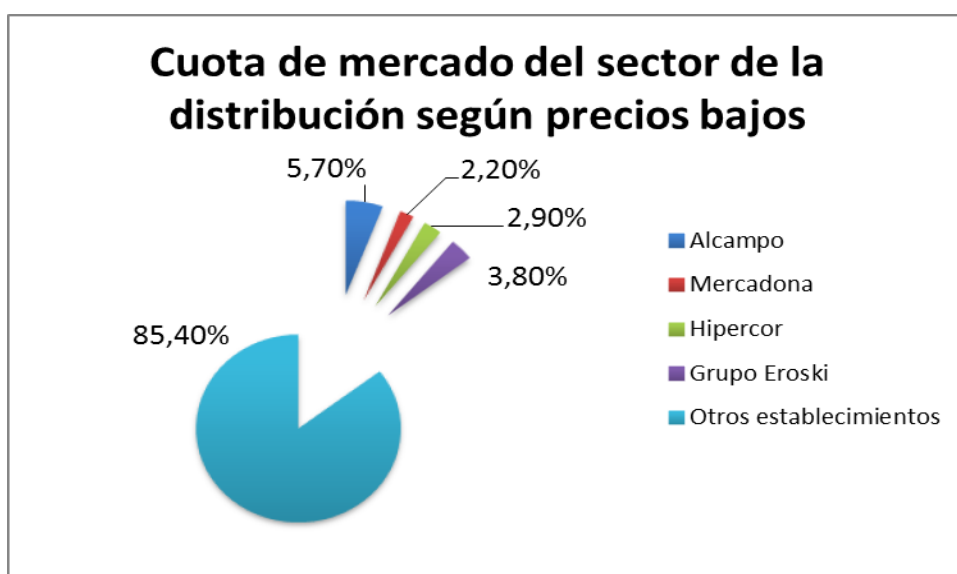


Gráfico 2: Cuota Mercado según precios bajos.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de “*Kantar Worldpanel*”.

Por otro lado, nos encontramos con la cesta de la compra online donde Alcampo ofrece una de las más competitivas en precios, a esta le sigue la compra online de DIA y en tercer puesto se sitúa Mercadona. La diferencia que se da entre ellas es la siguiente, realizar la compra en Alcampo cuesta un 2,46% menos que en DIA, y hasta un 4,43% menos que en Mercadona. En la actualidad, cada vez se le va dando una mayor importancia a encontrar una opción de compra que reúna los requisitos de precios bajos y descuentos para el consumidor. Por lo tanto, en cuanto a este aspecto Alcampo posee una ventaja en ese punto, ya que según la información observada esos son los puntos en los que dicha empresa destaca.

2.5. ANÁLISIS DAFO

En este apartado se hace un análisis con el cual es útil a la empresa para, identificar los puntos positivos de esta, conocer los puntos débiles o identificar aquellos que se le puede sacar un mayor rendimiento, con el objetivo de conseguir una creación de valor de la empresa y así satisfacer de la mejor manera posible los diversos objetivos de los *stakeholders*. Los puntos que se van a analizar son los siguientes:

Debilidades

- Existe la necesidad de usar el coche para acceder a estos establecimientos debido a que se encuentran fuera de los núcleos urbanos.
- No tiene una imagen de ser una empresa innovadora.
- Hay una falta de personal en el establecimiento para la atención de los clientes.
- Ausencia de grandes campañas publicitarias a nivel nacional.

Amenazas:

- La marca propia de los competidores tiene una mayor fuerza que la de Alcampo.
- Guerras de precios y erosión de márgenes.
- Tendencia de los fabricantes a convertirse en distribuidores.
- Elevada competencia del sector.
- Marcas propias de la competencia muy bien valoradas.

Fortalezas:

- La amplitud del horario comercial.
- Posee una amplia variedad de productos tanto de marca propia como de marcas conocidas.
- Variedad de productos para necesidades especiales.
- Promociones y campaña en tienda
- Parking en todos sus centros.
- Gran poder de negociación.
- Comercio multicanal.
- Gasolinera en la gran mayoría de sus hipermercados.

Oportunidades

- Los clientes actuales tienen un modo diferente de hacer la compra y prefieren acudir a centros comerciales de grandes dimensiones, en vez de ir a tiendas pequeñas que se encuentren más próximas a su domicilio.
- Incremento de turismo.
- Cambio en los hábitos de consumo: se busca el discount.
- Tiene en cuenta la tendencia actual y futura de los clientes de comprar por internet.
- Utiliza las redes sociales para llegar a conseguir una cartera de clientes mayor y más variada.

2.6. GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE ALCAMPO

Alcampo, fue la primera experiencia de internacionalización del Grupo francés Auchan, el cual tiene presencia en 12 países a través de 678 hipermercados, 786 supermercados y 340 centros comerciales, además de banca y servicio de venta online.

En 1981 con la apertura del primer Alcampo, en Utebo (Zaragoza), comienza la actividad de este grupo en España.

En el 1988, Alcampo saca al mercado sus primeros productos de marca propia, como el cacao Samantha, los zumos Purmantur y las conservas de pescado Captain Sea entre otros. En 1992 abre la primera gasolinera en Ferrol, junto con su hipermercado.

En 1995, abre su primera agencia de viajes, Viajes Alcampo. Y en 2009 instala por primera vez, la “Cajamiga” la cual facilita la compra online y facilita la posibilidad de recoger la compra en el hipermercado más cercano o te la acercan a tu domicilio.

En cuanto a la diversificación, esta empresa ha tomado varias salidas para poder sobrellevar el excedente de competencia de sector de la distribución alimentaria. Alcampo ha optado por una diversificación avanzada hacia sectores como el textil, concretamente en la rama de deportes, con los centros Decathlon, también se ha metido comercializar accesorios para automóviles con Norauto, y por último, ha optado por una diversificación hacia actividades complementarias como la restauración con restaurantes como Flunch y Pizza Thai.

3. DESCRIPCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA

En este apartado se va a realizar una explicación de varios ratios que nos informan sobre la situación económico- financiera de la empresa Alcampo.

En los subapartados primeros, se exponen los valores obtenidos de los ratios financieros y de rentabilidad de la empresa estudiada, todos ellos acompañados de una explicación oportuna. En el último subapartado, se muestra una comparación de los ratios más representativos de la empresa, frente a sus competidores Eroski, DIA, LIDL e Hipercor.

3.1. RATIOS FINANCIEROS DE ALCAMPO

	2013	2012	2011	2010	2009
Endeudamiento	4,32	4,93	5,12	4,06	1,99
% de Endeudamiento	81,20%	83,14%	83,67%	80,23%	66,56%
Autonomía o Indep. Financiera	0,23	0,20	0,20	0,25	0,50
Tesorería	0,11	0,15	0,20	0,30	0,50
Estabilidad	2,97	3,02	2,92	2,42	1,41
Garantía	1,23	1,20	1,20	1,25	1,50
Firmeza	12,21	10,51	10,81	13,74	13,99
Solvencia	0,35	0,38	0,45	0,55	0,76
Fondo de Maniobra	-516.483 €	-525.443 €	-508.490 €	-458.945 €	-233.057 €

Tabla 1: Ratios Financieros Alcampo.

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

Ratio de Endeudamiento

Este ratio nos informa sobre la relación que existe entre el pasivo exigible (corto y largo plazo) y el patrimonio neto. Teniendo la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Pasivo Exigible (corto + largo plazo)}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Debe de tener un valor inferior a la unidad, ya que en caso contrario la sociedad estaría en manos de los acreedores, lo cual supone un riesgo para los accionistas.

Ratio de Endeudamiento en Alcampo: el valor de este ratio en dicha empresa se puede observar que tiene unos valores alejados de la unidad, lo cual nos informa que tiene una situación muy dependiente de los acreedores, debido a que los recursos propios son menores que el total del pasivo exigible. Se puede destacar el valor de 2010, con un 6,41 el cual, muestra que hay una gran dependencia de los acreedores y el valor de 2009 con un 1,99 en el que disminuye dicha dependencia.

Porcentaje de Endeudamiento

El porcentaje de endeudamiento nos informa sobre la relación porcentual existente entre el total del pasivo exigible respecto al total del pasivo y patrimonio neto.

La ventaja que tiene este ratio frente al anterior es que resulta más fácil interpretar el significado porcentual del endeudamiento de la empresa, lo cual facilita su análisis. Tiene la siguiente relación:

$$\frac{\text{Pasivo Exigible}}{\text{Total Pasivo}} * 100$$

Porcentaje de Endeudamiento en Alcampo: como se puede observar el porcentaje de endeudamiento de esta empresa es bastante elevado, por lo que esta empresa tiene un pasivo exigible bastante elevado, lo cual nos informa que su obligación de pago tiene un ciclo reducido y podría llegar a tener un líquido insuficiente para hacer frente a sus deudas a corto plazo. Los valores más destacados coinciden con el ratio de endeudamiento anteriormente comentados.

Ratio de Autonomía o Independencia Financiera

Este ratio es la forma inversa del ratio de endeudamiento, con lo cual nos informa acerca de la disponibilidad que tiene la empresa para autofinanciarse, su fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo Exigible}}$$

Su valor debe ser superior a la unidad, con el objeto de no estar en manos de acreedores.

Ratio de Autonomía en Alcampo: esta empresa posee un ratio muy por debajo de la unidad situándose en 2013 en un valor de 0,23 mostrando una pequeña mejora respecto a los tres años anteriores, lo cual nos indica que esta empresa se posiciona muy dependiente de sus acreedores, como se ha observado anteriormente con el ratio de endeudamiento.

Ratio de Tesorería

Mediante este ratio definimos la relación que existe entre el activo financiero (disponible + realizable) y el exigible a corto plazo (pasivo corriente). Informándonos de la capacidad que tiene la empresa en hacer frente a sus deudas de corto plazo con sus activos financieros. Siendo su fórmula matemática:

$$\frac{\text{Activo Financiero (Disponible + Realizable)}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este se considera como el más representativo de la situación financiera de la empresa, dado que en él no se tienen en cuenta las mercancías.

Su valor debe de situarse próximo a la unidad para que la tesorería no suponga un problema para la entidad.

Ratio de Tesorería en Alcampo: en el año 2013 se observa que su valor es muy lejano a la unidad siendo este de 0,11, esta situación ha sido semejante en todo el periodo estudiado, por lo que esta empresa presenta una situación de peligro de tensiones de tesorería. Estos valores muestran que el activo financiero no es capaz de financiar al pasivo circulante, esta situación podría mejorarse aumentando los niveles de tesorería o reduciendo el pasivo circulante.

Ratio de Estabilidad

Con este índice comparamos la proporción existente entre el activo no corriente y los recursos permanentes (patrimonio neto + pasivo fijo). Teniendo la siguiente relación:

$$\frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Recursos Permanentes}}$$

Este ratio debe de ser inferior a la unidad. Si es superior significa el activo no corriente estaría financiado con créditos a corto plazo. Y si es menor que parte del pasivo no corriente va a financiar una parte del circulante.

Ratio de Estabilidad en Alcampo: esta empresa presenta unos valores en todos sus años superiores a la unidad con lo cual parte de su activo no corriente está siendo financiado con créditos a corto plazo, lo que significa que la empresa podría presentar problemas para hacer frente a sus pagos corrientes.

Ratio de Garantía

Este ratio es conocido como el ratio que mide la distancia a la quiebra, ya que representa la garantía que la sociedad ofrece frente a sus acreedores. Se obtiene de la relación entre el activo total y las deudas exigibles totales (a corto y largo plazo):

$$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Exigible (corto + largo plazo)}}$$

Su valor ha de ser superior a la unidad, generalmente en torno a dos. Si la empresa tiene un valor ligeramente superior a la unidad es que está demasiado vinculada a sus acreedores, corriendo el riesgo de acercarse a una situación de quiebra y si su valor es muy elevado es que no posee crédito o se beneficia poco de él.

Ratio de Garantía en Alcampo: se puede observar que presenta en 2013 un valor de 1,23 el cual se encuentra cercano a la unidad, significando esto que Alcampo está vinculada a sus acreedores, beneficiándose del crédito que estos le ofrecen. Se puede destacar el dato de 2009 de 1,50 que nos informa que no tiene tanta dependencia de sus acreedores, y el dato de 2010 que desciende a 0,79 indicándonos que la empresa depende en gran cantidad de sus acreedores.

Ratio de Firmeza

Este ratio recoge el grado de seguridad que la sociedad ofrece frente a sus acreedores a largo plazo, teniendo la relación siguiente:

$$\frac{\text{Activo No Corriente}}{\text{Pasivo No Corriente}}$$

Su valor considerado como correcto suele ser próximo a dos.

Ratio de Firmeza en Alcampo: en la tabla de ratios se puede observar que esta empresa presenta unos valores por encima de dos, con lo cual podemos decir que tiene un grado de seguridad elevado para afrontar el pago de su pasivo no corriente con su activo no corriente.

Ratio de Solvencia

Es uno de los ratios más representativos de la liquidez de la empresa, ya que mide la capacidad que tiene la misma de hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores a corto plazo. Se calcula como la relación que existe entre el activo corriente y el pasivo corriente, su fórmula es:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

El valor de este ratio debe de ser igual o superior a la unidad, lo cual implicaría que existe un fondo de maniobra positivo.

Ratio de Solvencia en Alcampo: el valor de este ratio en 2013 es de 0,35 el cual está lejos de la unidad. Los valores del resto de años, también se encuentran lejos de la unidad excepto en 2009, que se posiciona más cercano a la unidad, con un 0,76. Estos valores inferiores a la unidad se deben a que es una empresa comercial y tiene un periodo medio de cobro de ventas muy pequeño y el periodo medio de pago de las compras a proveedores es lo suficientemente amplio.

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la parte del activo circulante que es financiada con pasivo circulante o bien, el importe de pasivo circulante que financian el activo circulante. Se calcula:

$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Se puede entender que el fondo de maniobra es inversión cuando, es una cuantía positiva, ya que el activo circulante es financiado con el pasivo circulante. Y se puede entender como financiación en el caso contrario.

Fondo de maniobra en Alcampo: en 2013 Alcampo presenta un fondo de maniobra negativo de 516.483€, lo cual significa que el activo circulante está siendo financiado con pasivo circulante, en el resto de los años se observa que también es negativo. Estos fondos negativos se deben como dijimos en el ratio de solvencia, a que las empresas del sector de la distribución tienen un periodo medio de cobro corto y un periodo medio de pago a sus proveedores más largo.

Comparación Ratio de Solvencia y Fondo de Maniobra

Se realiza una comparación entre ambos ratios, debido a que los dos se encargan de analizar la liquidez con la que cuenta la empresa, y la disponibilidad para hacer frente a sus deudas a corto plazo.

Se puede decir que la empresa presenta una liquidez escasa, ya que los valores del ratio de solvencia son bastantes inferiores a la unidad en todos sus años y el fondo de maniobra es negativo en todos ellos, lo que quiere decir que el activo corriente de la empresa es menor que el pasivo corriente, por lo tanto a la hora de afrontar sus deudas a corto plazo deberá de incurrir en créditos a largo plazo, lo que le conllevará un mayor aumento en la cuantía de los intereses.

3.2. RATIOS DE RENTABILIDAD DE ALCAMPO

	2013	2012	2011	2010	2009
Económica	7,02%	10,64%	5,09%	9,33%	8,28%
Financiera	37,32%	63,10%	31,15%	47,22%	24,76%

Tabla 2. Ratios de Rentabilidad de Alcampo.

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

Ratio de Rentabilidad Económica

Con esta expresión rentabilidad económica denominamos a la rentabilidad generada por el activo, para estudiar esta rentabilidad se compara el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) con el total de activo:

$$\frac{BAIT}{Total\ Activo}$$

Ratio de Rentabilidad Económica en Alcampo: la empresa no muestra una rentabilidad constante. Se puede destacar el dato de 2012 con un 10,64% mostrando esto que ha tenido una mayor productividad de sus activos y con ello más eficiencia, por el contrario en 2011 se muestra el menor valor de los datos comparados con un 5,09%. En 2013 se posiciona con un valor intermedio a los dos anteriores con un 7,02%.

Ratio de Rentabilidad Financiera

Esta rentabilidad nos informa de la medida en que la empresa remunera los fondos propios, con independencia de la distribución del resultado. Esta rentabilidad se considera más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica. Calculándose con la relación entre el beneficio antes de impuestos y el patrimonio neto total de la empresa:

$$\frac{BAT}{Patrimonio\ Neto\ Total}$$

Ratio de Rentabilidad Financiera en Alcampo: se muestra una rentabilidad buena ya que posee unos porcentajes elevados, pudiendo destacar el año 2012 con un 63,10% y por el contrario el año 2009 con un 24,76%. En 2013 tiene un valor de 37,32% que es bueno para la empresa y su evolución futura.

Si comparamos la rentabilidad económica con la financiera observamos que la financiera en esta empresa es bastante superior a la económica, esto significa que los fondos ajenos contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si, con la estructura dada de activo, la empresa no estuviera endeudada.

3.3. COMPARACIÓN DE RATIOS DE ALCAMPO CON SUS COMPETIDORES MÁS DIRECTOS.

En este subapartado vamos hacer una comparación de los ratios financieros de Tesorería, de Solvencia y Porcentaje de Endeudamiento, y de los ratios de rentabilidad Económica y Financiera, de la empresa Alcampo con sus competidores más directos como son DIA, LIDL, Eroski e Hipercor.

COMPARACIÓN RATIOS

RATIOS ALCAMPO					
	2013	2012	2011	2010	2009
Tesorería	0,11	0,15	0,20	0,30	0,50
Solvencia	0,35	0,38	0,45	0,55	0,76
Endeudamiento %	81,20%	83,14%	83,67%	80,23%	66,56%
Rent. Económica	7,02%	10,64%	5,09%	9,33%	8,28%
Rent. Financiera	37,32%	63,10%	31,15%	47,22%	24,76%

RATIOS EROSKI					
	2013	2012	2011	2010	2009
Tesorería	0,85	0,86	0,89	1,07	1,24
Solvencia	1,01	1,04	1,06	1,18	1,29
Endeudamiento %	89,16%	89,82%	90,76%	83,98%	94,93%
Rent. Económica	0,05%	0,06%	0,42%	1,62%	-3,27%
Rent. Financiera	0,42%	0,61%	4,58%	10,12%	-64,52%

RATIOS DIA					
	2013	2012	2011	2010	2009
Tesorería	0,25	0,28	0,54	0,17	0,29
Solvencia	0,41	0,42	0,71	0,37	0,56
Endeudamiento %	69,85%	68,81%	71,14%	53,75%	42,63%
Rent. Económica	5,52%	8,90%	5,72%	11,11%	7,22%
Rent. Financiera	18,32%	28,54%	19,83%	24,02%	12,58%

RATIOS LIDL					
	2013	2012	2011	2010	2009
Tesorería	0,11	0,09	0,14	0,30	0,34
Solvencia	0,35	0,36	0,41	0,59	0,65
Endeudamiento %	76,78%	79,20%	79,42%	80,08%	78,90%
Rent. Económica	3,57%	1,20%	1,14%	1,15%	2,43%
Rent. Financiera	15,38%	5,77%	5,54%	5,76%	11,49%

RATIOS HIPERCOR					
	2013	2012	2011	2010	2009
Tesorería	0,08	0,10	0,10	0,42	0,29
Solvencia	0,86	0,86	0,67	1,33	1,22
Endeudamiento %	26,59%	26,41%	19,16%	10,88%	11,95%
Rent. Económica	-0,03%	1,93%	3,31%	4,43%	6,28%
Rent. Financiera	-0,04%	2,62%	4,09%	4,97%	7,13%

Tabla 3. Comparación de ratios con competidores directos.**Fuente:** Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.**Comparación Ratio de Tesorería:**

En la tabla se observa que la empresa que mejor situación financiera tiene en 2013 es Eroski con un ratio de 0,85, lo cual indica que esta empresa es capaz de hacer frente a su pasivo circulante con el activo financiero. Por el lado contrario, nos encontramos a Hipercor con un 0,08, presentado con ello problemas de tesorería.

Comparación Ratio de Solvencia:

En 2013 se observa, que la empresa que menos problemas tiene de liquidez a la hora de hacer el pago a sus acreedores a corto plazo, es Eroski con un valor de 1,01, a esta le sigue Hipercor con un 0,86. Y las empresas que más dificultades presentan son Alcampo y Lidl, ambas con un 0,35, por lo que su liquidez es menor para hacer frente a esos pagos.

Comparación Porcentaje de Endeudamiento

La empresa que presenta un porcentaje más elevado de pasivo exigible en 2013, es Eroski con un 89,16%, a esta le sigue Alcampo con un 81,20%, después se encuentra Lidl con 76,78%, en penúltimo lugar, esta DIA que presenta un porcentaje de 69,85 y por último, se encuentra Hipercor con un 26,59%. Esto informa, sobre que las empresas con un porcentaje más elevado son las que presentan una obligación de pago con un ciclo más reducido. En caso contrario, aquellas que presentan un porcentaje menor son las que disponen de un periodo medio de pago más amplio.

Comparación Ratio Rentabilidad Económica

En 2013, la empresa que presenta un mayor rendimiento de los activos y por lo tanto una mejor eficiencia, es Alcampo con un 7,02%, seguida por DIA con un 5,52%. En el otro extremo se encuentra Hipercor con una rentabilidad negativa de un 0,03%.

Comparación Ratio Rentabilidad Financiera

En la tabla se observa que la rentabilidad obtenida por los capitales propios en 2013, es superior en Alcampo con un 37,32%, a esta empresa le sigue DIA con un 18,32% y esta a su vez es seguida por LIDL con un 15,38%. Por otro lado, se encuentra con una rentabilidad bastante inferior Eroski con un 0,42%, y el último lugar se encuentra Hipercor con una rentabilidad negativa del 0,04%. Lo cual indica, que las empresas que tienen los porcentajes de rentabilidad elevados, poseen unos fondos propios bastante más rentables, que aquellas empresas con un porcentaje inferior.

4. PREVISIÓN DE LA EVOLUCIÓN FUTURA DE ALCAMPO

En este punto se va a establecer una hipótesis sobre la marcha futura de Alcampo, basándose en el pasado reciente de ésta, tomando como referencia el periodo 2007-2013, la posible evolución de algunas variables macroeconómicas de la economía española y el sector de la distribución, así como la evolución interna del Grupo Auchan en España.

4.1. ESTUDIO DEL VOLUMEN DE VENTAS DE ALCAMPO

Comenzamos analizando los ingresos de explotación que ha tenido Alcampo durante el periodo 2007-2013. En primer lugar, se exponen los datos de manera gráfica, y a continuación se hace una explicación más detallada de los mismos.

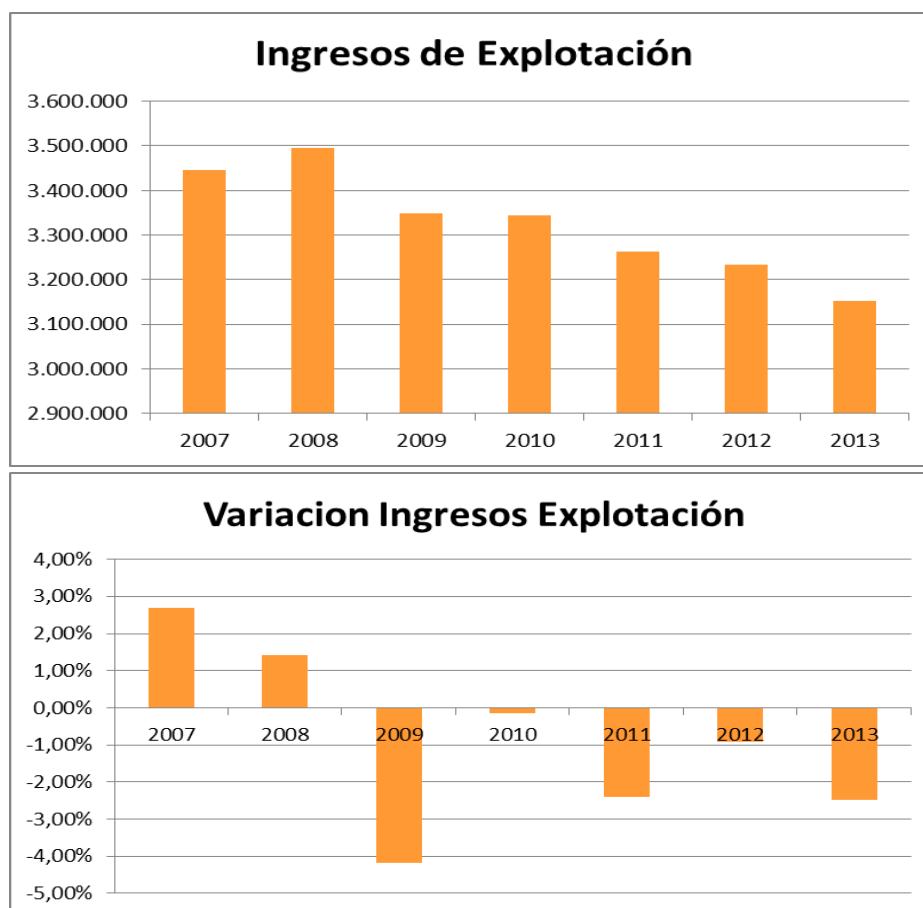


Gráfico 2: Barras Ingresos de Explotación.

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

Como se puede observar en el “Gráfico 1. Barras Ingresos de Explotación” se produce un aumento de los ingresos solamente al comienzo del periodo seleccionado, es decir, de 2007 a 2008, con este aumento se puede decir que comenzó haciendo frente a la crisis económica de manera positiva, pero a partir de ese año comienza un periodo,

2009-2013, de descenso continuado de los ingresos, del cual actualmente aún se encuentra inmerso.

Dentro del periodo de 2007-2013, se pasa de tener unos ingresos de 3.416.880 miles de euros a 3.139.226 miles de euros, dando lugar esto a una variación negativa del 8,13%. Teniendo una variación media porcentual negativa de 0,74 puntos, correspondiente a una disminución de 24.983 miles de euros al año.

4.2. ESTUDIO DEL VOLUMEN DE COSTES DE ALCAMPO

	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007
% sobre Ventas	89,49%	89,60%	89,65%	88,92%	88,65%	88,52%	88,55%
Amortización / Activo Fijo	8,93%	8,24%	8,12%	7,61%	7,77%	7,39%	7,53%
G ^o financieros / Deuda con coste	3,71%	4,90%	6,20%	5,33%	4,09%	4,91%	4,09%

Tabla 4. Porcentajes de costes.

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

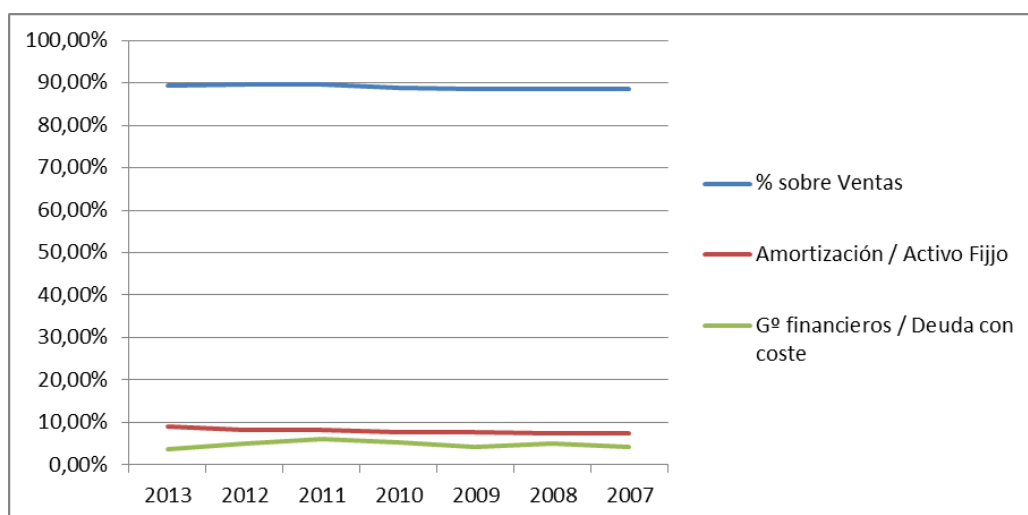


Gráfico 2. Evolución de los costes.

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

Para hacer una previsión de los costes se va a partir de analizar las relaciones existentes entre los gastos de explotación y las ventas, las amortizaciones sobre la cantidad de activo fijo, y por último, la relación entre los gastos financieros sobre la deuda con coste que tienen la empresa.

Porcentaje sobre Ventas

Para calcular esta magnitud se ha hecho el cociente de los Gastos de Explotación de la empresa, los cuales engloban el gasto de personal y de materiales, y el Importe Neto de Ventas. Este nos informa sobre los gastos de explotación que tiene la empresa por cada cien euros de ventas.

En la “*Tabla 4. Porcentaje de costes*” se observa que ha seguido una evolución constante durante el periodo estudiado, 2007-2013. Como resumen, se obtiene que Alcampo ha tenido una media de 89,05% de gastos sobre sus ventas, es decir, que cada 100 euros de ventas netas le supone unos gastos de explotación de 89,05 euros, por lo que tendría un margen de beneficio de 10,85 euros.

Amortización sobre Activo Fijo

Este porcentaje se calcula haciendo el cociente entre la amortización del inmovilizado material y la partida de activo fijo. Nos informa de la capacidad que tiene la empresa para amortizar el pasivo fijo por cada cien euros de este último.

En la “*Tabla 4*” se muestra que en los últimos años este porcentaje va creciendo entorno al 8%, concretamente en 2013 se sitúa en 8,93% siendo este datos el mayor del periodo estudiado. Con ello concluimos que la empresa por cada 100 euros de activo fijo cada vez destina una mayor cantidad de amortización para sus activos.

Gastos financieros sobre Deuda con coste

Se calcula haciendo el cociente entre los gastos de financiación y la deuda con coste que posee la empresa, la cual engloba las partidas que requieren retribución, como son el capital social y los diferentes préstamos que la empresa tiene en su balance. Este nos informa sobre la cantidad de gastos financieros que dedica la empresa por cien euros de deuda con coste.

Los valores que se obtienen en la “*Tabla 4.*” Son todos ellos variable a lo largo del periodo estudiado. Por lo tanto, a modo de resumen, la media que ha seguido Alcampo en dicho periodo ha sido de 4,75%, informando que esta empresa a cada 100 euros de deuda con coste destina 4,75 euros de sus gastos financieros.

4.3. VARIABLES SELECCIONADAS PARA REALIZAR LA PREVISIÓN

En este apartado se van a analizar las variables macroeconómicas que pueden influir en el funcionamiento de la empresa, las cuales son el PIB y la Tasa de Paro. Por otro lado, se va a tener en cuenta la evolución que han tenido los supermercados Simply en España.

En primer lugar, comenzamos analizando el PIB y la Tasa de Paro, observando la posible evolución que tendrán dichas macromagnitudes económicas en los próximos tres años.

Según la noticia del Fondo Monetario Internacional (FMI) publicada en *www.rtve.es* el 08/06/2015, se cree que España crecerá por encima del promedio de la zona euro, situando el PIB en un 3,1% en 2015 y en un 2,5% en 2016. Estas cifras han sufrido una revisión al alza mejorando las previsiones del mes de abril, que situaban estas cifras en un 2,5% y 2%, respectivamente, esta mejoría se debe a un rebrote con fuerza de la economía española. Entre otros factores causantes de esta mejoría se encuentran los factores externos como la bajada de los precios del petróleo, la depreciación del euro y la política monetaria del BCE.

En cuanto a los datos de 2017, se prevén que sean menores y oscile entorno a un 1,8%, debido a que no hay una recuperación completa de la economía española.

Por otro lado, la tasa de paro también reduce su previsión según la noticia publicada del Gobierno Central en “*www.heraldo.es*” el 01/05/2015. Se tendrán unas cifras del 22,10% en 2015, un 19,80% en 2016 y un 17,70% en 2017, todas estas cifras tenían un previsión a comienzo de año de 22,9%, 21,7% y del 19,8%, respectivamente. La modificación es debida al aumento de la creación de empleo que se augura para el año actual y para los siguientes años.

En el “Gráfico 3.” Se observan los datos que anteriormente se han comentado.

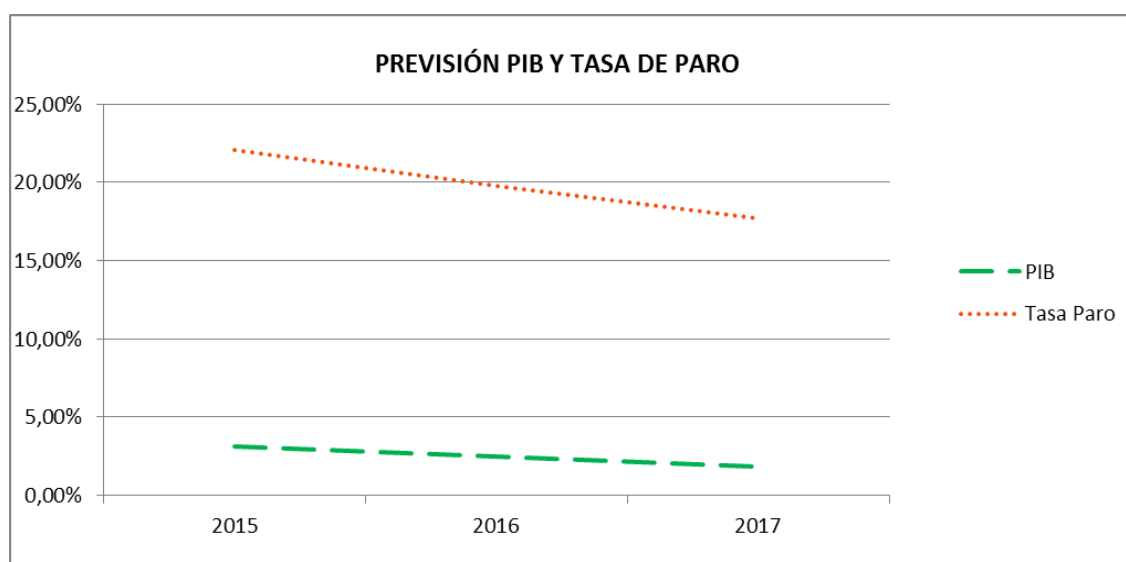


Gráfico 3: Previsión PIB y Tasa de Paro

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno, Heraldo 01/05/2015 y FMI, RTVE 08/06/2015

En segundo lugar, se van a explicar los cambios que está sufriendo el Grupo Auchan en su expansión con los supermercados Simply y cómo afectan estos a la previsión de Alcampo.

Simply es un nuevo concepto comercial que comenzó a revolucionarse en el año 2006, el cual propone una nueva forma de comercio innovadora donde la modernidad, los bajos precios, la calidad de los productos hacen de este nuevo formato, una oferta diferente para un cliente más joven y actual.

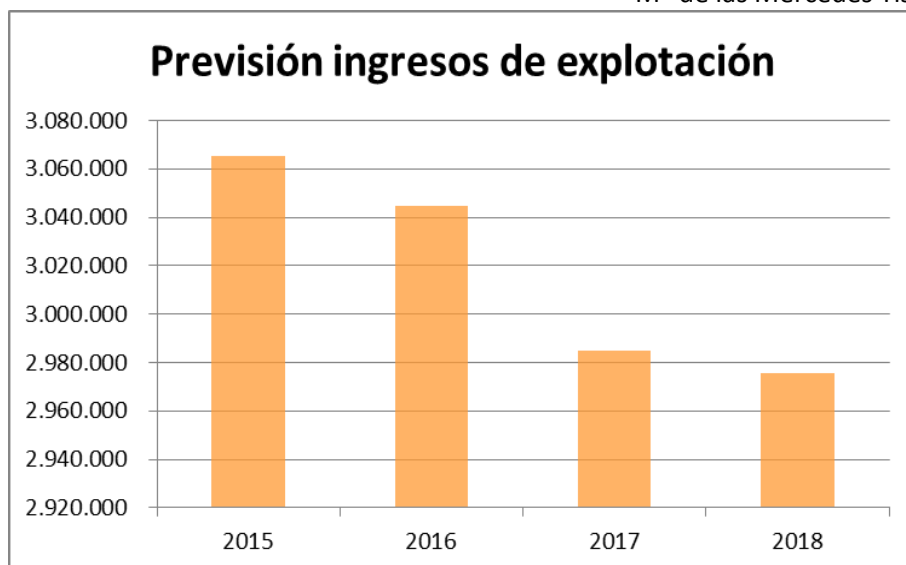
El 2014 terminó con 270 centros bajo las enseñas Simply Basic, Simply City, Simply Market, Híper Simply y Simply Store, de los cuales 127 son supermercados propios y 143 supermercados franquiciados. Además la firma cuenta también con 19 gasolineras.

En 2014 facturó este segmento un total de 1.095 millones de euros, un 0,4% más que año anterior. Parte de este dinero se destinó a hacer fuertes inversiones en reformas, consistiendo sobretodo en procesos de innovación, llevados a cabo por la implantación de nuevos modelos de carnicerías y charcuterías en 21 supermercados. Además, de desarrollar su nuevo formato de perfumería y parafarmacia en 6 centros. Todo ello acompañado de una inversión fuerte en I+D, junto con la apertura de dos supermercados propios en Bilbao y Madrid.

Este crecimiento de Simply coincide con la caída de ventas que se ha estudiado anteriormente, por lo que la evolución de Alcampo se va a ver afectada de manera negativa, ya que este está consiguiendo cada vez un mayor número de ventas por tener un comercio más diversificado y dándoles un acceso más fácil y cómodo a todos sus clientes.

4.4. PREVISIÓN REALIZADA PARA LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN

Observando las magnitudes macroeconómicas anteriores, se podría predecir que las ventas de los hipermercados Alcampo tendrían una mejora en los próximos años, ya que una mejora en estos indicadores supone un mejor funcionamiento de la economía en general, por lo tanto sería un punto favorable para el aumento de las ventas de Alcampo. Pero por otro lado, teniendo en cuenta la evolución del Grupo Auchan en España, la situación no se presenta tan favorable para los ingresos de Alcampo, debido a que desde los comienzos de la expansión de la cadena de supermercados Simply, las ventas de Alcampo han disminuido considerablemente. Por lo tanto, la opción sobre la previsión para los próximos años es la siguiente:

**Gráfico 4: Previsión de Ingresos de Explotación****Previsión Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de**

Para el año en el que nos encontramos, 2015, tendríamos unos ingresos de 3.065.570 miles de euros dándose una variación negativa del 2,25%, esta disminución se prevé debido a la evolución que ha seguido Alcampo, ya que en este año sería probable una reducción más elevada, pero a la vez menor a la que se produjo en 2013, considerando que la situación económica familiar se ve beneficiada. En el año 2016, seguiría dándose una disminución negativa de dichos ingresos, alcanzando los 3.044.724 miles de euros, con lo que la variación sería de 0,68 puntos porcentuales negativos, esta variación es menor debido al estudio que hemos seguido como base. En el siguiente año, 2017 continuarían en descenso, esta vez más elevado que el anterior de 2016, con una variación negativa de 1,96% consiguiendo unos ingresos de 2.985.047 miles de euros. Y en el último año de la previsión realizada, se produciría una reducción de 0,31 puntos porcentuales, siendo esta la menor del periodo previsto, llevándonos a conseguir unos ingresos de 2.975.794 miles de euros.

4.5. PREVISION REALIZADA PARA LOS COSTES

Para realizar la previsión de los costes, se ha partido de las ventas previstas y de la tendencia media que ha seguido Alcampo en el periodo 2007-2013, en cuanto al porcentaje de costes sobre ventas. Se utiliza esta técnica debido a que los costes de explotación y los ingresos de explotación, han seguido un ritmo semejante en el periodo anteriormente estudiado. A continuación, se exponen de manera gráfica los datos previstos, seguidamente, la explicación más detallada de los mismos.

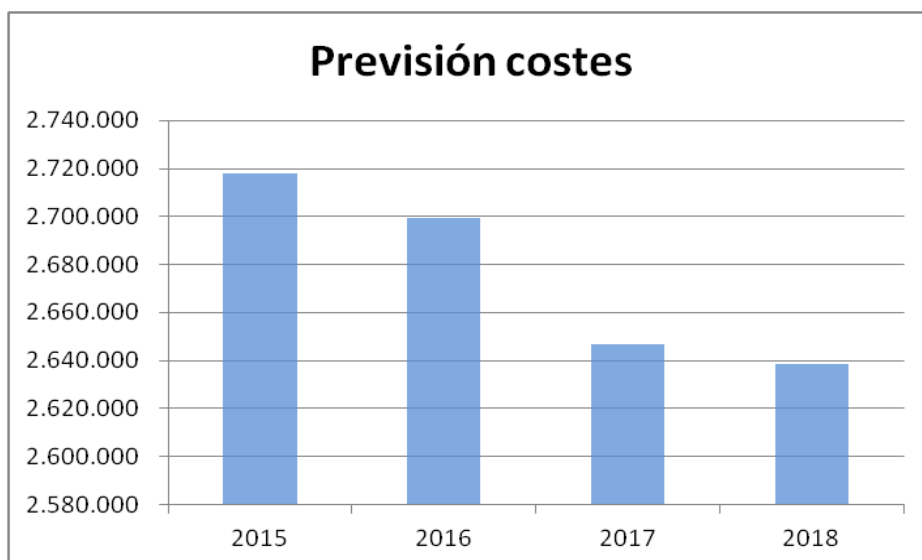


Gráfico 5: Previsión Gastos de Explotación

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

Como muestra el “*Gráfico 5.*” los datos previstos para el año actual y los próximos tres años van en descenso continuado. En el año 2015, se prevén unos costes de 2.717.951 miles de euros, en 2016 unos 2.699.469 miles de euros y para 2017 y 2018, unos 2.646.559 y 2.638.355 miles de euros respectivamente. A lo largo del futuro previsto, 2015-2018, se llega a conseguir una variación media de los costes del 3,02% lo que supone unos 2.675.584 miles de euros de media en todo el periodo estimado.

4.6. COMPARACIÓN INGRESOS – COSTES PREVISTOS

En este apartado vamos a ver como es la relación entre los ingresos previstos y los costes previstos, durante el periodo 2015-2018. En primer lugar se muestra de manera gráfica dicha relación y a continuación se explican los detalles observados.

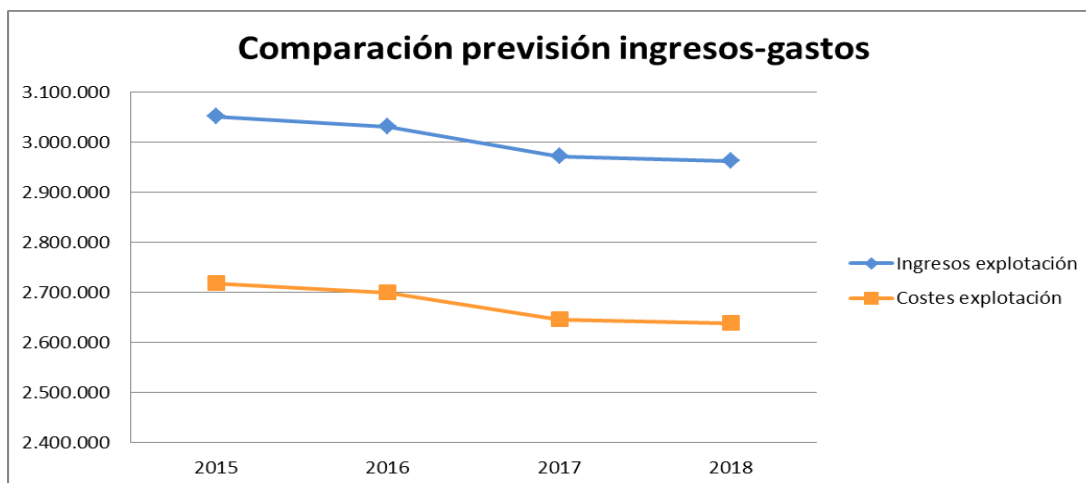


Gráfico 6: Comparación ingresos-costes previstos

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

En el “Gráfico 6.” se observa que la diferencia entre la previsión de ventas y costes irá disminuyendo, de manera muy semejante, debido a la relación existente entre los costes y las ventas, anteriormente mencionada.

Por otro lado, nos informamos que la diferencia que se da entre ingresos y gastos se ha ido reduciendo con el paso de los años, esto puede deberse a la presencia de los costes fijos, los cuales no varían por la influencia de los ingresos que tenga la empresa, sino que su cuantía va a ser fija, independientemente de la evolución de los ingresos. Esta diferencia ha pasaría de 334.072 miles de euros en el año 2015 a 324.289 miles de euros en el 2018.

5. PLANIFICACIÓN FINANCIERA

En este apartado se van a elaborar los estados financieros previsionales como el balance, la cuenta de resultados, el cuadro de necesidades netas del fondo de rotación y el presupuesto de capital, todos ellos se van hacer para un horizonte temporal de tres años, 2015-2017, presentando junto con cada estado su memoria explicativa.

5.1. NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN PREVISIONAL

NECESIDADES NETAS DEL FONDO DE ROTACIÓN				
Conceptos	2.014	2.015	2.016	2.017
(+) Stock de Materias Primas	185.473	183.494	186.858	185.979
(+/-) Variación de Stock de M.P.	-1.023	-1.979	3.364	-878
(+) Deudores	45.273	42.728	39.407	38.634
(+/-) Variación de Deudores	-2.013	-2.545	-3.322	-772
(+) Otros activos líquidos	37.866	31.363	31.809	28.675
(+/-) Variación Otros activos líquidos	-5.962	-6.503	446	-3.133
(+) Tesorería	29.383	29.383	29.383	29.383
(+/-) Variación de Tesorería	0	0	0	0
(+) Total Activo Corriente	297.995	286.967	287.456	282.672
(+/-) Variaciones Activo Corriente	-8.998	-11.027	488	-4.784
(+) Acreedores comerciales	437.431	390.049	335.258	285.298
(+/-) Variación Acreedores comerciales	-32.877	-47.382	-54.790	-49.960
(+) Acreedores financieros	26.275	22.046	23.229	25.955
(+/-) Variación Acreedores financieros	10.241	-4.229	1.183	2.725
(+) Impuestos	21.830	19.917	20.233	18.079
(+/-) Variación Impuestos	2.361	-1.913	316	-2.154
(+) Otros pasivos líquidos	295.533	298.702	300.785	296.090
(+/-) Variación Otros pasivos líquidos	-12.218	3.169	2.083	-4.696
(+) Total Pasivo Corriente	781.068	730.714	679.506	625.421
(+/-) Variaciones Pasivo Corriente	-32.494	-50.354	-51.208	-54.085
Fondo de Maniobra	-483.073	-443.747	-392.050	-342.749
(+/-) N. N. F. R.	23.496	39.327	51.696	49.301

Tabla 5: Necesidades Netas del Fondo de Rotación.
Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €

Este cuadro recoge las diferentes partidas del *Activo Corriente*, así como las variaciones de las mismas, concretamente hacen referencia al *stock de materias primas*, *deudores*, *otros activos líquidos* y *tesorería*. Por otra parte, las partidas de *Pasivo Corriente* hacen referencia a las cuentas *acreedores comerciales* y *financieros*, los *impuestos* y *otros pasivos líquidos*. Como resultado de la diferencia de las variaciones de Pasivo y Activo, se obtiene el *Fondo de Maniobra ficticio*, con la diferencia de este se obtienen las NNFR.

En la “Tabla 5.” se observa que el *Fondo de Maniobra ficticio* es negativo a lo largo de todo el periodo 2014-2017, lo cual informa que la empresa tienen una cuantía de inversiones a corto plazo, a la cual no es capaz de hacer frente con sus recursos a corto

plazo. Los datos numéricos que nos encontramos son que el *FMf* oscila entre los 483.073 y 342.749 miles de euros negativos, los cuales pueden deberse a la baja tesorería que presenta la empresa.

5.2. PRESUPUESTO DE CAPITAL PREVISIONAL

PRESUPUESTO DE CAPITAL			
Conceptos	2015	2016	2017
(+) Inversiones	80.616	70.110	68.090
(+/-) Necesidades Netas Fondo de Rotación	39.327	51.696	49.301
(+) Amortización Financiera Pasivo	2.774	2.774	2.774
(+) TOTAL EMPLEOS	122.716	124.580	120.165
(+/-) Autofinanciación (AA + Reservas)	122.716	124.580	120.165
(+) Capital Social	0	0	0
(+) Préstamo	0	0	0
(+) TOTAL RECURSOS	122.716	124.580	120.165
(+/-) Superávit/Déficit del periodo	-0	0	0
(+/-) Superávit/Déficit Acumulado	-0	-0	-0

Tabla 6: Presupuesto de Capital
Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €

Para la comentar el presupuesto de capital vamos a comenzar separando las partidas que pertenecen a la inversión (*Total Empleo*), y las que pertenecen a la parte de financiación (*Total Recursos*).

Dentro de *Total Empleos* se sitúan las *inversiones* que se prevé que Alcampo tiene destinadas para la mejora de su funcionamiento en general. La cantidad de estas oscilará durante el periodo 2015-2017, entorno a los 72.939 miles de euros. Esta inversión estará destinada para la mejora e investigación de I+D+i de la empresa y otro destino de estas cuantías es la formación continua de sus trabajadores.

Estas inversiones podrían ser de 80.616.000€ en 2015, 70.110.000€ en 2016 y 68.090.000€ en 2017, teniendo una relación con el activo no corriente previsto del año anterior, con la previsión del activo no corriente del año actual y la previsión que se tiene sobre la amortización contable de los activo del año actual.

La siguiente partida que nos encontramos dentro de la parte de inversión de la empresa, son las *Necesidades Netas del Fondo de Rotación*, las cuales son positivas mostrando la existencia de una necesidad de financiación del Pasivo Corriente, de un valor medio en estos tres años de 46.775.000€.

Dentro de la parte de inversión de la empresa aún, nos encontramos la partida de *Amortización Financiera de Pasivo*, va a permanecer constante durante los años

previstos, ya que no se va a contraer ningún préstamo adicional. Por lo tanto, solo se va a amortizar la deuda que tiene pendiente en el año 2014, contraída con los *Acreedores a largo plazo*, con lo cual la amortización será de unos 2.774.000€ en todos los años previstos.

En segundo lugar, nos encontramos con la parte de financiación de Alcampo, la cual está compuesta 100% por *autofinanciación*. Esta partida es la suma de las amortizaciones de activo más las reservas de la empresa, suponiendo que esta empresa destina el 100% del resultado de ejercicio a la partida de reservas, la cantidad de ésta se prevé que siga la siguiente evolución, en 2015 sería de unos 122.716.000€, en 2016 de 124.580.000€ y en 2017 de 120.165.000€, siguiendo una línea semejante con el resultado del ejercicio.

En cuanto a las partidas de *Capital Social* y *Préstamo*, se cree que permanecerán inalterables durante los años 2015-2017. La primera, no afecta al presupuesto de financiación de la empresa porque no se prevén ni ampliaciones o disminuciones de capital, y la segunda, Alcampo se cree que no optará por tener una financiación de su actividad, como se ha mencionado anteriormente.

Para finalizar, restándole al *Total Recursos* el *Total Empleos* obtenemos que Alcampo, vaya a tener unos resultados nulos, debido a que la empresa destinaría el total de sus recursos para hacer frente a las inversiones previstas de la misma, haciendo que la *Tesorería* de balance permanezca constante durante los años previstos, como se verá en la “*Tabla 8.*”

5.3. CUENTA DE RESULTADOS PREVISIONAL

CUENTA DE RESULTADOS				
Conceptos	2.014	2.015	2.016	2.017
(+) Ventas	3.122.274	3.052.023	3.031.269	2.971.856
(-) Consumo de Materias Primas	-2.501.210	-2.444.933	-2.428.959	-2.381.051
(-) Gasto de personal	-290.100	-283.000	-278.000	-274.000
(-) Amortizaciones	-73.000	-74.500	-75.600	-76.400
(-) Otros gastos de explotación	-186.633	-185.067	-183.467	-181.967
Resultado de explotación / BAIT	71.331	64.523	65.243	58.438
(-) Gastos financieros	-5.000	-4.350	-3.680	-3.450
(+) Ingresos financieros	8.345	7.960	7.650	6.856
Resultado financiero	3.345	3.610	3.970	3.406
BAT	74.676	68.133	69.213	61.844
(-) Impuesto de sociedades	-21.830	-19.917	-20.233	-18.079
Resultado Act. Ordinarias	52.846	48.216	48.980	43.765
Ingresos extraordinarios	0	0	0	0
Gastos extraordinarios	0	0	0	0
Rdo actividades extraordinarios	0	0	0	0
Rdo del ejercicio	52.846	48.216	48.980	43.765

Tabla 7: Cuenta de resultados
Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €

Para analizar esta cuenta partimos de los datos previstos de los ingresos, “*Gráfico 3. Previsión Ingresos de Explotación*”. Dichos datos se ven reflejado en la partida de *ventas*, las cuales tienen una evolución descendente a lo largo del periodo previsto, 2015-2017. Esta partida ya ha sido analizada en el *punto 4.4*, con lo cual no entraremos en detalle en el presente apartado.

Seguidamente nos encontramos con la partida de “*consumo de materias primas*”, esta estimación se ha hecho siguiendo una relación directa, la cual oscila entre un 80% con las ventas esperadas para el periodo 2015-2017, esta se imagina que pasará de los 2.501.210 miles de euros en 2014 a los 2.381.051 miles de euros en 2017, mostrando un comportamiento similar al de las ventas.

Después nos encontramos con la partida de *gastos de personal*, esta se prevé que evolucione de manera semejante al comportamiento de las ventas previstas, debido a que si se produce una disminución en las ventas tienen que reducir en costes. Y por otro lado, esta empresa ha optado por una reducción de plantilla, para poder llevar a cabo su estrategia competitiva de precios bajos. Estos gastos se cree que variarían de los 283.000.000€ en 2015 a los 247.000.000€ en 2017, teniendo una variación negativa durante estos años de 1,88%

Seguidamente, nos encontramos con los gastos de *amortizaciones*, los cuales irán en aumento siguiendo la tendencia de los años anteriores 2009-2014. Estos datos son positivos debido a que la depreciación de los activos de la empresa es cada vez mayor.

Su variación será 1,53%, haciendo que esta pase de los 74.000 mil euros en 2015 a los 76.400 mil euros en 2017.

Y por último, antes de llegar al *Resultado de explotación*, nos encontramos con *Otros gastos de explotación*, estos seguirán de nuevo la tendencia de la previsión de las ventas e irán en descenso con una variación negativa del 0,84% arrojando los datos de 185.067.000€ en 2015 y 181.967.000€ en 2017.

El *Resultado de explotación*, por lo tanto, también se pree que sufra un descenso por la evolución de las partidas anteriormente comentadas, el cual mostraría unos datos de 64.523 miles de euros en 2014 y 58.438 miles de euros en 2017.

En cuanto a los *gastos financieros*, siguen una evolución entorno a la deuda con coste que se prevé que tenga la empresa durante el periodo futuro, siguiendo una evolución semejante a la misma. Se prevé que en 2015 haya unos gastos de 4.350.000€, en 2016 3.680.000€ y el 2017 3.450.000€, siendo esto una variación negativa media del periodo de 11,55%.

Los *ingresos financieros* también siguen una tendencia de decrecimiento llegando a los 6.856 miles de euros en 2017.

Los datos anteriores provocarían un *resultado financiero* sin una evolución continua, en 2015 se alcanzaría un resultados de 3.610.000€, en el año siguiente, 2016 se daría un resultado mayor de 3.970.000€, y en el último año previsto, se produciría una disminución hasta los 3.406.000€. Con las partidas anteriores Alcampo llegaría a tener un “*BAT*” de 61.844 miles de euros en 2017, teniendo este un comportamiento semejante al *resultado financiero*.

Después de tener calculado el resultado de explotación y financiero, se aplica el *impuesto de sociedades*, el cual se prevé que siga una tendencia similar a la que ha seguido durante los años anteriores, 2009-2014. Este irá en disminución a consecuencia de la bajada del “*BAT*” de la empresa.

Y por último, se llega al *Resultado del ejercicio*, este mostraría los siguientes datos numéricos, en 2015 sería de unos 48.216 miles de euros, en 2016 se daría un aumento no muy notable situándolo en 48.980 miles de euros y en 2017, se produciría una caída más destacada de 5.215 mil euros, situando a dicho resultado en 43.765 miles de euros.

5.4. BALANCE PREVISIONAL

BALANCE				
Conceptos	2014	2015	2016	2017
(+) Activo No Corriente	782.710	788.826	783.336	775.027
(+) Inmovilizado inmaterial	0	0	0	0
(+) Inmovilizado material	691.839	697.955	692.465	684.156
(+) Otros activos fijos	90.871	90.871	90.871	90.871
(+) Activo Corriente	268.612	257.584	258.073	253.289
(+) Existencias	185.473	183.494	186.858	185.979
(+) Deudores	45.273	42.728	39.407	38.634
(+) Otros activos líquidos	37.866	31.363	31.809	28.675
(+) Tesorería	29.383	29.383	29.383	29.383
(+) TOTAL ACTIVO	1.051.322	1.046.410	1.041.409	1.028.316
(+) Patrimonio Neto	210.400	258.616	307.597	351.362
(+) Capital Social	106.956	106.956	106.956	106.956
(+) Otros fondos propios	103.444	151.660	200.641	244.406
(+) Pasivo No Corriente	59.854	57.080	54.307	51.533
(+) Préstamo (Acreedores a lp)	19.416	16.642	13.869	11.095
(+) Otros pasivos fijos	40.438	40.438	40.438	40.438
(+) Provisiones	16.959	16.959	16.959	16.959
(+) Pasivo Corriente	781.068	730.714	679.506	625.421
(+) Acreedores financieros	26.275	22.046	23.229	25.955
(+) Acreedores comerciales	437.431	390.049	335.258	285.298
(+) Impuestos	21.830	19.917	20.233	18.079
(+) Otros pasivos líquidos	295.533	298.702	300.785	296.090
(+) TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	1.051.322	1.046.411	1.041.409	1.028.316

Tabla 8: Balance

Elaboración propia con datos de SABI. Datos en miles de €

Comenzamos hablando sobre la composición del Activo de Alcampo, en esta masa patrimonial se puede observar que la partida de *Activo No Corriente* es superior que la de *Activo Corriente*, presentando unos porcentajes cercanos al 75,11% y 24,89%, respectivamente, a lo largo de todos los años previstos. Con estos datos se puede decir que esta empresa tiene unas inversiones mayores en el largo plazo, en vez de en el corto. Dentro del *Activo No Corriente* la partida que tiene un mayor peso es la de *Inmovilizado material*, con un 88,39% de peso medio, ya que está compuesta por terrenos, construcciones, instalaciones técnicas y maquinaria, propios de los establecimientos de Alcampo. A lo largo de los años previstos se comenta una disminución de esta partida derivada de la disminución de inversiones que será capaz de realizar la empresa.

Le sigue la partida de *Otros Activos Fijos*, la cual se refiere también a bienes materiales que son propiedad de la empresa. Esta tiene un peso medio a los largo de los años del 11,61% y esta se prevé que siga constante hasta 2017. Y por último, cabe destacar la partida de *Inmovilizado inmaterial*, que tiene una cuantía nula, debido a que esta empresa no cuenta con activos no monetarios sin apariencia física tales como derechos comerciales, propiedad intelectual o licencias.

Por otro lado, tenemos el Activo Corriente, en el cual la partida que más elevada esta es la de *Existencias*, debido está a su política de mantener un nivel elevado de inventario y por la propia actividad de la empresa, esta llega a representar un 73,43% de peso dentro del activo corriente, en 2017.

Le sigue la de *Deudores* correspondiente a los importes pendientes de cobro de franquiciados así como a los cobros que se realizan a clientes con tarjetas de crédito, lo cual aplaza el cobro a diferentes días. Esta tiene una vinculación con las ventas estimadas del periodo, siendo esta del 1,33%, por lo tanto al tener unas ventas cada vez menores, esta partida también irá en descenso, siendo este entorno al 29%.

La partida de *Otros activos líquidos* tiene un peso del 12,48% del total del activo corriente. Y la partida de *Tesorería*, tendrá unos valores constantes de 29.383.000€, para los años 2014-2017, debido a que el *Resultado del ejercicio* del año actual irá destinado íntegramente a las inversiones previstas.

Ahora pasamos a hablar de la estructura financiera de la empresa, el Pasivo, en esta la partida que mayor peso tiene es el *Pasivo Corriente*, que mantiene un 67,55% de media del peso, a este le sigue el *Patrimonio Neto* con un peso medio entorno al 27,11%, y por último se encuentra el *Pasivo No Corriente* oscilando al 5,34% de peso.

En primer lugar, hablamos del *Patrimonio Neto*, aquí el peso de las partidas se encuentra repartido de manera semejante entre *Otros fondos propios*, la cual se encuentra compuesta por el resultado del ejercicio más los fondos propios del año anterior. Esta tendría una variación media positiva del 21,30%, por la acumulación de años anteriores, alcanzando los 244.406 miles de euros en 2017. El *Capital social* permanecerá contante en todo los años previstos fijado en una cantidad de 106.956 miles de euros, ya que no se producirán ni ampliaciones ni reducciones de capital.

En el *Pasivo No Corriente* la partida que mayor peso tiene es la de *Otros pasivos fijos*, que oscila en torno al 72,83% de media durante los años previstos. La de menor peso, son las *provisiones*, manteniendo un peso medio de 30,55% a lo largo de los años previstos. Y en último lugar, se encuentra los *Acreedores a largo plazo*, estos irán disminuyendo debido a que como no hay ningún préstamo nuevo, lo que vamos a pasaría es que la deuda disminuiría a causa de la amortización financiera.

Y por último, el *Pasivo Corriente* que es el que más peso tiene dentro de la financiación de la empresa, nos indica que las deudas contraídas por Alcampo son a corto plazo, por lo que su periodo de devolución es inferior a un año, destacando la partida de *Acreedores comerciales* algo normal en este tipo de empresas, debido a la compra

aplazada a los proveedores de productos para su posterior venta en los diferentes hipermercados, teniendo estos unos periodos de pago que oscilan entre los 70 y 90 días. Esta partida tiene una vinculación con la cantidad de ventas previstas para los años futuros, la cual oscila en un 11,15% de la cuantía de las ventas.

Debido a que su financiación con acreedores comerciales no es suficiente, debería acudir a los *Acreedores financieros*, como lo ha hecho en años anteriores.

A continuación, se muestran unos gráficos en los cuales se pueden observar de manera gráfica la relación entre los balances del año 2014, año que se toma como base para realizar la previsión de los diferentes estados, y el año 2017, el último año del cual se estima la previsión de la empresa.

La estructura de los gráficos es la siguiente:

ACTIVO	P. NETO Y PASIVO
<i>Activo No Corriente</i>	<i>Patrimonio Neto</i>
<i>Activo Corriente</i>	<i>Pasivo No Corriente</i>
	<i>Pasivo Corriente</i>

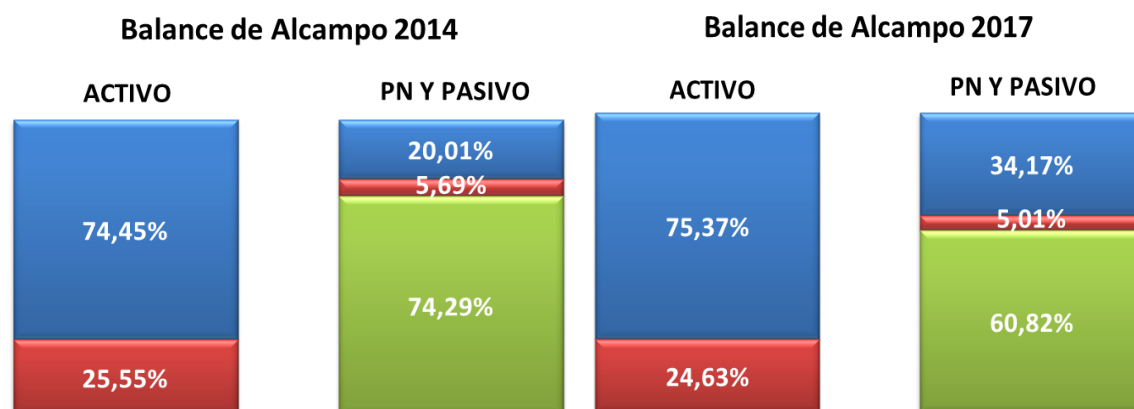


Gráfico 7: Comparación balances Alcampo

Fuente: Elaboración propia a partir del SABI. Datos en miles de euros.

6. CONCLUSIÓN ALCAMPO

Después del trabajo realizado se pueden obtener varias conclusiones sobre esta empresa. Alcampo es un hipermercado, que no ha ido evolucionando de manera favorable a lo largo del periodo estudiado (2009-2013), perdiendo ventas y con ello beneficios, aun siendo una empresa que se está esforzando en mejorar, haciendo inversiones en I+D+i las cuales no se traducen en un incremento significativo de su cifra de negocios.

Los ratios nos muestran que Alcampo tiene una vinculación demasiado elevada con sus acreedores financieros. También se puede decir que no cuenta con una liquidez en términos de tesorería suficiente para hacer frente a sus deudas a corto plazo, debido a que el activo fijo no es capaz de financiar el pasivo circulante. Por otro lado, el ratio de firmeza presenta una seguridad elevada pudiendo hacer frente al pasivo no corriente con activo no corriente.

En cuanto a la situación que muestra con sus competidores, se puede decir que en los únicos rasgos que destaca frente a ellos es en su rentabilidad económica y financiera, es decir, que Alcampo consigue una rentabilidad de su inversión en activo y en capitales propios mayor que la de sus competidores más directos.

Sobre las previsiones realizadas, se ha seguido un escenario un tanto pesimista continuando con la evolución de los datos de los años seleccionados para el estudio, 2009-2013. Este descenso de la empresa en cuanto a resultados se refiere, puede ser debido tanto a factores internos como puede ser la falta de eficiencia y eficacia, y a factores externos como la gran competencia de este sector y el cambio que se ha producido en el comportamiento del consumidor.

Por lo tanto, la elaboración de los estados previsionales ha seguido la misma tendencia que para la previsión de ingresos y costes.

Y por último, con la elaboración de este trabajo, se ha podido observar que Alcampo es una empresa que aún puede mejorar, para llegar a alcanzar una mejor posición competitiva dentro del sector de la distribución en España, para ello debe saber aprovechar sus ventajas respecto a la competencia, haciendo una mejora en la dotación de recursos y capacidades que esta posee, así como una adquisición de los mismos, para poder desarrollar una estrategia competitiva sostenible y con ello mejorar sus resultados.

7. ANEXOS

BALANCE DE SITUACIÓN						
	2013	2012	2011	2010	2009	
Inmovilizado (ANC)	778.836	786.000	773.173	782.474	797.760	
Inmovilizado inmaterial	0	0	0	14	135	
Inmovilizado material	685.762	697.066	683.256	692.966	705.659	
Otros activos fijos	93.074	88.934	89.917	89.494	91.966	
Activo circulante (AC)	277.610	315.643	409.861	566.089	720.418	
Existencias	186.496	189.980	229.799	262.337	247.079	
Deudores	47.286	65.440	89.516	89.141	87.397	
Otros activos líquidos	43.828	60.223	90.546	214.611	385.942	
Tesorería	29.383	46.047	48.603	37.056	44.300	
TOTAL ACTIVO	1.056.446	1.101.643	1.183.034	1.348.563	1.518.178	
Fondos propios (PN)	198.585	185.768	193.164	266.571	507.691	
Capital suscrito	106.956	106.956	106.956	106.956	106.956	
Otros fondos propios	91.629	78.812	86.208	159.615	400.735	
Pasivo fijo (PNC)	63.768	74.789	71.519	56.958	57.012	
Acreedores a L.P.	21.775	21.974	23.353	27.480	27.938	
Otros pasivos fijos	41.993	52.815	48.166	29.478	29.074	
Provisiones	16.959	24.475	22.922	18.708	18.092	
Pasivo líquido (PC)	794.093	841.086	918.351	1.025.034	953.475	
Deudas financieras	16.034	25.156	11.433	20.343	6.422	
Acreedores comerciales	470.308	524.518	607.688	655.428	647.707	
Otros pasivos líquidos	307.751	291.412	299.230	349.263	299.346	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL PROPIO	1.056.446	1.101.643	1.183.034	1.348.563	1.518.178	
Fondo de maniobra	-236.526	-269.098	-288.373	-303.950	-313.231	
Número de empleados	10.718	10.254	13.518	13.781	13.785	

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	2013	2012	2011	2010	2009
Ingresos de explotación	3.153.160	3.233.427	3.263.667	3.343.668	3.348.844
Importe neto cifras de ventas	3.139.226	3.216.411	3.244.382	3.324.272	3.330.469
Consumo de mercaderías y de mat	nd	nd	nd	nd	nd
Resultado bruto	nd	nd	nd	nd	nd
Otros gastos de explotación	nd	nd	nd	nd	nd
Resultado Explotación (BAIT)	72.193	79.705	59.411	118.406	125.000
Ingresos financieros	7.412	45.067	10.371	15.721	7.038
Gastos financieros	5.492	7.555	9.611	8.249	6.353
Resultado financiero	1.920	37.512	760	7.472	685
Rdo. Ordinario antes Impuestos (B)	74.113	117.217	60.171	125.878	125.685
Impuestos sobre sociedades	19.469	21.410	22.436	41.707	39.224
Rdo. Actividades Ordinaria	54.644	95.807	37.737.735	84.171	86.461
Ingresos extraordinarios	nd	nd	nd	nd	nd
Gastos extraordinarios	nd	nd	nd	nd	nd
Rdos. Actividades extraordinarias	nd	nd	nd	nd	nd
Rdo. Ejercicio	54.644	95.807	37.735	84.171	86.461
Material					
Material	2.517.441	2.578.412	2.604.461	2.652.804	2.649.439
Gastos de personal	291.737	303.604	303.983	303.173	303.094
Dotaciones para amortiz. De inmov	69.572	64.751	62.751	59.537	61.957
Gastos financieros y gastos asimila	5.368	7.554	8.793	8.249	5.777

Cash flow	124.216	160.558	100.417	143.708	148.418
Valor agregado	440.790	493.126	435.629	496.837	496.513
EBIT	72.193	79.705	59.411	118.406	125.000
EBITDA	141.765	144.456	122.093	177.943	186.957

8. BIBLIOGRAFÍA

- Libro “Dirección financiera de la empresa”, PIRÁMIDE
- Base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) a través de la página web de la Universidad de Jaén. *Informes anuales de Alcampo, S.A., DIA, S.A., LIDL, S.A.e Hipercor, S.A.*
- Apuntes de Estados Financieros. Curso 2011/2012
- Libro “Dirección estratégica de la empresa”, Cuarta Edición, THOMSON
- Diario Herald. “Web” (30 de Abril de 2015). *Disminución previsión tasa de paro prevista.*
www.heraldo.es
- Radio Televisión Española (RTVE) “Web”. (8 de Junio de 2015). *Recuperación tasa de paro según el FMI.*
www.rtve.es
- El País. “Web”. (10 de Julio de 2015). *El Gobierno mantiene el pronóstico de empleo tras prever más crecimiento.*
www.elpais.com
- El País. “Web”. (10 de Octubre de 2013). *Elevación del beneficio de Alcampo pese a la caída de las ventas.*
www.elpais.com
- El País. “Web”. (18 de Noviembre de 2014). *Las ventas de Alcampo encadenan cinco años consecutivos de caídas.*
www.elpais.com
- Alcampo. “Web”.
www.alcampo.es
- Simply, “Web”.
www.simply.es
- Sector de la Distribución (2014), “Web”. *PDF, Información sobre las empresas del sector de la distribución.*
www.distribucionactualidad.com
- Actuel, (2014), “Web”. *PDF, Comentario masas patrimoniales.*
www.actuel.es

- Agencia de Rating española Axesor, “Web”. *Información general de la empresa Alcampo.*
www.axesor.es
- La Expansión. “Web”. (3 de Octubre de 2014). *Empresas que ganaron cuota de mercado.*
www.expansión.com
- La Expansión. “Web” (8 de Abril de 2014). *Previsión economía española en cinco años.*
www.expansión.com
- Marketing four food, “Web”. (17 de Enero de 2014). *Alcampo se sitúa como la cadena más barata de España según la OCD.*
www.marketing4food.com
- Marketing four food, “Web”. (19 de Enero de 2015). *Alcampo es el supermercado online más barato de España.*
www.marketing4food.com
- Marketing four food, “Web”. (8 de Octubre de 2014). *Alcampo desarrolla Punto de Recogida Express para reforzar su ecommerce.*
www.marketing4food.com
- Prezi, “Web” (2014). *Presentación de Alcampo*
www.prezi.com
- Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente, “Web”. (2014). *Informe del Consumo Alimentario en España 2014.*
www.magrama.gob.es
- Mercasa, “Web”. (2013). *Estrategia de las principales empresas de distribución minorista de gran consumo ante la crisis económica.*
www.mercasa.es
- Mercasa, “Web”. *Diversificación e internacionalización de las empresas de distribución comercial que operan en España.*
www.mercasa.es
- Europa Press, “Web”. (7 de Octubre de 2014). *El FMI no espera que España crezca al 2% antes de 2019, aunque el paro bajará del 20% un año antes.*
www.europapress.es

- Escuela Técnica Superior de Ingeniería, “Web”. (Junio de 2012). *Análisis del sector de la distribución: Evaluación de la competitividad y la situación actual.*
www.iit.upcomillas.es
- Universidad de Oviedo, “Web”. (2014). *Análisis de la estrategia de las empresas en el sector de la distribución de base alimentaria.*
www.digibuo.uniovi.es
- Universidad Politécnica de Valencia, “Web”. (Julio 2014). *Mercadona y Eroski. Dos modelos de negocio en el sector de la distribución alimentaria.*
www.riunet.upv.es

