



UNIVERSIDAD DE BURGOS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Análisis del coste de los factores y su vinculación con las medidas de rentabilidad y productividad a través de las cuentas anuales en una empresa de servicios.

Autora: D^a. Marta Pedrosa Álvarez

Tutora: D^a. Alicia Santidrián Arroyo

Grado en Finanzas y Contabilidad

Curso Académico: 2013 / 2014

Burgos, Junio de 2014

ÍNDICE

RESUMEN DEL TRABAJO ELABORADO.	Página 3
• RESUMEN EN CASTELLANO.	Página 3
• RESUMEN EN INGLÉS O ABSTRACT.	Página 3
INTRODUCCIÓN.	Página 4
CAPÍTULOS DEL TRABAJO.	Página 6
<u>1. PRESENTACIÓN DE SUMINISTRADORA S.A. Y DEL SECTOR DE SUMINISTROS INDUSTRIALES EN BURGOS.</u>	Página 6
1.1. Descripción de la empresa.	Página 6
1.2. Análisis externo.	Página 7
1.2.1. <i>Análisis del entorno general.</i>	Página 7
1.2.2. <i>Análisis del entorno específico.</i>	Página 9
1.3. Análisis interno.	Página 13
1.3.1. <i>Identidad de la empresa.</i>	Página 13
1.3.2. <i>Análisis funcional.</i>	Página 13
1.3.3. <i>Elaboración del perfil estratégico de la empresa.</i>	Página 14
1.3.4. <i>Análisis de la cadena de valor de la empresa.</i>	Página 15
1.4. Análisis DAFO.	Página 17
<u>2. SISTEMA DE CALCULO DE COSTES DE LA EMPRESA.</u>	Página 17
<u>3. ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE VALOR AÑADIDO EN LA EMPRESA.</u>	Página 19
3.1. Descripción de las variables relacionadas con el valor añadido.	Página 19
3.2. Cálculo y análisis de la tendencia de las variables relacionadas con el valor añadido.	Página 21

4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CREACIÓN DE VALOR Y SU TENDENCIA DURANTE EL PERIODO 2004-2013.	Página 27
4.1. Descripción de las variables de creación de valor.	Página 27
4.2. Cálculo y análisis de la tendencia de las variables de creación de valor.	Página 29
CONCLUSIONES.	Página 37
• CONCLUSIONES EN CASTELLANO.	Página 37
• CONCLUSIONES EN INGLÉS O CONCLUSIONS.	Página 38
BIBLIOGRAFÍA.	Página 40
ANEXOS.	

RESUMEN DEL TRABAJO ELABORADO.

- **RESUMEN EN CASTELLANO.**

Este trabajo de fin de grado¹ consiste en analizar el coste de ciertos factores productivos y su vinculación con las medidas de rentabilidad y productividad a través de las cuentas anuales en una empresa de servicios.

En primer lugar, presentamos la empresa real objeto de nuestro estudio, a la que llamaremos Suministradora, y analizamos en detalle el sector al que pertenece: suministros industriales. Después, describimos la forma en la que se realiza el cálculo de costes en esta empresa. En tercer lugar, analizamos la evolución, en el periodo 2004 a 2013, de las siguientes variables de valor añadido: valor añadido por el capital humano, valor añadido por el capital estructural, valor añadido por el capital físico y financiero, eficiencia del capital intelectual y el valor añadido global. A continuación, examinamos la evolución de diferentes medidas de rentabilidad y productividad, buscando explicaciones a la tendencia que siguen cada una de ellas. Este trabajo de fin de grado finaliza exponiendo las conclusiones a las que hemos llegado después de estudiar en profundidad la realidad empresarial en la que se encuentra inmersa la empresa Suministradora.

- **RESUMEN EN INGLÉS O ABSTRACT.**

This final year dissertation considers the cost of both productivity factors and their relationship with the measures of profitability and productivity by examining the annual accounts of a service company.

Firstly the actual company that forms the basis of our study from here on known as 'Suministradora' is introduced and the sector in which it operates 'industrial supplies' is analyzed. Then the costing system used by this company is described. From the period 2004 to 2013 the development and trends of the following value added variables were then examined: efficiency of value added by human capital, by structural capital, by capital employed, efficiency of intellectual capital and value added intellectual coefficient. Next, the evolution of different measures of profitability and productivity are examined, looking for explanations to the trend followed by each. Finally, we expose the conclusions reached in this dissertation after studying business reality in which 'Suministradora' operates.

¹ En ocasiones TFG.

INTRODUCCIÓN.

Con la realización del trabajo de fin de grado se pretende demostrar, solidez en los conocimientos de finanzas y contabilidad, tanto en el uso de un lenguaje técnico, como en las prácticas contables empleadas actualmente, capacidad para aplicar la teoría a la práctica y habilidades para recuperar y analizar información desde diferentes fuentes. También se persigue demostrar la capacidad para tomar decisiones, para diseñar y gestionar un proyecto de finanzas y contabilidad, la posesión de iniciativa, el espíritu emprendedor y la inquietud por la calidad. Además, en la realización de este trabajo de fin de grado se ha hecho uso de conocimientos de informática y, con la defensa oral del mismo se tratará de mostrar la capacidad de comunicación en lenguaje narrativo.

El propósito que se persigue con este trabajo de fin de grado en particular, es examinar la situación de la empresa objeto de estudio, desde una perspectiva amplia, que nos permita hacer uso de los conocimientos de distinta índole que conforman el plan de estudios del Grado en Finanzas y Contabilidad. Para cumplir con este objetivo comenzamos identificando el entorno e industria en los que opera la empresa, destacando los diferentes factores que los caracterizan. Tras esta primera aproximación, realizamos el análisis interno de la empresa en particular. El capítulo dos, por su parte, plantea la metodología del cálculo de costes, hasta donde se nos ha permitido conocer, ya que se trata de información interna, y del sector de actividad en el que opera.

El capítulo tres determina la evolución que siguen variables de valor añadido, para pasar en el capítulo cuatro a analizar la evolución de las variables de creación de valor: crecimiento de la cifra de ventas, ventas por empleado, beneficio por empleado, rentabilidad financiera y rentabilidad económica. Para llevar a cabo este análisis, se realiza un estudio de la evolución, durante el periodo 2004 a 2013, de estas variables, tanto interanual como tomando como base de comparación el año 2003 o 2004, según proceda. Y para terminar, exponemos las principales conclusiones a las que hemos llegado con este estudio.

Nuestro trabajo se va a centrar en una empresa real de nuestra localidad, ya que la proximidad nos hace más sencillo obtener información directamente de la empresa y poder contrastarla. Aunque la empresa seleccionada está al corriente de que es objeto de estudio en nuestro trabajo de fin de grado y aprueba la realización del mismo e incluso nos ha facilitado la obtención de información, en ningún momento haremos público ni su nombre fiscal, ni su nombre comercial. Teniendo esto en cuenta, empleamos el seudónimo de *Suministradora* o, en su caso, *Suministradora S.A.* a la hora de referirnos a esta empresa, manteniendo de esta forma en privado la identidad de la misma. Para continuar en esta línea de privacidad, tampoco haremos públicos los nombres fiscales ni comerciales de las

empresas de la competencia que han sido estudiadas para complementar el análisis realizado en este trabajo.

La crisis económica, iniciada en 2007 en Estados Unidos, que se prolonga hasta la actualidad y que está afectando a nuestro país de forma considerable, tiene, con toda probabilidad, un efecto negativo en la evolución de las variables económico financieras analizadas. Además, tenemos que tener en cuenta que el sector industrial ha sido uno de los grandes afectados por esta crisis. No sólo se ha producido un estancamiento de la producción industrial, sino que se ha reducido considerablemente, lo que ha provocado que muchas empresas de este sector se viesen obligadas a cesar en su actividad y otras muchas a realizar expedientes de regulación de empleo. Teniendo en cuenta la gran vinculación existente entre el sector industrial y el sector de suministros industriales, al que pertenece *Suministradora*, podremos comprobar como ésta puede haberse visto muy afectada por la crisis, no solo directa sino indirectamente.

CAPÍTULOS DEL TRABAJO.

1. PRESENTACIÓN DE SUMINISTRADORA S.A. Y DEL SECTOR DE SUMINISTROS INDUSTRIALES EN BURGOS.

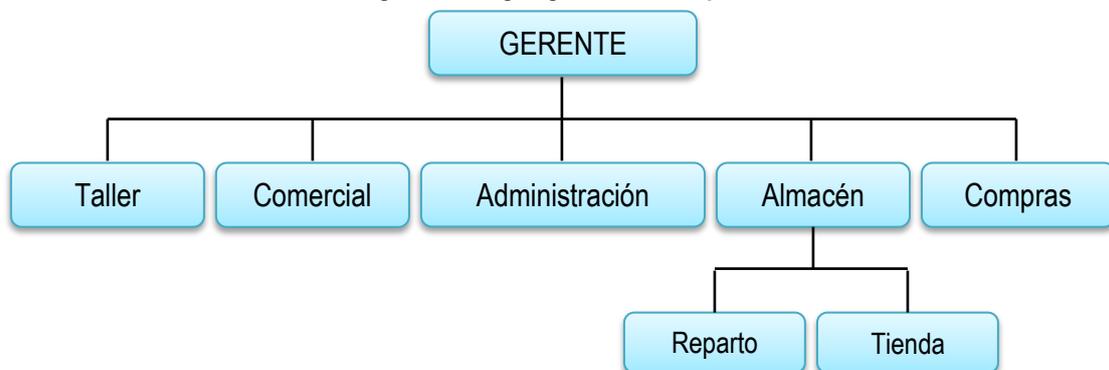
1.1. Descripción de la empresa.

Suministradora S.A. fue fundada en Burgos en 1975 por una sola persona como una pequeña empresa familiar. Actualmente, es un referente en suministros industriales del sector metal que cuenta con 17 empleados, unas instalaciones de 2.000 m² de venta al público, un almacén de 2.500 m² y con más de 30.000 referencias en stock.

La misión de la empresa se centra en obtener una plena satisfacción de los clientes ofreciéndoles el mejor servicio, para lo cual se fijan como objetivos primordiales ofrecer productos de primera calidad, la mayor profesionalidad posible y un servicio completo e integral.

La empresa está dividida en cinco departamentos principales (ver figura 1.1.: Organigrama de la empresa): administración, taller, comercial, compras y almacén, diferenciando en el último entre tienda y reparto. Los empleados de cada departamento tienen asignadas unas funciones concretas y es el gerente quien supervisa directamente el cumplimiento de estas y el buen funcionamiento departamental y de la empresa en su conjunto.

Figura 1.1: Organigrama de la empresa



Fuente: Departamento de administración de Suministradora S.A.

En cuanto a los factores tecnológicos, no adquieren una especial importancia, ya que la empresa solo suministra los productos, no los fabrica. Sin embargo, sí que son aspectos a tener en cuenta en el departamento de taller, ya que para las reparaciones de maquinaria es necesario personal especializado, y en el departamento comercial, ya que al tratar con el sector industrial, una nueva tecnología puede modificar la cartera de productos que ofrece la empresa.

Por último, destacar que la empresa cuenta con un sistema informático central (ADES) que permite contabilizar al momento los pedidos, ventas, compras, cobros, pagos, etc. y llevar un riguroso control sobre todos los aspectos de los mismos.

1.2. Análisis externo.

1.2.1. Análisis del entorno general.

El entorno general de una empresa es todo aquello que la rodea y que se deriva del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad. Estas condiciones externas suelen ser cambiantes, lo que introduce la incertidumbre para la dirección de la empresa acerca de cómo gestionarlas. (Navas y Guerras, 2006; Johnson y Scholes, 2001).

El nivel de incertidumbre del entorno depende de si éste es: dinámico o estable, considerando no solo la existencia de cambios, sino la cantidad, profundidad, rapidez e imprevisibilidad de los mismos; de si es complejo o simple, atendiendo a si los factores y/o cambios necesitan de conocimientos especializados para ser comprendidos; de si es diverso o integrado, según el número de variables que lo componen y su vinculación entre ellas; y de si es hostil o favorable, según la velocidad y efecto de sus impactos y la facilidad de adoptar una respuesta por parte de la empresa. Como norma general, cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil sea el entorno, mayor nivel de incertidumbre tendrá (Mintzberg, 1984; Bueno, 1996).

En la actualidad, la paulatina eliminación de barreras fronterizas, las facilidades al comercio internacional, los progresos tecnológicos, la situación de inestabilidad económica vivida ahora y los pasados años, etc. hacen que la complejidad, diversidad, cantidad y velocidad de los cambios que sufre el entorno sea cada vez mayor, es decir, provoca que el entorno general tenga un alto nivel de incertidumbre.

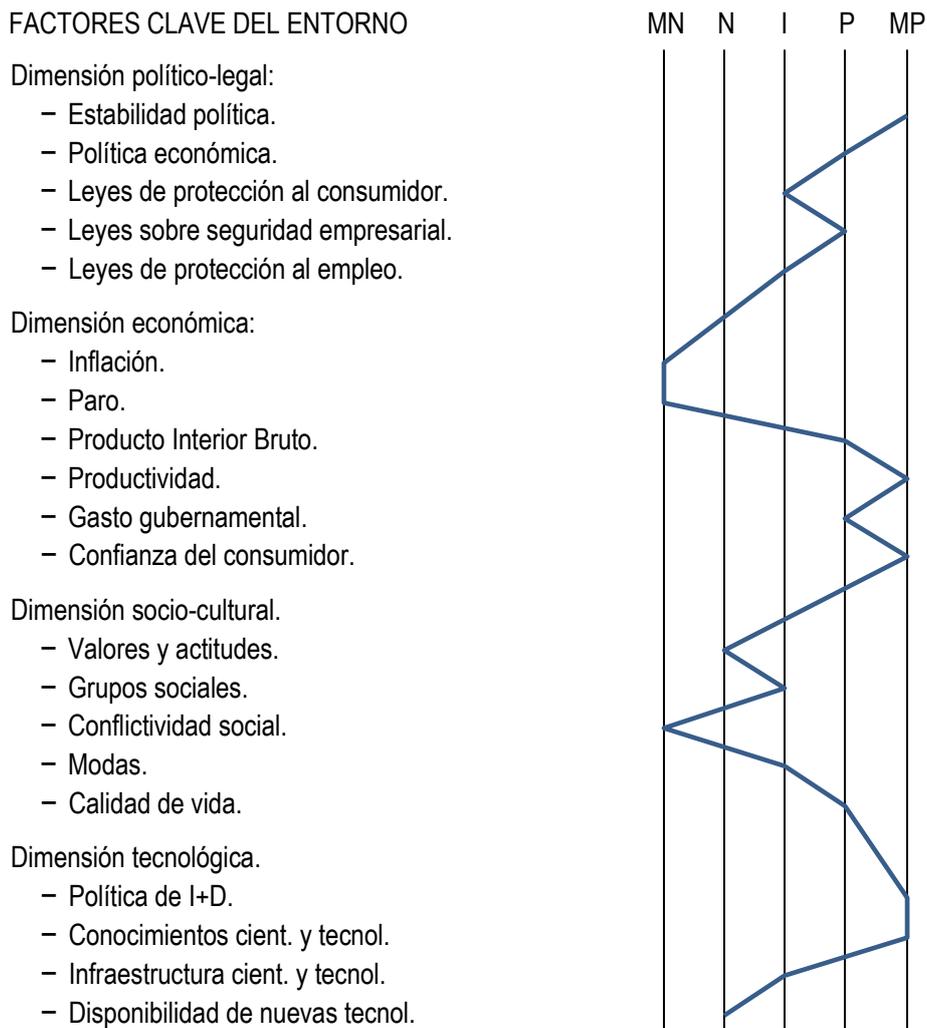
Para la realización del análisis del entorno general, emplearemos lo que Johnson y Scholes denominaron análisis PEST, que considera que existen cuatro tipos de variables o dimensiones que delimitan el entorno: Socio-cultural, que recoge creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa, así como condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto. Económica, que está formada por los principales indicadores económicos. Tecnológica, que es el marco tecnológico y científico que caracteriza la situación del sistema. Político-legal, que recoge los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar (Bueno, 1996; Navas y Guerras, 2006).

Completaremos este análisis con el denominado perfil estratégico, cuya elaboración consta de dos etapas. En la primera etapa, identificaremos los denominados factores clave o variables significativas

del entorno y las agruparemos en las cuatro dimensiones. En la segunda etapa, realizaremos el perfil estratégico del entorno, que consiste en valorar gráficamente el comportamiento de cada uno de estos factores según sean: muy negativos, negativos, indiferentes, positivos y muy positivos (Navas y Guerras, 2006).

Los factores clave que hemos considerado en cada dimensión son los siguientes. En la dimensión político-legal: la política económica, las leyes de protección al consumidor, las leyes sobre seguridad empresarial y las leyes de protección al empleo. En la dimensión económica: la inflación, el paro, el Producto Interior Bruto, la productividad, el gasto gubernamental y la confianza del consumidor. En la dimensión socio-cultural: los valores y actitudes de la sociedad, los grupos sociales, la conflictividad social, las modas y la calidad de vida. Y en la dimensión tecnológica: la política de I+D, los conocimientos científicos y tecnológicos, la infraestructura científica y tecnológica y la disponibilidad de nuevas tecnologías.

Figura 1.2: Perfil estratégico del entorno.



Fuente: creación propia a partir de Navas y Guerras, 2006.

Del perfil estratégico del entorno que hemos realizado (Figura 1.2.), es preciso destacar como factores muy negativos o fuentes de amenazas, la inflación y el paro dentro de la dimensión económica y la conflictividad social dentro de la dimensión socio- cultural. Por otro lado, tenemos como factores muy positivos o fuentes de oportunidades, la estabilidad política dentro de la dimensión político-legal, la productividad y la confianza del consumidor dentro de la dimensión económica y la política de I+D y los conocimientos científicos y tecnológicos dentro de la dimensión tecnológica.

Por último, añadir que el perfil estratégico del entorno es una herramienta muy útil y sencilla. Sin embargo, hay que tener en cuenta que es subjetivo, ya que lo realizan los propios directivos de las empresas, que similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en distintas industrias, que el impacto del entorno general varía significativamente incluso entre empresas de la misma industria y que no todas las variables afectan de forma relevante a una determinada industria o empresa (Navas y Guerras, 2006).

1.2.2. Análisis del entorno específico.

Un análisis del entorno específico es un análisis de la industria o sector industrial en la que opera la empresa. Entendemos por industria o sector industrial el “conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y venden un producto bien definido o una línea de productos afines” (Bueno y Morcillo, 1994, 125).

Suministradora S.A. es una empresa de servicios que se dedica a abastecer, tanto de herramientas y material específico como de servicios especializados, al sector industrial, principalmente, de la provincia de Burgos.

Para la realización del análisis del entorno específico y la determinación de las oportunidades y amenazas que éste ofrece a la empresa, emplearemos el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982). Según éste, el nivel de competencia de una determinada industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

- Intensidad de la competencia actual: a medida que ésta sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria es menor.

El sector de suministros industriales en Burgos está formado principalmente por una decena de empresas, competidoras entre ellas, que se reparten la mayor parte de la cuota de mercado, mientras que pequeñas empresas, como son las ferreterías, no llegan a ser realmente

competidoras. Además, hay que tener en cuenta, que es un sector ya maduro, cuyo crecimiento es escaso o nulo y que la posibilidad de diferenciación de los productos con los que se opera es prácticamente imposible, lo que incrementa la competencia entre las principales empresas que lo forman.

Por otra parte, nos encontramos con que es un sector muy amplio, que cuenta con una gran cartera de productos y que no hay barreras de movilidad para dedicarse a cualquier segmento del sector. Esto, unido a que la única barrera de salida del sector es la legislación existente sobre indemnización por despido al trabajador, hace que la intensidad de la competencia se reduzca, ya que las empresas no se ven obligadas a luchar por sobrevivir, es decir, las empresas no tienen que mantenerse a la fuerza en el mercado, como sucedería si hubiera, por ejemplo, una negativa del gobierno a la decisión de salida debido a la pérdida de puestos de trabajo.

- Competidores potenciales: hacen referencia a las nuevas empresas que quieren ingresar a competir en una industria. La existencia de nuevos entrantes es una amenaza para el sector en el sentido de que intensificará la competencia actual y reducirá el atractivo de la industria. El acceso a la industria para estos nuevos competidores dependerá de las barreras de entrada a la industria y de la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso.

En cuanto a las barreras de entrada, son aquellos mecanismos que dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria. Éstas pueden ser absolutas, aquellas que son imposibles de superar, o relativas, se pueden superar aunque ofrezcan mayor o menor dificultad. En el sector que estamos estudiando, la única barrera de entrada es la necesidad de capital. Se trata de una barrera completamente relativa, cuya dificultad de superar depende de las expectativas que se tengan. Es decir, si se quiere empezar de cero como una pequeña empresa del sector, las necesidades de capital serán menores que si se quiere competir con las grandes empresas del sector. También, hay que tener en cuenta, que una empresa que ya se dedique a esta actividad, pero en un área geográfica diferente, tampoco necesitará una cantidad a desembolsar excesivamente grande.

En cuanto a la reacción de los competidores establecidos, son las empresas grandes las que podrían tenerla. Pero la inexistencia de antecedentes y de acuerdos o pactos de colaboración entre ellas, nos llevan a pensar que no es probable que ocurra.

- Productos sustitutos: hacen referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece la industria.

Actualmente, la cartera de productos con la que cuenta el sector de suministros industriales es muy amplia y, en general, no da lugar a diferenciaciones, lo que favorece la no existencia de productos sustitutivos, como pudiera ser un robot autómatas, de pequeño tamaño, económicamente asequible para pequeñas empresas y particulares, que fuera capaz de taladrar, atornillar y cortar, convirtiéndose así en un producto sustitutivo de taladros, destornilladores, y herramientas y maquinaria de corte. Además, estas dos características nos llevan a pensar que la existencia de un producto sustitutivo no tendría mucha repercusión en este sector, ya que podría afectar solo a una pequeña parte de los productos y no al sector completo.

- Poder negociador de los proveedores: existe un número de proveedores importante lo que permite que el cliente puede presionar en cierta medida. Además, se trata de un sector de productos almacenables y no perecederos, lo que favorece esto último. Sin embargo, el factor que al final va a determinar la influencia de los clientes sobre los proveedores será el volumen de pedidos, teniendo poder los proveedores ante clientes pequeños y perdiendo parte de este poder ante los grandes.
- Poder negociador de los clientes: al igual que con los proveedores, existen gran cantidad de clientes, sin posibilidad de integración vertical, lo que nos lleva a pensar que el poder de éstos es pequeño. Sin embargo, como ocurre con los proveedores, los clientes que realicen grandes cantidades de pedidos adquirirán cierto poder, mientras que los pequeños clientes carecerán de él.

Este modelo, a pesar de ser muy consistente, tiene ciertas limitaciones que Hill y Jones (1996) y Hax y Majluf (1997) pusieron de manifiesto: no todas las fuerzas y los factores de estas tienen la misma importancia, no recoge las tendencias y cambios futuros en la competencia de la industria y da una importancia excesiva a la estructura de la industria para explicar la rentabilidad de ésta. Es por ello, por lo que completaremos brevemente el análisis del entorno específico, mediante segmentación de mercados, desde el punto de vista de la oferta y de la demanda.

- Segmentación de la demanda: para la determinación de áreas competitivas más pequeñas dentro de esta industria emplearemos dos criterios fundamentales. El primero consiste en centrar el análisis en la provincia de Burgos. El segundo, consiste en considerar las diferentes líneas de productos de la industria como áreas competitivas diferentes, ya que los productos dentro de una misma línea están interrelacionados, pero son muy dispares con los de otras líneas.

Aplicando los criterios anteriores nos encontramos con veintiún segmentos: herramientas de corte, herramientas eléctricas y neumáticas, soldadura, abrasivos, tornillería, troquelaría,

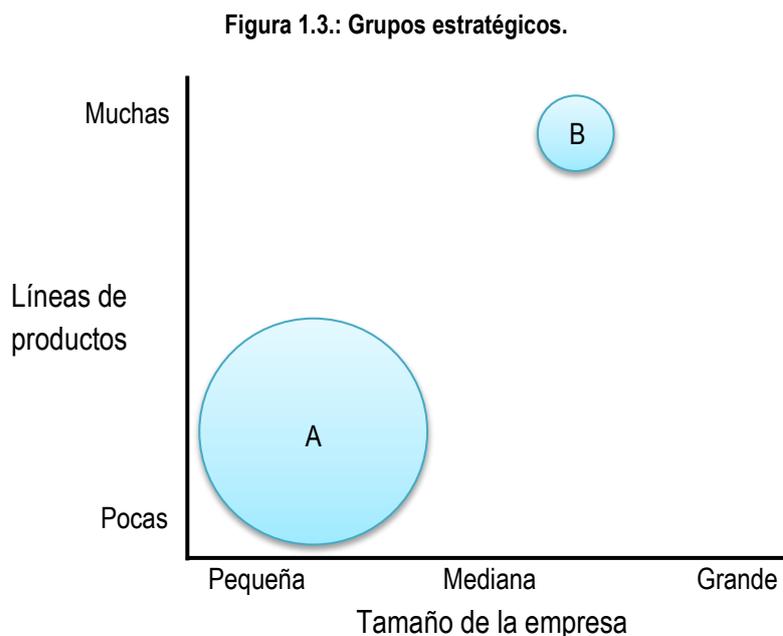
elevación y transporte, fijación, medición y control, protección laboral, adhesivos y productos químicos, herramienta manual, clasificación y almacenaje, maquinaria de taller, engrase y lubricación, material eléctrico, limpieza, tubería flexible, utillaje, transmisión y cerrajería.

Realizando un análisis de cada uno de estos segmentos nos encontramos que, en general, no existen productos sustitutivos provenientes de otras industrias o de otros segmentos dentro de esta industria y que todos los segmentos están cubiertos. A nivel particular, el segmento de maquinaria de taller y el de soldadura son los que más demanda tienen, y con que éste último junto con el de tornillería son los que menos competencia tienen. Por tanto, podríamos considerarlos como los segmentos más atractivos de esta industria.

Sin embargo, es preciso destacar que, en esta industria, es preferible la diversidad de segmentos a la especialización de alguno en concreto, ya que son segmentos que no necesitan de estrategias diferentes y es posible compartir costes entre algunos de ellos.

- Segmentación de la oferta: se puede realizar a través del concepto de grupos estratégicos: “conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas” (Porter 1982, 148).

En nuestro análisis emplearemos los criterios de número de líneas que se venden y el tamaño de las empresas. De esta forma, los grupos estratégicos de la provincia de Burgos quedarían distribuidos como se ve en la *Figura 1.3.: Mapa de grupo estratégicos*.



Fuente: Navas y Guerras, 2006; creación propia.

Las características de los grupos representados en el mapa son las siguientes:

- Grupo A: este grupo engloba desde pequeñas empresas especializadas dentro del sector, como las ferreterías, hasta empresas de otros sectores que venden ciertos productos de este sector, como pueden ser los hipermercados o ciertas tiendas textiles. Son empresas de pequeño tamaño, que ofrecen una reducida diversidad de productos, pero con una amplia oferta en productos de su segmento, con proximidad física al cliente, localización urbana y con precios algo más elevados.
- Grupo B: este grupo engloba las empresas que podemos denominar mayoristas. Son empresas de un tamaño mediano-grande, con una gran diversidad de productos, ubicadas en las afueras de la ciudad, con precios generalmente bajos y cuya mayor clientela son empresas industriales.

1.3. Análisis interno.

1.3.1. Identidad de la empresa.

Toda la información relevante sobre la empresa, su identidad y estructura ya ha sido detallada en el apartado *1.1. Descripción de la empresa* de este trabajo.

Como ya dijimos en el citado apartado, fue fundada por una sola persona, pero actualmente es una sociedad anónima cuyos propietarios son su mujer y sus cuatro hijos, que son los que se encargan de la gerencia de la empresa.

1.3.2. Análisis funcional.

El análisis funcional consiste en identificar, a través de las áreas funcionales de la empresa, las variables clave, de cuyo funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la capacidad de la empresa para hacer frente a sus retos.

En nuestro análisis vamos a tener en cuenta el área comercial, el área financiera, el área tecnológica, el área de recursos humanos y la de dirección y organización. El área de producción no lo incorporamos en nuestro análisis ya que Suministradora es una empresa que no fabrica sus productos, sino que los adquiere y los comercializa.

Las variables a tener en cuenta en el área comercial son: la cuota de mercado, la imagen de marca, la fuerza de ventas y la publicidad y promoción. En el área financiera son: la estructura financiera, el coste de capital, la rentabilidad de las inversiones y la solvencia financiera. En el área tecnológica son: la tecnología disponible, el esfuerzo en I+D y la asimilación de tecnología. En el área de recursos humanos son: el sistema de incentivos, el clima social y el nivel de formación. Y en el área de dirección

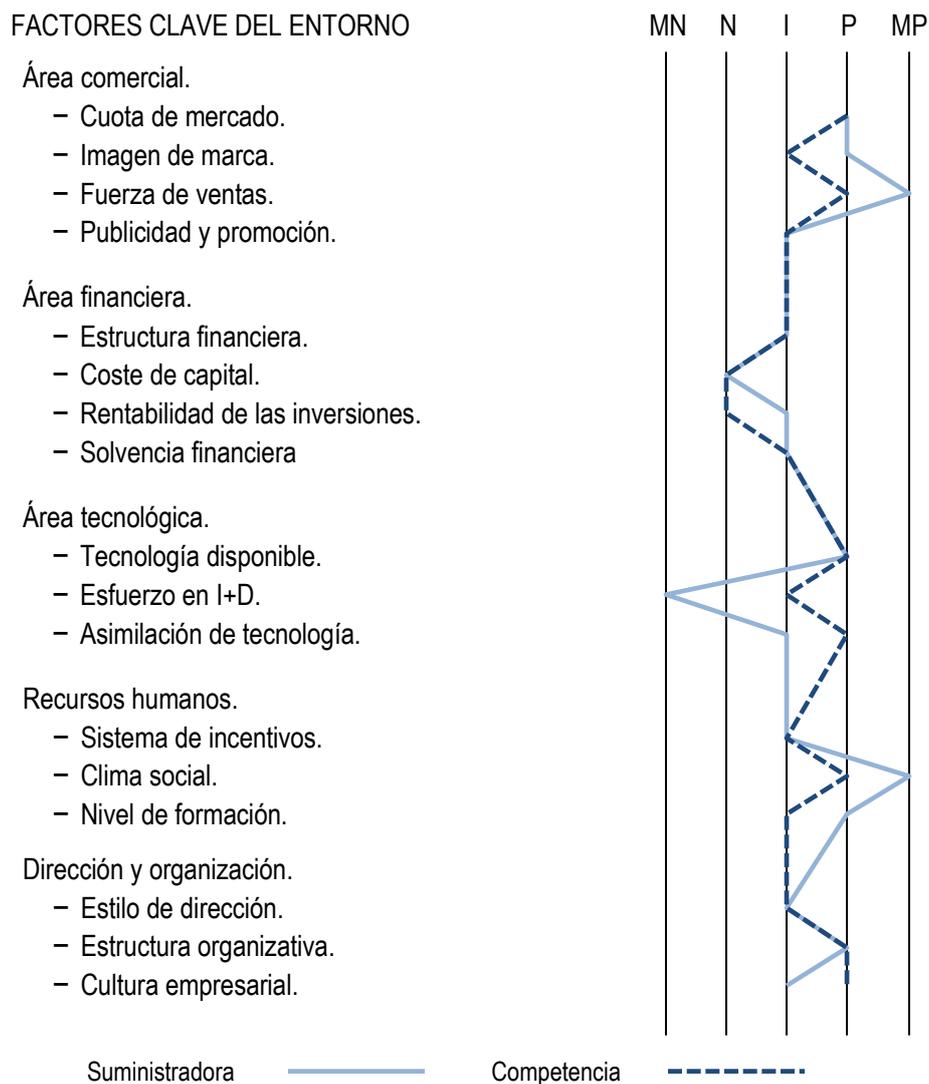
y organización son: el estilo de dirección, la estructura organizativa y la cultura empresarial (Menguzzato y Renau, 1991).

1.3.3. Elaboración del perfil estratégico de la empresa.

Para complementar el análisis anterior realizaremos un perfil estratégico comparativo de la empresa y la competencia. El perfil estratégico nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades particulares de nuestra empresa con respecto a la competencia. Esto no implica que una fortaleza de Suministradora sea una debilidad del resto de empresas del sector y viceversa, ya que la competencia la analizamos como un conjunto de empresas y no podemos determinar con este análisis, las fortalezas y debilidades de cada una en particular.

Para valorar la competencia hemos estudiado la página web de las principales empresas de suministros industriales en Burgos y las cuentas anuales del 2012 de aquellas que las han publicado en

Figura 1.4: Perfil estratégico de la empresa.



Fuente: Navas y Guerras, 2006; creación propia.

la base de datos SABI. A partir de aquí y a la hora de valorar cada variable, se ha comparado la situación general de la competencia con la de nuestra empresa y se han calificado ambas según se consideren muy negativas, negativas, indiferentes o estables, positivas y muy positivas.²

En el perfil estratégico realizado (Figura 1.4.: Perfil estratégico de la empresa) reconocemos como debilidad el esfuerzo en I+D. Suministradora al ser una empresa de servicios que no produce no tiene necesidad de invertir en I+D, pero también se arriesga a que los competidores desarrollen y patenten nuevos productos a los que no pueda acceder.

En cuanto a las fortalezas nos encontramos con un excelente clima social, que permite una mayor comunicación interdepartamental y la posibilidad de creación de sinergias. Otra fortaleza es la fuerza de ventas, ya que Suministradora es la empresa líder del sector.

1.3.4. Análisis de la cadena de valor de la empresa.

Por último, completamos nuestro análisis interno con un análisis de la cadena valor de la empresa, ya que el perfil estratégico es una herramienta muy subjetiva.

La cadena de valor consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o prestar un servicio; éstas, a su vez, pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo.

En la cadena de valor de esta empresa (Figura 1.5.: Cadena de valor) nos encontramos con ciertas variaciones significativas con respecto al modelo presentado por Porter (1987). Estas variaciones se deben a que Suministradora no produce sus productos, por tanto, no tiene una actividad de producción, y tampoco desarrolla tecnología, sino que la adquiere, si es necesario, para su departamento contable o de administración.

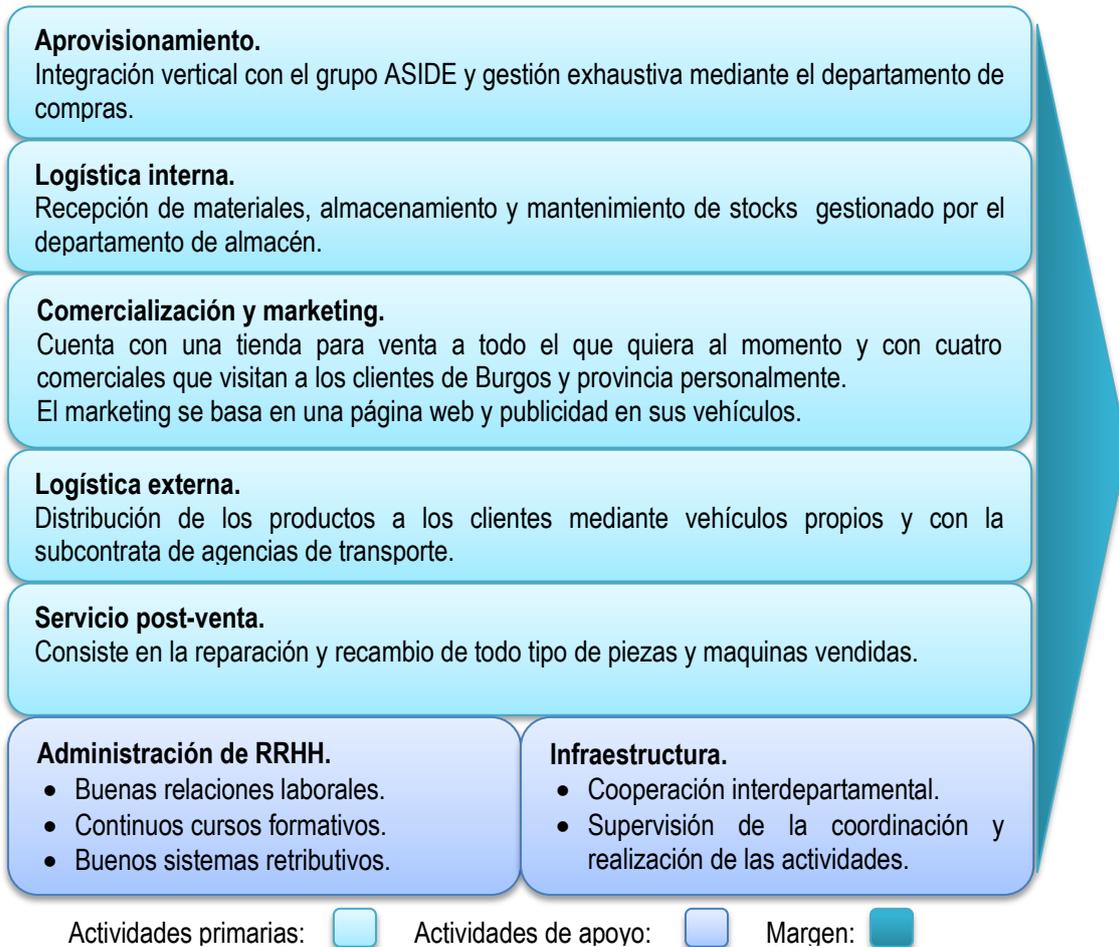
Por tanto, nos encontramos con el que aprovisionamiento es una actividad primaria, entendiéndolo como la adquisición de los productos que va a vender la empresa. Para esta actividad, Suministradora tiene un departamento específico, el de compras. Además, forma parte del grupo ASIDE³, lo que facilita el proceso de adquisición de los productos.

La segunda actividad primaria que nos encontramos es la logística interna, que se encarga de la recepción de productos y el mantenimiento de stocks. De esta actividad se encarga el departamento de almacén.

² En la Figura 1.4.: MN, N, I, P y MP respectivamente.

³ Asociación de Suministros Industriales De España.

Figura 1.5.: Cadena de Valor.



Fuente: Porter (1987); Hax y Majluf (1997); creación propia.

La siguiente actividad es la comercialización y marketing. Es la encargada de vender los productos, para lo cual, Suministradora tiene una página web, una tienda a disposición de los consumidores y un departamento comercial que recorre todo Burgos y provincia.

La cuarta actividad primaria es la logística externa, que es la encargada de la distribución física de los productos a los clientes. Para esto, cuenta con una flota de camiones y furgonetas, además de convenios de subcontratación con empresas de transporte como SEUR, DHL, MRW, etc.

La última actividad primaria es el servicio post-venta. Para esta actividad Suministradora cuenta con un taller de reparaciones dentro de sus instalaciones con personal especializado.

En cuanto a las actividades de apoyo, está la administración de recursos humanos y la infraestructura de la empresa. Las dos son llevadas desde el departamento de administración. Los recursos humanos mediante la contratación de personal lo más cualificado posible y la impartición de cursos formativos periódicamente. Y la infraestructura mediante la supervisión de la coordinación de todas las actividades de la empresa y la llevanza de la contabilidad de la misma.

La ventaja competitiva de Suministradora surge gracias a la interrelación de las dos actividades de apoyo con las actividades primarias en general, y gracias al convenio con ASIDE, lo que podría considerarse una integración vertical que permite la obtención de productos de calidad a un precio bajo y en un plazo de tiempo corto.

1.4. Análisis DAFO.

Para terminar este capítulo, y a modo de resumen y conclusión de los apartados 1.2. Análisis externo y 1.3. Análisis interno, realizaremos un análisis DAFO⁴ (Figura 1.6.: Análisis DAFO). Para ello identificaremos, según lo expuesto en los citados apartados, los puntos fuertes y débiles internos potenciales y las oportunidades y amenazas externas potenciales.

Figura 1.6.: Análisis DAFO.

FORTALEZAS POTENCIALES	DEBILIDADES POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none">- Líder de ventas del mercado.- Buena imagen de marca ante los consumidores.- Capacidad directiva y administrativa.- Cooperación entre departamentos.- Excelente clima laboral.	<ul style="list-style-type: none">- Completa dependencia de los proveedores (no produce).- Incapacidad de conseguir innovaciones en los productos (no invierte en I+D).- Costes unitarios a expensas de los proveedores.
OPORTUNIDADES POTENCIALES	AMENAZAS POTENCIALES
<ul style="list-style-type: none">- Entrar en nuevos mercados.- Captar clientes fuera de la provincia de Burgos.- Integración vertical con proveedores o con clientes.- Fuerte crecimiento del mercado industrial.	<ul style="list-style-type: none">- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos.- Recesión del mercado industrial.- Aumento del poder negociador de clientes y proveedores.- Alianzas de competidores con nuestros principales proveedores.- Cambio de las necesidades y gustos de los clientes.

Fuente: creación propia a partir de Bueno (1996:252); Thompson y Strickland (2001:115)

2. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE CÁLCULO DE COSTES EN LA EMPRESA.

Suministradora S.A. realmente no cuenta con un sistema de cálculo de costes. Los costes directos de los productos, al no ser fabricados en la empresa, son el coste de adquisición de cada uno. En cuando a los costes indirectos, como gastos de personal, portes, luz, agua, etc., no se sigue un sistema de imputación de los mismos, ya que existen demasiados tipos de productos diferentes y resultaría inviable económicamente.

Esta empresa vende sus productos al precio de adquisición medio que tengan en ese momento las existencias de ese producto, más un margen. Esto es posible porque cuenta con un sistema informático de gestión de stocks, en el que se introducen las unidades adquiridas y el precio de

⁴ DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

adquisición de cada una en el momento de su recepción, y se dan de baja las unidades vendidas o deterioradas en el momento de su salida de la empresa.

Este mismo programa es el que permite realizar la valoración de las existencias al final de cada año de forma rápida y fiable. El sistema de valoración empleado al final de año para las existencias es el mismo que se emplea para calcular el precio de venta, el PMP⁵.

El PMP es uno de los dos sistemas de valoración de existencias permitidos por el PGC⁶. Consiste en calcular el valor medio de las existencias iniciales y de las entradas ponderadas según sus cantidades (Figura 2.1.: Fórmula de cálculo del PMP).

Figura 2.1.: Fórmula de cálculo del PMP

$$PMP = \frac{(Unidades_{stock} \times PMP_{stock}) + (Unidades_{adquiridas} \times Precio_{adquisición})}{(Unidades_{stock} + Unidades_{adquiridas})}$$

Fuente: Plan General Contable (2011)

A continuación, exponemos un breve ejemplo de cálculo del valor de las existencias del producto Z siguiendo el método de valoración PMP (Figura 2.2.):

Figura 2.2.: Ejemplo de cálculo del PMP

Fecha	Operaciones realizadas			Valoración de Stock	
	Concepto	Unidades	Precio	Stock	PMP
01/01/200X				25 unds.	1,24 €
17/01/200X	Compra	6	1,3 €	31 unds.	1,25 €
02/03/200X	Venta	10	Indiferente	21 unds.	1,25 €
07/04/200X	Venta	13	Indiferente	8 unds.	1,25 €
15/05/200X	Compra	25	1,28 €	33 unds.	1,27 €
10/07/200X	Compra	10	1,27 €	43 unds.	1,27 €
15/08/200X	Venta	16	Indiferente	27 unds.	1,27 €
28/08/200X	Venta	19	Indiferente	8 unds.	1,27 €
05/10/200X	Compra	7	1,29 €	15 unds.	1,28 €
29/11/200X	Compra	17	1,25 €	32 unds.	1,26 €

Fuente: creación propia.

Al finalizar el año 200X-1 la empresa cuenta con un stock de producto Z de 25 unidades valoradas a 1,24€ cada una. El 17 de enero del 200X se compran 6 unidades más a 1,30€. El 2 de marzo del 200X se venden 10 unidades de producto Z, el precio al que se venden nos es indiferente para la valoración de existencias. El 7 de abril se venden 13 unidades más de este producto. El 15 de mayo se compran 25 unidades para reponer stock, precio de adquisición 1,27€. El 10 de Julio se compran 10 unidades a 1,28€. El 15 y 28 de agosto se venden 16 y 19 unidades, respectivamente. El 5 de

⁵ PMP: Precio Medio Ponderado.

⁶ PGC: Plan General Contable.

octubre y el 29 de noviembre se compran 10 unidades a 1,29€ y 20 unidades a 1,25€, respectivamente. Durante lo que resta de año, no se producen más entradas y salidas de producto Z.

3. ANÁLISIS DE LA GENERACIÓN DE VALOR AÑADIDO EN LA EMPRESA.

En este apartado vamos a calcular y analizar la tendencia de algunas variables que se basan en el concepto de valor añadido empresarial entendido éste como la riqueza generada por la empresa durante el ejercicio económico y destinada a la retribución de los factores productivos.

3.1. Descripción de las variables relacionadas con el valor añadido.

El valor añadido puede ser hallado como la suma de la amortización, los salarios y el beneficio de explotación (Figura 3.1.: Valor añadido). En nuestro caso, como en las cuentas anuales que tenemos no vienen desglosados ni los salarios ni la amortización, tomaremos los datos de *Gastos de personal* del Anexo 2 de este TFG para determinar los salarios y para la amortización, la cifra neta resultante de la diferencia entre el *EBITDA* y el *EBIT* del mismo anexo. Aunque esta cifra contiene tanto las provisiones como las amortizaciones de cada año, nosotros la emplearemos como si solo fueran amortizaciones, ya que no contamos con datos más precisos sobre esta partida.

Figura 3.1.: Valor añadido

$$\text{Beneficio de explotación}_t + \text{Salarios}_t + \text{Amortizaciones}_t$$

Una vez conocida la cifra del valor añadido se podrían calcular las siguientes variables: el valor añadido por el capital humano o eficiencia del capital humano, el valor añadido por el capital estructural o eficiencia del capital estructural y el valor añadido por el capital físico y financiero o eficiencia de este tipo de capital. Las cifras obtenidas podrán agregarse dando lugar a índices más globales que iremos interpretando. No podemos calcular estas variables para el año 2013 porque la empresa aún no ha publicado las cuentas anuales de este ejercicio, pero sí que las calculamos para el 2003, con el fin de utilizar este año como base de comparación y poder determinar mejor la tendencia de cada variable.

El valor añadido del capital humano⁷ nos indica el valor añadido que genera cada unidad monetaria de salario pagada a los empleados en el año. Se calcula como el valor añadido del año, que hemos calculado previamente, entre la cifra de salarios (Figura 3.2.: Valor añadido del capital humano).

Figura 3.2.: Valor añadido del capital humano

$$\frac{\text{Valor añadido}_t}{\text{Cifra de salarios}_t}$$

⁷ Valor añadido del capital humano, eficiencia del capital humano o VACH.

El valor añadido por el capital estructural⁸ lo calculamos como el capital estructural entre el valor añadido, siendo el capital estructural la parte del valor añadido que no es capital humano, es decir, el capital estructural es la diferencia entre el valor añadido y los salarios (Figura 3.3.: Valor añadido del capital estructural). La cifra resultante nos indica el capital estructural necesario para generar una unidad monetaria de valor añadido.

Figura 3.3.: Valor añadido del capital estructural

$$\frac{(\text{Valor añadido}_t - \text{Salarios}_t)}{\text{Valor añadido}_t}$$

El valor añadido del capital físico y financiero⁹ se calcula como el valor añadido entre el capital físico y financiero, siendo este último la diferencia entre activos totales y activos intangibles de la empresa (Figura 3.4.: Valor añadido del capital físico y financiero). En nuestro caso, la cifra de activo intangible que empleamos es la que aparece en el Anexo 1 como *Inmovilizado inmaterial*. El VACF nos indica cuántas unidades monetarias de valor añadido se generan por cada unidad de capital físico y financiero de la empresa.

Figura 3.4.: Valor añadido del capital físico y financiero

$$\frac{\text{Valor añadido}_t}{\text{Activos totales}_t - \text{Activos intangibles}_t}$$

La eficiencia del capital intelectual¹⁰ es un índice que nos indica la contribución del capital intelectual a la generación de valor. Se calcula como la suma del valor añadido por el capital humano y el valor añadido por el capital estructural de cada año (Figura 3.5.: Eficiencia del capital intelectual), cifras que hemos calculado anteriormente aplicando las fórmulas que se indican en la Figura 3.2. y la Figura 3.3.

Figura 3.5.: Eficiencia del capital intelectual

$$VACH_t + VACS_t$$

Por último vamos a calcular el índice de la eficiencia global¹¹, que es un índice que mide la aportación del capital intelectual y del capital físico y financiero a la generación de valor. Se calcula como la suma de la eficiencia del capital intelectual y el valor añadido por el capital físico y financiero o, lo que es lo mismo, la suma del valor añadido por el capital humano, capital estructural y capital físico y financiero (Figura 3.6.: VAIC).

⁸ Valor añadido por el capital estructural o VACS.

⁹ Valor añadido del capital físico y financiero, eficiencia del capital físico y financiero o VACF.

¹⁰ Eficiencia del capital intelectual o ICE.

¹¹ Índice de la eficiencia global o VAIC (Value Added Intellectual Coefficient).

Figura 3.6.: VAIC

$$VACH_t + VACS_t + VACF_t$$

3.2. Cálculo y análisis de la tendencia de las variables relacionadas con el valor añadido.

Aplicando las fórmulas anteriormente expuestas y tomando los datos del Anexo 1 y Anexo 2, hemos calculado el valor añadido y la amortización para cada año, el valor añadido del capital humano, el valor añadido del capital estructural, el valor añadido del capital físico y financiero, el ICE y el VAIC para cada año, desde el 2003 (solo las variables en las que hay datos suficientes para ser calculadas) hasta el 2012 (Figura 3.7.: Variables de creación de valor). El 2013 no lo hemos calculado ya que Suministradora S.A. aún no ha hecho públicas las cuentas anuales de este año.

Figura 3.7.: Variables de creación de valor.

Año	Amortización (€)	VA (€)	VACH	VACS	VACF	ICE	VAIC
2003	79.446	453.846	1,4920	0,3298	0,2749	1,8218	2,0967
2004	86.574	410.930	1,4165	0,2940	0,2392	1,7105	1,9497
2005	84.031	450.519	1,4835	0,3259	0,2443	1,8094	2,0537
2006	96.255	536.844	1,4604	0,3153	0,2737	1,7757	2,0494
2007	119.886	686.304	1,7937	0,4425	0,3037	2,2362	2,5400
2008	86.761	605.170	1,4119	0,2917	0,2969	1,7037	2,0005
2009	62.753	611.642	1,4126	0,2921	0,2995	1,7047	2,0042
2010	53.628	582.864	1,2865	0,2227	0,2767	1,5092	1,7860
2011	55.111	605.209	1,2339	0,1896	0,2884	1,4235	1,7119
2012	51.569	573.799	1,1683	0,1441	0,2748	1,3125	1,5872

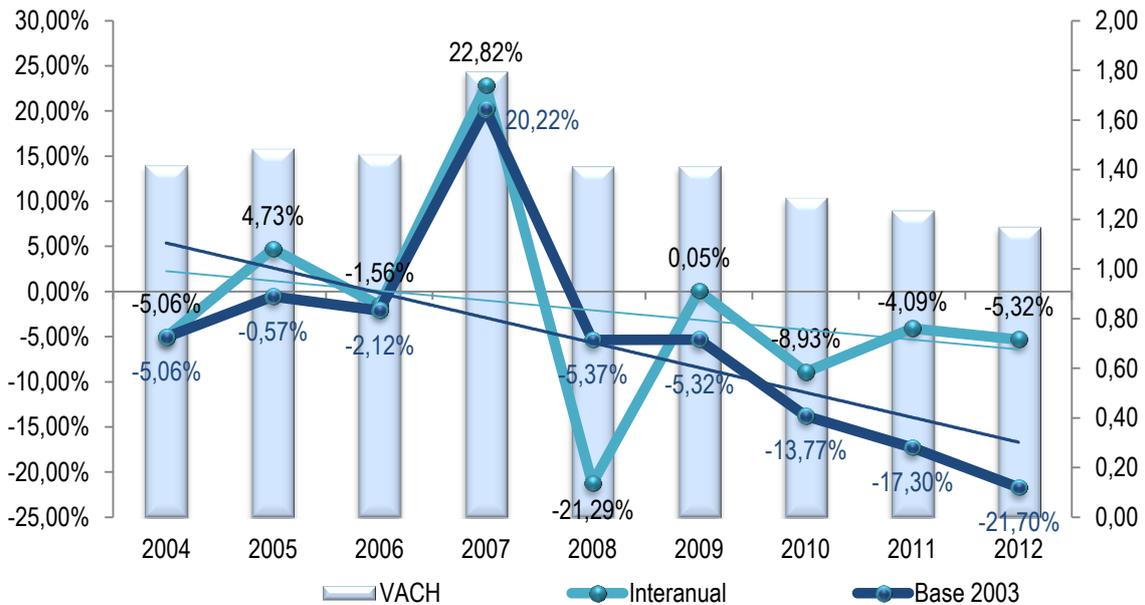
Fuente: creación propia a partir de los Anexos 1 y 2 de este TFG.

Observando la gráfica interanual de la *Figura 3.8.: Evolución del VACH*, vemos cómo en 2004 y 2006 el valor añadido por el capital humano desciende levemente con respecto al año anterior, un 5,06% y 1,56% respectivamente. Los años 2005 y 2009 asciende levemente, un 4,73% y un 0,05%. Los años 2007 y 2008 son los de mayor subida y caída, aumentando un 22,82% en 2007 con respecto a 2006, y disminuyendo un 21,29% en 2008 con respecto a 2007. Los tres últimos años del periodo que analizamos, el VACH disminuye un 8,93%, 4,09% y 5,32% en los años 2010, 2011 y 2012, respectivamente. La tendencia que dibuja esta gráfica es decreciente, es decir, el valor añadido del capital humano interanual disminuye con el paso de los años.

Si tomamos como base de comparación el año 2003, la tendencia que describe la VACH es decreciente pero con mayor pendiente que la interanual, lo que nos indica que el VACH durante estos años ha decrecido en mayor medida de lo que nos indicaba la interanual. El año 2004 la cifra de VACH es 1,4165, un 5,06% menos que en 2003. En 2005 y 2006, aunque es algo mayor que en 2004, sigue

estando por debajo de 1,4920, cifra de 2003. En 2007 la cifra es de 1,7937, la mayor cifra de VACH del periodo, un 20,22% mayor que en 2003. En 2008 sufre un gran descenso, situándose un 5,37% por debajo que en 2003, en 2009 se mantiene en cifras similares y los tres últimos años sigue descendiendo, situándose en 1,1683 en 2012, la menor cifra del periodo, un 21,70% por debajo que en 2003.

Figura 3.8.: Evolución del VACH

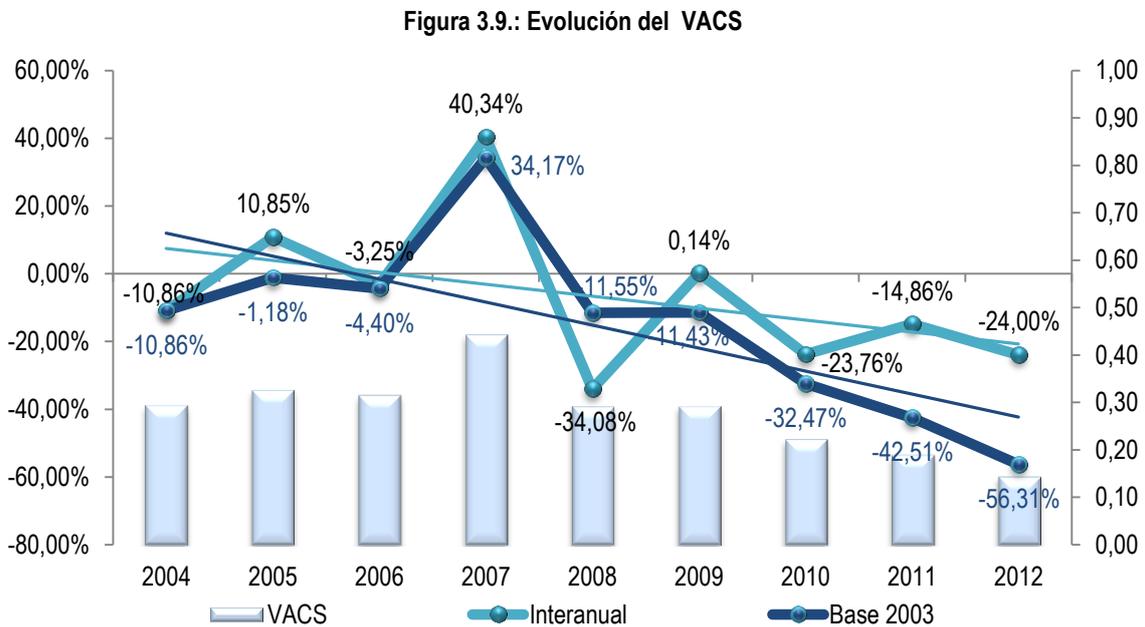


Fuente: creación propia.

Para interpretar mejor lo que nos indica este índice, tomamos como ejemplo los valores absolutos de los años 2007 y 2012, los de mayor y menor VACH, 1,7937 y 1,1683 respectivamente. Mientras que en 2007 por cada unidad monetaria de salario se generaban 1,7937 unidades monetarias de valor añadido, en 2012 por cada unidad monetaria de salario tan solo se generaban 1,1683 unidades monetarias de valor añadido. Si observamos la *Cifra de salarios* del Anexo 2 durante el periodo 2004 a 2012, vemos como todos los años crece. Podemos concluir que el VACH va cayendo a partir del año 2007 como consecuencia del peso que los salarios tienen sobre el valor añadido, cifra en la que van perdiendo importancia cuantitativa tanto las amortizaciones como los beneficios.

El valor añadido por el capital estructural, medido interanualmente, dibuja una gráfica con muchos altibajos (Figura 3.9.: Evolución del VACS). En 2004 comienza con un descenso del 10,86% con respecto al año anterior, sin embargo asciende casi en la misma proporción en 2005, un 10,85%. El 2006 vuelve a ser un año de decrecimiento, pero esta vez solo un 3,25%. Los años 2007 y 2008 son los de mayor aumento y disminución interanual respectivamente, creciendo un 40,34% en 2007 y descendiendo un 34,08% en 2008. El 2009 es un año de relativa estabilidad con respecto al año

anterior, en el que solo aumenta esta cifra en un 0,14%, pero los años sucesivos esta cifra sigue decreciendo, sufriendo en 2012 el segundo mayor descenso con respecto al año anterior, un 24%.



Fuente: creación propia.

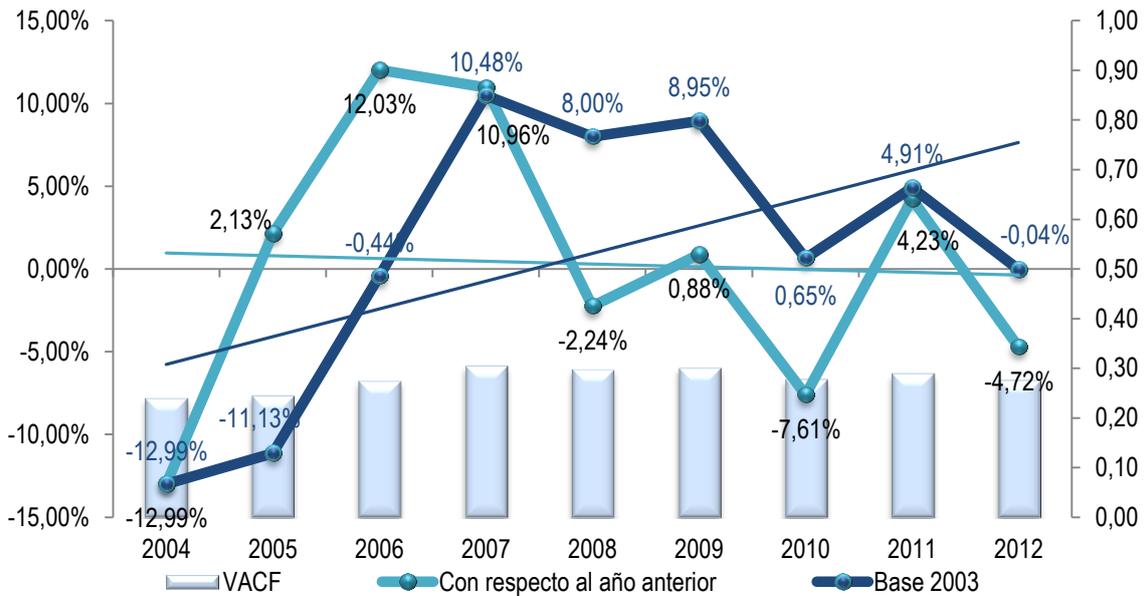
Tomando como base de comparación el año 2003, en el que el VACS es de 0,3298, vemos como el único año en el que se supera esa cifra es el 2007, con un VACS de 0,4425, un 20,22% mayor que en 2003. En 2004 la cifra de VACS es un 10,86% menor que en 2003, los dos siguientes años esta cifra se recupera un poco, pero sigue siendo menor que en 2003. En 2008 y 2009 vuelve a disminuir, situándose en torno a un 11,50% por debajo de la de 2003. Los años siguientes hasta el 2012 va siendo cada vez menor, hasta llegar a 0,1441 este último año, un 56,31% menor que en 2003, la menor cifra de todo el periodo.

Para analizar lo que nos indica el VACS tomaremos las cifras de los años 2004 y 2010: 0,2940 y 0,2227, respectivamente. En 2004 para generar una unidad monetaria de valor añadido eran necesarias 0,2940 unidades monetarias de capital estructural, sin embargo, en 2010 para generar una unidad monetaria de valor añadido eran necesarias 0,2227 unidades monetarias de capital estructural. Las tendencias que siguen, tanto la gráfica interanual como la de base 2003, son negativas, con mayor pendiente la de base 2003, lo que nos indica que, con el paso de los años, para generar una unidad monetaria de valor añadido es necesario menos capital estructural, lo que viene a corroborar el peso de los salarios en la conformación del valor añadido.

El valor añadido por el capital físico y financiero dibuja una gráfica, tanto interanual como en base 2003 (Figura 3.10.: Evolución del VACF), muy diferente a las de VACH y VACS. En su evolución interanual comienza con un descenso del 12,99% en 2004. Los años 2005, 2006 y 2007 aumenta un 2,13%, un

12,03% y un 10,48% con respecto al año anterior. En los cinco últimos años, aumenta un 0,88% en 2009 y un 4,23% en 2011, por el contrario, disminuye un 2,24%, un 7,61% y un 4,72%, con respecto al año anterior, los años 2008, 2010 y 2012. La tendencia de la evolución interanual del VACF dibuja una línea ligeramente decreciente, aunque muy plana, lo que indica que con el paso de los años el VACF tiende a decrecer con respecto al año anterior.

Figura 3.10.: Evolución del VACF



Fuente: creación propia.

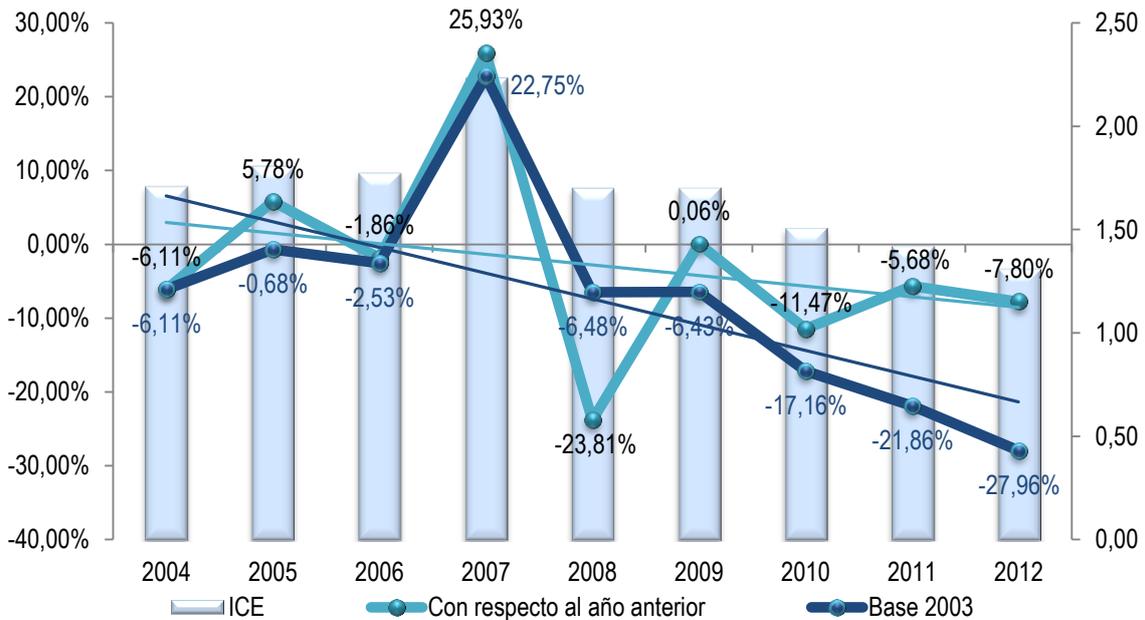
La tendencia que dibuja el gráfico en la evolución del VACF, tomando como base el año 2003, nos indica que este índice aumenta con el paso de los años. En 2004 el VACF es de 0,2392, un 12,99% menos que en 2003, que es de 0,2749. En 2005 y 2006 la cifra aumenta, pero sigue siendo inferior a la del 2003. En 2007 el VACF llega a ser un 10,86% mayor que en 2003, la cifra más alta de todo el periodo, con un valor de 0,3037. En 2008 y 2009 se mantiene en un 8% y un 8,95% por encima del valor de 2003. En 2010 sufre un fuerte descenso, pero sigue siendo un 0,65% superior al VACF del año de referencia, el siguiente año aumenta un poco y, finalmente, en 2012 el VACF es de 0,2748, un 0,04% menos que en 2003.

Para entender mejor lo que nos indica este índice tomaremos como ejemplo los años 2006 y 2009. El VACF en 2006 es de 0,2737, lo que significa que por cada unidad monetaria de activo físico y financiero se generan 0,2737 unidades de valor añadido. En 2009 el VACF es de 0,2995, que indica las unidades monetarias de valor añadido que se generan con cada unidad de activo físico y financiero.

El índice representativo de la eficiencia del capital intangible dibuja una gráfica interanual (Figura 3.11: Evolución del ICE) con continuas bajadas y subidas, lo que nos indica que sufre variaciones de un año

con respecto al anterior. En el periodo 2004 a 2006 desciende un 6,11%, aumenta un 5,78% y vuelve a descender un 1,86%. Los años 2007 y 2008 son los que reflejan el mayor aumento y descenso respectivamente, incrementándose un 25,93% en 2007 y disminuyendo un 23,81% al año siguiente. El año 2009 aumenta levemente, un 0,06%, para dar paso a los tres últimos años, en los que el ICE disminuye un 11,47%, un 5,68% y un 7,80%, respectivamente.

Figura 3.11.: Evolución del ICE



Fuente: creación propia.

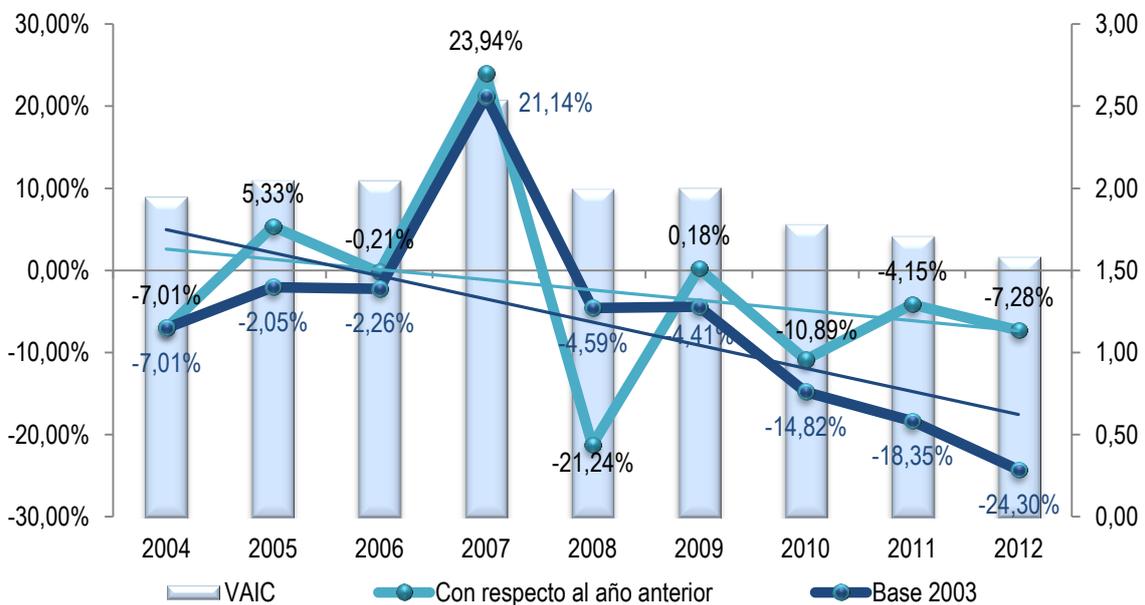
Tomando como base de comparación el año 2003, vemos una gráfica que nos refleja una imagen más real de la situación del ICE en cada año. Al igual que en la interanual, el año 2004 sufre un descenso de 6,11%, pasando de 1,8218 en 2003 a 1,7105 en 2004. En 2005 y 2006 la cifra es algo mayor, pero aún sigue siendo inferior a la del 2003. En 2007 la gran subida que experimenta la sitúa en 2,2362, un 22,75% más que en 2003. Sin embargo, al año siguiente se produce un fuerte descenso que la sitúa un 6,43% por debajo que en 2003, y aunque el año 2009 se mantiene en cifras similares, los tres últimos años sigue descendiendo, situándose en 1,3125 en 2012, la menor cifra durante el periodo, un 27,96% inferior a la de 2003.

Tanto la tendencia que describe la gráfica interanual, como la que describe la gráfica con base 2003, son decrecientes. Los gráficos y las tendencias que se dibujan van en consonancia con el VACH y VACS, pero tiene mayor peso a la hora de formar esta variable el VACH, ya que mientras que éste todos los años tiene cifras superiores a una unidad, el VACS ningún año llega a tener cifras superiores a 0,500. Como puede apreciarse, tal y como también ocurría con los índices de capital humano y estructural por separado, también el índice agregado de ambos desciende a partir de 2007.

Finalmente, el índice de la eficiencia global dibuja una gráfica interanual con continuas bajadas y subidas (Figura 3.12.: Variación del VAIC), lo que nos indica que sufre muchas variaciones en un año con respecto al anterior. En los años 2004 y 2006 desciende un 7,01% y un 0,21%, mientras que en 2005 aumenta un 5,33% con respecto al año anterior. Los años 2007 y 2008 son los que reflejan el mayor aumento y descenso, un 23,94% en 2007 y un 21,24% en 2008. El año 2009 aumenta levemente, un 0,18%, para dar paso a los tres últimos años, en los que el VAIC disminuye un 10,89%, un 4,15% y un 7,28% respectivamente, con respecto al año anterior.

En cuanto a la gráfica del VAIC tomando como base el año 2003, al igual que en la interanual, el año 2004 sufre un descenso de 7,01%, pasando de 2,0967 en 2003 a 1,9497 en 2004. En 2005 y 2006 la cifra es algo mayor, pero manteniéndose por debajo de la cifra de 2003. En 2007 la gran subida que experimenta la sitúa en un 21,14% por encima que en 2003, con una cifra de 2,5400. Sin embargo, al año siguiente el fuerte descenso que sufre hace que vuelva a estar por debajo que la de 2003, un 4,59%, y aunque el año 2009 se mantiene en cifras similares, los tres últimos años sigue descendiendo progresivamente, situándose en 1,5872 en 2012, un 27,96% inferior a la del 2003, la menor cifra del periodo.

Figura 3.12.: Variación del VAIC



Ambas tendencias son negativas, como ocurría con el ICE, además, en esta ocasión la gráfica interanual también es más plana que la de base 2003. Las variaciones en el VAIC van en consonancia con las del VACF, ya que como ocurría anteriormente, sigue siendo la variable que aporta la mayor cifra, ya que mientras el VACS y el VACF no llegan a 0,500 el VACH siempre es mayor que 1,000.

En conclusión, todas las variables siguen una tendencia interanual negativa. Tomando como base el año 2003, también son todas negativas, a excepción de la del VACF, que es positiva con una pendiente considerable. Sin embargo, esta variable poco influye en el VAIC, ya que el VACF y el VACS siguen tendencias interanuales muy similares y la aportación del VACF es mínima en comparación con las otras dos, por lo que los cambios que se producen con respecto al ICE no son significativos. Observando los valores absolutos se corroboran estas tendencias negativas, sobre todo si centramos nuestra atención a partir del año 2007, periodo en el que todas las variables, a excepción del VACF, descienden.

4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE CREACIÓN DE VALOR Y EXAMEN DE SU TENDENCIA DURANTE EL PERIODO 2004-2013:

En este apartado vamos a describir y calcular algunas de las variables tradicionales más representativas de la creación de valor empresarial, tales como: el crecimiento en la cifra de ventas, las ventas por empleado, el beneficio por empleado, la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica anual de Suministradora durante el periodo 2004 a 2012. El 2013, al igual que en el apartado anterior, aún no lo podemos analizar ya que la empresa todavía no ha publicado las cuentas anuales de este ejercicio, pero calcularemos dichas variables para 2003, siempre que dispongamos de datos suficientes, para que, a la hora de analizarlas, podamos ver la tendencia que sigue cada variable en este periodo con respecto a un año en concreto.

4.1. Descripción de las variables de creación de valor.

La cifra de ventas está formada por el importe neto de las ventas y las prestaciones de servicios u otros ingresos correspondientes a las actividades ordinarias de la empresa. Su crecimiento lo calculamos como la diferencia entre la cifra de ventas de este año y la del anterior, dividida entre la cifra de ventas del año anterior (Figura 4.1.: Crecimiento en la cifra de ventas). La cifra resultante nos indica la variación que ha habido en las ventas en este año con respecto al anterior, en nuestro caso, medido en porcentaje.

Figura 4.1.: Crecimiento en la cifra de ventas

$$\frac{\text{Importe neto de la cifra de ventas}_t - \text{Importe neto de la cifra de ventas}_{t-1}}{\text{Importe neto de la cifra de ventas}_{t-1}} \times 100$$

Las ventas por empleado se calculan como el importe neto de la cifra de ventas del año, entre el número de empleados existentes en ese año (Figura 4.2.: Ventas por empleado). El importe resultante se expresa en euros y nos indica la media de ventas al año que ha habido por empleado. Esta medida

de creación de valor es poco realista, ya que hay empleados que se dedican solo a vender y otros que se dedican a otras actividades distintas de la venta, por ejemplo, la administración.

Figura 4.2.: Ventas por empleado

$$\frac{\text{Importe neto de la cifra de ventas}_t}{\text{Número de emplados}_t}$$

El beneficio por empleado lo calculamos como el beneficio neto después de impuestos del año, dividido entre el número de empleados de ese mismo año (Figura 4.3.: Beneficio por empleado). El importe resultante está expresado en euros y nos indica cada año la media de beneficio conseguido por empleado en la empresa.

Figura 4.3.: Beneficio por empleado

$$\frac{\text{Beneficio neto despues de impuestos}_t}{\text{Número de empleados}_t}$$

La rentabilidad financiera¹² mide la rentabilidad obtenida por la empresa sobre sus fondos propios. Se calcula como el beneficio neto de un periodo entre los fondos propios medios de ese periodo (Figura 4.4.: ROE). En nuestro caso, el nivel medio de fondos propios lo calcularemos como la media aritmética entre los fondos propios al final del año t y al final del año t-1.

Figura 4.4.: ROE

$$\frac{\text{Beneficio neto despues de impuestos}_t}{\left(\frac{\text{fondos propios}_t + \text{fondos propios}_{t-1}}{2}\right)}$$

La rentabilidad económica¹³ se calcula como el beneficio de explotación entre el total de activos (Figura 4.5.: ROA). Mide la eficiencia de los activos totales de una empresa, con independencia de las fuentes de financiación empleadas, es decir, mide la capacidad de los activos de una empresa para generar renta.

Figura 4.5.: ROA

$$\frac{\text{Beneficio de explotación}_t}{\text{Total activos}_t}$$

¹² Rentabilidad financiera o ROE (Return on Equity)

¹³ Rentabilidad económica o ROA (Return on Assets)

4.2. Cálculo y análisis de la tendencia de las variables de creación de valor.

Aplicando las fórmulas anteriormente expuestas y tomando los datos del Anexo 1 y Anexo 2, hemos calculado el crecimiento en la cifra de ventas, las ventas y beneficio por empleado, el ROA y el ROE para cada año, desde el 2003 (solo las variables en las que hay datos suficientes para ser calculadas) hasta el 2012 (Figura 4.6.: Variables de creación de valor). Tal y como hemos mencionado previamente, el 2013 no lo hemos calculado ya que Suministradora S.A. aún no ha hecho públicas las cuentas anuales de este año.

Figura 4.6.: Variables de creación de valor

Año	Crecimiento en la cifra de ventas		Productividad por empleado (€)		ROE	ROA
	Interanual	Base 2003	Ventas por empleado	Beneficio por empleado		
2003			213.582,38	1.663,63		0,0412
2004	1,7769%	1,7769%	217.377,56	985,06	0,0425	0,0194
2005	19,2776%	21,0235%	276.568,27	1.478,80	0,0569	0,0339
2006	3,2993%	20,9250%	267.837,19	2.527,69	0,0960	0,0357
2007	10,4441%	30,7008%	278.409,82	7.460,71	0,2511	0,0774
2008	-1,8721%	25,9255%	273.197,76	3.845,71	0,1087	0,0440
2009	-18,3535%	8,0666%	223.056,35	3.695,29	0,0944	0,0567
2010	8,8767%	18,7566%	229.364,44	2.634,28	0,0658	0,0362
2011	4,4817%	21,7091%	253.740,65	1.968,94	0,0440	0,0284
2012	-6,2422%	14,5357%	237.901,59	804,88	0,0174	0,0149

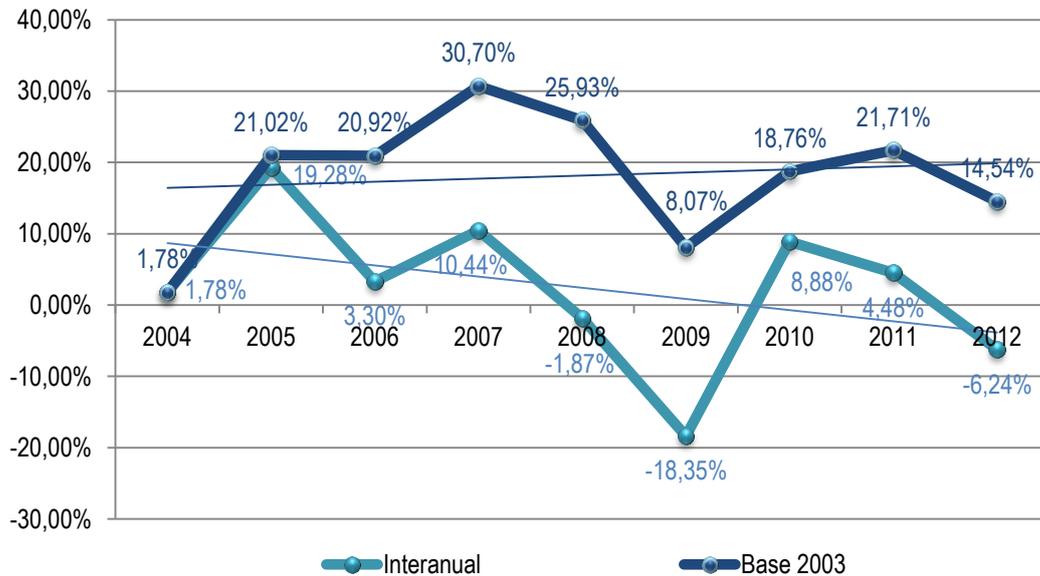
Fuente: creación propia a partir del Anexo 1 y Anexo 2 de este TFG.

El crecimiento en la cifra de ventas ha sufrido grandes variaciones en algunos años con respecto a los anteriores (ver Figura 4.7.: Crecimiento en la cifra de ventas). El año 2005 ha sido el año de mayor aumento con respecto al año anterior, un 19,28%, pasando de una cifra de ventas de 3.478.041€ en 2004, que aumentó en un 1,78% con respecto al 2003, a 4.153.532€ en 2005. Por otro lado, el año 2009 ha sido el de mayor caída en las ventas con respecto al año anterior, un 18,35%, pasando de una cifra de ventas de 4.648.862€ en 2008 a 3.793.273€ en 2009. Además, hay que destacar que el 2008 ya venía de una disminución de un 1,87% con respecto al 2007. En 2010 y 2011, la cifra de ventas vuelve a aumentar, pero aun así, la tendencia de la cifra de ventas con respecto al año anterior es decreciente. Esta disminución está ligada, muy posiblemente, a la reducción de la actividad del sector industrial que es el mercado al que se dirigen las ventas de Suministradora, unas ventas que en el año 2012 vuelven a disminuir.

Sin embargo, si aplicamos la misma fórmula, pero en vez de tomar como base el año anterior tomamos como base el 2003, la tendencia de la cifra de ventas es ligeramente creciente (ver Figura 4.7.). Hasta

2007, la cifra de ventas va aumentando con respecto a 2003, llegando a alcanzar el 30,70% en 2007. En los años 2008 y 2009 disminuye significativamente, pero esta cifra sigue siendo superior a la del 2003 en un 8,07%. Y finalmente, en 2012 la cifra de ventas se sitúa en un 14,54% más que en 2003.

Figura 4.7.: Crecimiento en la cifra de ventas



Fuente: creación propia.

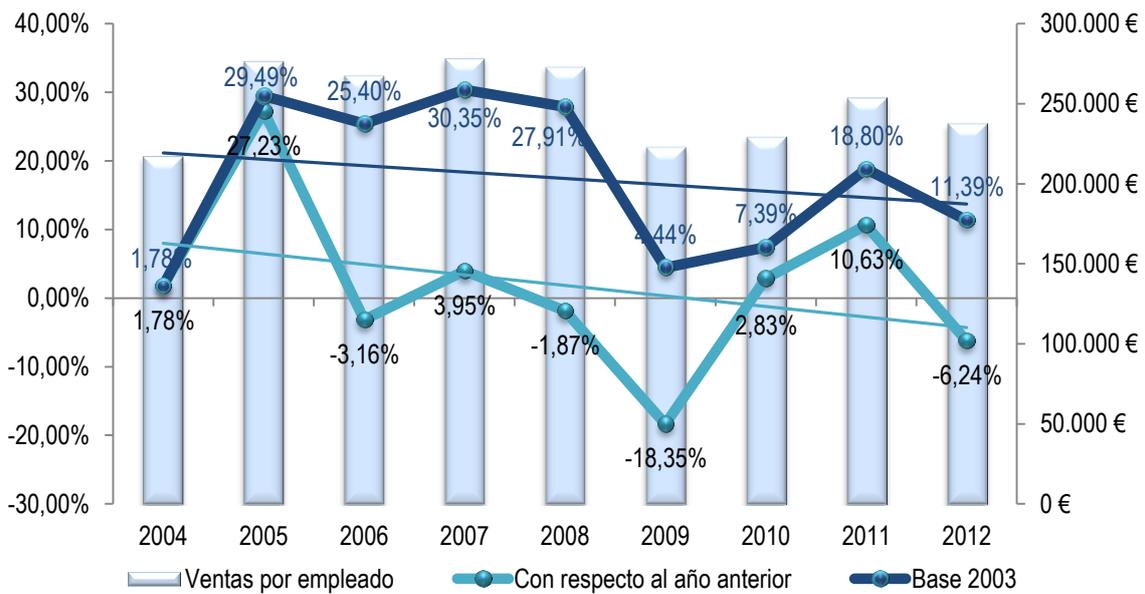
En conclusión, la cifra de ventas de esta empresa hasta 2007 seguía una tendencia muy creciente, pero a partir del 2008 sufrió una notable disminución, probablemente como consecuencia de la crisis económica mundial. Sin embargo, la tendencia seguida en este periodo, tomando como base el 2003, crece levemente y destacamos que, la cifra de ventas, en ningún año ha llegado a ser inferior a la de 2003.

Las ventas por empleado han sufrido unas variaciones similares al crecimiento de ventas. La variación interanual que nos muestra la *Figura 4.8.: Evolución de las ventas por empleado* es muy similar a la variación interanual del crecimiento de la cifra de ventas que hemos visto en la Figura 4.7. Las diferencias más significativas son que en el año 2007 y 2010 las ventas por empleado con respecto al año anterior crecen menos que la cifra de ventas, lo cual se puede deber a que la empresa en esos dos años tiene un empleado más que el año anterior. Sin embargo, en 2005, año con mayor aumento interanual, ocurre lo contrario, las ventas por empleado aumentan más con respecto al año anterior que la cifra de ventas. Esto se debe a que es el año que menos empleados ha tenido la empresa.

En cuanto a la variación de las ventas por empleado, tomando como base el año 2003, la gráfica se muestra algo más diferente con respecto al crecimiento en la cifra de ventas que la interanual. Entre 2005 y 2008 las ventas por empleado se mantienen por encima del 25% con respecto al 2003. En

2009, como ocurría con la cifra de ventas, se produce una gran disminución de las ventas por empleado, pero siempre manteniéndose por encima de las cifras del 2003. En los años sucesivos se produce una pequeña remontada, situándose en 2012, en un 11,39% más que en 2003. Pero la mayor diferencia la encontramos en la tendencia de la serie, ya que en esta ocasión en negativa. Esto se puede deber a que a partir de 2007 la empresa ha contado con 17 empleados en vez de con 16 o 15, e incluso en 2010 tuvo 18 empleados en plantilla.

Figura 4.8.: Evolución de las ventas por empleado



Fuente: creación propia.

Ligado al análisis de la cifra de ventas resulta bastante esclarecedor el examen del importe que la cifra de compras representa sobre la de ventas (Figura 4.9.: Evolución de las compras sobre las ventas).

Figura 4.9.: Evolución de las compras sobre las ventas.

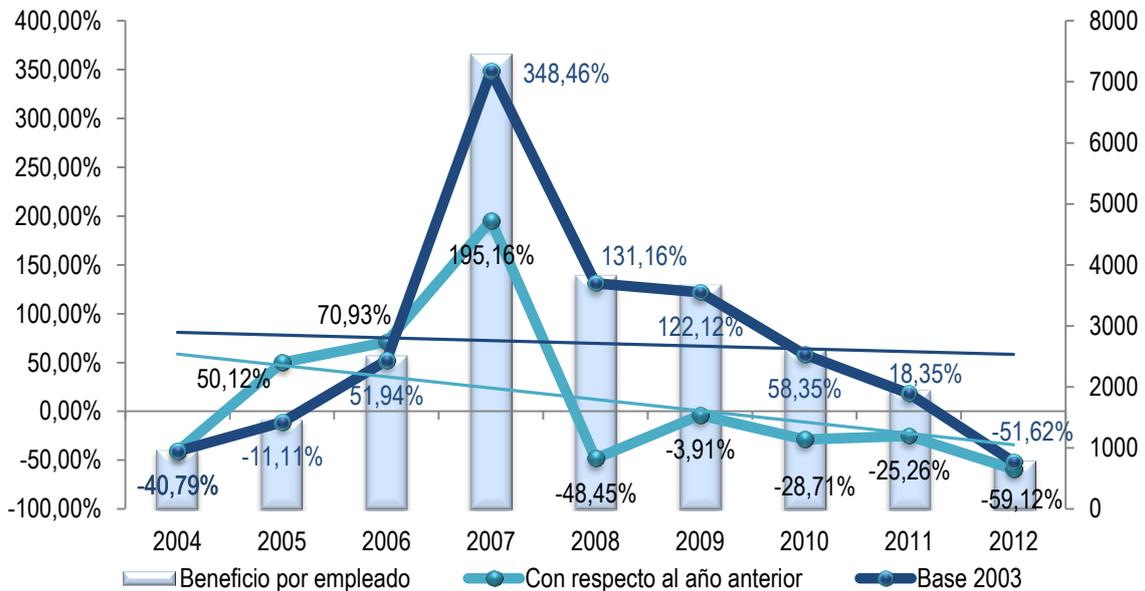
2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
78,15%	77,96%	78,33%	77,41%	76,72%	77,61%	76,11%	77,66%	78,39%	80,18%

Fuente: creación propia.

Como podemos observar este cociente se va incrementando los últimos cuatro años, lo que unido al hecho de que las existencias en el almacén también van aumentando año a año (cifra de existencia en Anexo 1), da idea de que la empresa puede estar asumiendo costes importantes derivados del mantenimiento de un almacén cada vez más grande. El incremento en la cifra de existencias puede ser debido, bien a que la empresa está encontrando dificultades a la hora de vender sus productos, o bien que cada vez se ve obligada a tener mayor cantidad de referencias para suministrar a sus clientes.

El beneficio por empleado ha tenido una evolución, durante este periodo, muy diferente a la de la cifra de ventas y las ventas por empleado. Observando la gráfica interanual de la *Figura 4.10.: Evolución del beneficio por empleado*, vemos que los años con mayores disminuciones con respecto al año anterior son el 2004, el 2008, el 2010, el 2011 y el 2012, con disminuciones del 49,79%, 48,45%, 27,71%, 25,26% y 59,12% respectivamente. Sin embargo, en 2005, 2006 y 2007 experimentan las máximas y únicas subidas con respecto al año anterior, con unos aumentos del 50,12%, 70,93% y 195,16% respectivamente, años en los que la crisis aún no había comenzado. En cuanto al año 2009 sufre una pequeña disminución del 3,91% con respecto al año anterior. La línea de tendencia de las variaciones interanuales de los beneficios por empleado es decreciente, lo que nos indica que en este periodo los beneficios por empleado han tendido a disminuir de forma generalizada desde 2007.

Figura 4.10.: Evolución del beneficio por empleado



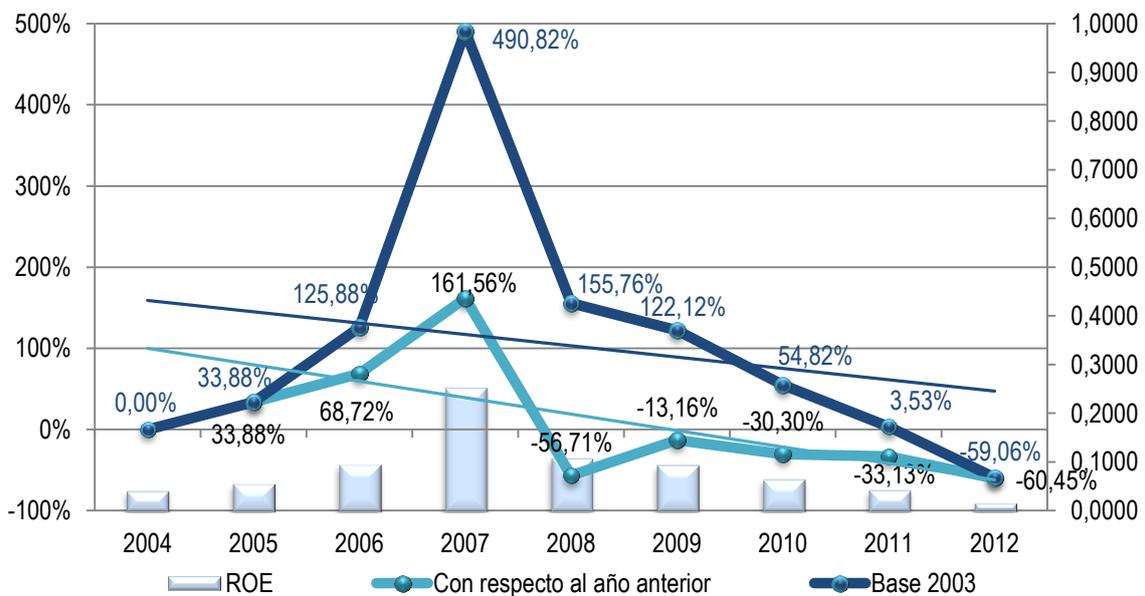
Fuente: creación propia.

Ahora tomamos como base de comparación el año 2003, en el que los beneficios por empleado fueron de 1.663,63€. En el año 2004 los beneficios por empleado disminuyen un 40,79%, pasando a situarse en 985,06€ de media por empleado. Desde 2005 hasta 2007 van aumentando progresivamente hasta alcanzar en este último año un beneficio de 7.460,71€ por empleado, un 348,46% más que en 2003. Sin embargo, en 2008 se produce de nuevo un fuerte descenso de éstos y a partir de ahí un descenso progresivo, hasta llegar en 2012 a encontrarse un 59,12% por debajo que en 2003, con una cifra de 804,88€ por empleado. La tendencia que dibuja esta gráfica es negativa, al igual que la interanual de beneficio por empleado, sin embargo, esta es más plana, lo que nos indica que aunque los beneficios por empleado están disminuyendo, no lo hacen de forma tan brusca como nos indica la variación interanual. Esta tendencia negativa se debe principalmente a las variaciones en el beneficio de la

empresa, ya que la variación en el número de empleados solo ha supuesto un trabajador más o menos por año.

La rentabilidad financiera medida interanualmente nos dibuja una gráfica ascendente en el periodo 2005 a 2007 (Figura 4.11.: Evolución de la rentabilidad financiera), lo que significa que en estos años ha ido creciendo progresivamente. En 2008 desciende significativamente con respecto al año anterior, disminuyendo un 56,71%. En 2009, 2010 y 2011 la tendencia sigue siendo decreciente respectivamente con respecto al año anterior, pero en menor medida que en 2008. Y por último en 2012 se registra la mayor bajada, un 59,06% con respecto a 2011. La tendencia interanual que sigue esta variable es negativa, es decir, tiende a disminuir la rentabilidad financiera de la empresa con el paso de los años.

Figura 4.11.: Evolución de la rentabilidad financiera



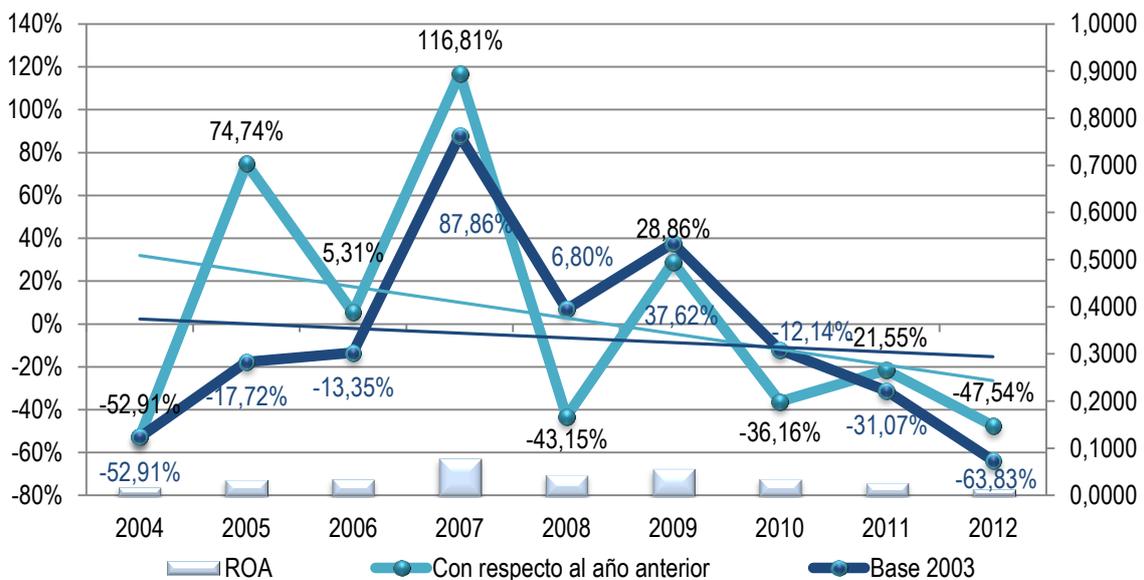
Fuente: creación propia.

Tomando como base el resultado obtenido en 2004 (ver Figura 4.11.), ya que el de 2003 no se puede calcular por no disponer de las cuentas anuales del 2002, los resultados que se obtienen no son muy diferentes. La tendencia que sigue esta variable sigue siendo decreciente, pero la línea que dibuja es algo más plana, lo que significa que la rentabilidad financiera con respecto a 2004 disminuye con el paso de los años, pero en menor medida que con respecto al año anterior en cada caso. Al igual que anteriormente, del 2005 al 2007 aumenta el ROE progresivamente, llegando a superar la cifra del 2004 en un 490,82%. Sin embargo, en 2008 sufre un gran descenso y los posteriores años sigue descendiendo progresivamente, llegando a situarse en 2012 un 60,45% por debajo que en 2004.

Por último, para entender mejor lo que es el ROE, o dicho de otra forma, la retribución a los fondos propios, analizaremos lo que significan las cifras del 2007 y 2012, años con mayor y menor ROE respectivamente (ver Figura 4.6.). En el 2007 la empresa obtuvo una rentabilidad financiera de 0,2511, lo que significa que por cada unidad monetaria de fondos propios invertida en la empresa, se generaron 0,2511 unidades monetarias de beneficio neto. Sin embargo en 2012 el ROE de la empresa fue de 0,0174, lo que significa que por cada unidad monetaria de fondos propios se generaron tan solo 0,0174 unidades monetarias de beneficio neto. En definitiva el ROE nos indica el valor que se genera para los propietarios de la empresa y, como hemos visto, en Suministradora, cada año tiende a ser menor. Si observamos el anexo 1 y 2 vemos como los fondos propios van aumentando durante todo el periodo, por lo que las variaciones del ROE y, en definitiva, la tendencia negativa que este ratio sigue, es consecuencia del efecto conjunto de la caída de los beneficios netos de la empresa junto con los incrementos en la cifra de fondos propios durante el periodo.

La rentabilidad económica dibuja una gráfica interanual con muchos altibajos (Figura 4.12: Evolución de la rentabilidad económica). En 2004 hay una bajada de más del cincuenta por ciento con respecto al 2003. Durante el periodo 2005 a 2007 vemos como aumenta el ROA con respecto al año anterior, sin embargo, dibuja esos picos tan acentuados porque el crecimiento no es constante. En 2008 hay un descenso del 43,15% con respecto al año anterior, pero en 2009 recupera un poco, subiendo un 28,86%. Los últimos años sufre un descenso generalizado aunque no progresivo, llegando a alcanzar en 2012 su mayor caída con respecto al año anterior desde 2004, un 47,54%.

Figura 4.12.: Evolución de la rentabilidad económica



Fuente: creación propia.

Tomando como base el 2003 el dibujo que realiza es más parecido a lo que realmente sucede con esta variable. En los años 2004 a 2006 la cifra del ROA va creciendo, pero se encuentra por debajo de la del 2003 en todo momento. En 2007 hay un gran ascenso del ROA, que llega a ser un 87,86% mayor que en 2003. Como veíamos en la interanual, en 2008 sufre una gran bajada y en 2009 se recupera un poco, siempre manteniéndose las cifras por encima del ROA de 2003. Sin embargo, en 2010, 2011 y 2012 sufre una bajada progresiva, siendo en todo este periodo siempre inferior al de 2003 y llegando a ser en 2012 un 63,83% menos.

Tanto si miramos la gráfica interanual como si miramos la de base 2003 la tendencia es negativa, algo más plana en esta última; en conclusión, la rentabilidad económica de la empresa tiende a decrecer. Para ver lo que nos indican las cifras de ROA de la Figura 4.6. tomamos la de 2007 y 2012, la mayor y menor respectivamente: mientras que en 2007 por cada unidad monetaria de activo se generaba 0,0774 unidades monetarias de beneficio de explotación, en 2012 por cada unidad de activo solamente se generaron 0,0149 unidades monetarias de beneficio de explotación.

Para completar este análisis del ROA, procede realizar un breve estudio de sus dos componentes. En vez de emplear la fórmula simplificada del ROA, la desagregamos en margen sobre ventas y rotación de activos (Figura 4.13: ROA desagregado).

Figura 4.13.: ROA desagregado.

$$ROA = \frac{\overset{MARGEN SOBRE VENTAS}{\text{Beneficio de explotación}_t}}{\text{Importe neto de la cifra de venras}_t} \times \frac{\overset{ROTACIÓN DE ACTIVOS}{\text{Importe neto de la cifra de ventas}_t}}{\text{Total activos}_t}$$

Aplicando las fórmulas del margen sobre ventas y de la rotación de activos que aparecen en la figura 4.13. y tomando los datos del Anexo 1 y Anexo 2, hemos obtenido las siguientes cifras (Figura 4.14.: Componentes del ROA):

Figura 4.14.: Componentes del ROA

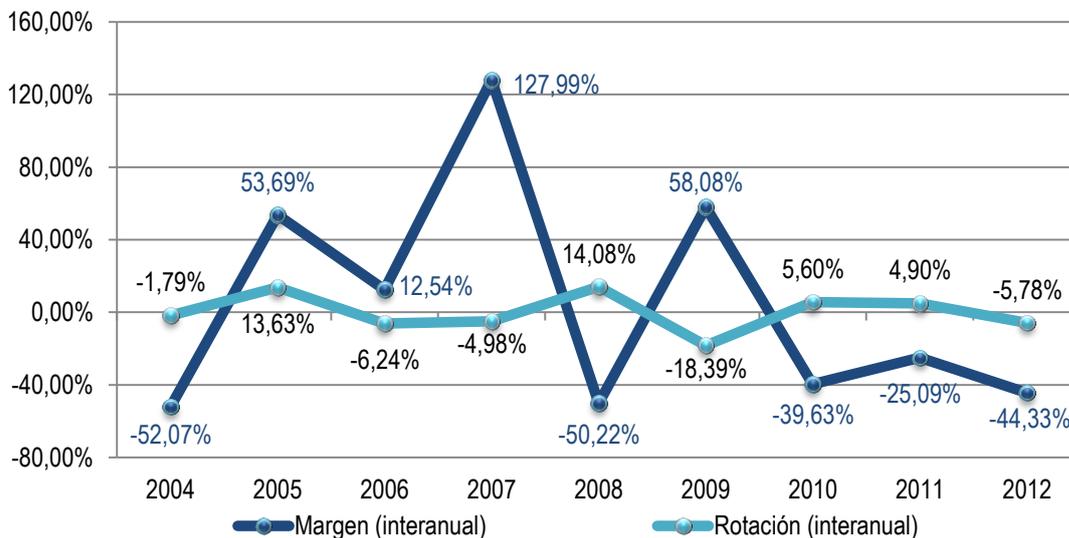
ROA	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Margen	0,0205	0,0098	0,0151	0,0170	0,0388	0,0193	0,0306	0,0185	0,0138	0,0077
Rotación	2,0047	1,9688	2,2371	2,0975	1,9931	2,2738	1,8555	1,9595	2,0555	1,9366

Fuente: creación propia a partir del Anexo 1 y del Anexo 2 de este TFG.

La figura anterior nos muestra cómo la rentabilidad económica de la empresa se basa en una rotación de activos muy alta y un margen sobre ventas muy bajo, o lo que es lo mismo, en vender mucho con beneficios muy bajos.

Fijándonos en la *Figura 4.15.: Evolución interanual de los componentes del ROA*, vemos que en 2004 y en 2012 el descenso del ROA es consecuencia del descenso de sus dos componentes, siendo la disminución del margen sobre ventas mucho mayor que la de la rotación de activos. En 2005, ocurre lo mismo con el aumento del ROA, aunque ambos componentes crecen, el margen lo hace en mayor medida. Por otro lado, en 2006, 2007 y 2009 el aumento del ROA es consecuencia de que el margen sobre ventas crece en mayor proporción de lo que disminuye la rotación de activos. Y en los años 2008, 2010 y 2011 la disminución del ROA se debe a que el margen sobre ventas desciende en mayor proporción de lo que aumenta la rotación de activos. Por tanto, las variaciones del ROA en el periodo 2004 a 2012 se deben, sobre todo, a variaciones en el margen sobre ventas y en definitiva a la variación del beneficio de explotación.

Figura 4.15.: Evolución interanual de los componentes del ROA.



Fuente: creación propia.

En conclusión, todas las variables que hemos analizado en este apartado siguen una tendencia negativa, a excepción de la cifra de ventas medida con base 2003, que es ligeramente positiva. Esto significa que en nuestra empresa las ventas por empleado, el beneficio por empleado, la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica van siendo menores con el paso de los años. Esto no es muy positivo para la empresa, sobre todo porque hemos visto que estas tendencias se deben a fluctuaciones a la baja en la cifra de ventas, el beneficio de explotación y el beneficio neto.

CONCLUSIONES.

- **CONCLUSIONES EN CASTELLANO.**

El sector de suministros industriales en Burgos es un sector ya consolidado y sin expectativas de crecimiento. Está formado por una decena de empresas de mediano tamaño, que cubren la mayor parte de la cuota de mercado, y una gran multitud de pequeñas empresas más específicas, que no pueden competir con las anteriores, pero sí entre ellas.

Suministradora S.A. es una empresa burgalesa cuya misión se centra en abastecer a Burgos capital y provincia de todo tipo de elementos industriales, sobre todo del sector metal. La enmarcamos dentro de esa decena de empresas de mayor tamaño que cubre gran parte de la cuota de mercado. Una peculiaridad de ésta es que solo se dedica a la comercialización, no a la producción, lo que la permite tener una gama de productos muy variada. Sin embargo, esta gama de productos depende, tanto en calidad como en precios, de las condiciones de los proveedores.

El hecho de que nuestra empresa no fabrique sus productos, sino que los adquiera y luego los comercialice, unido a que cuenta con una gran cantidad de líneas de productos, muy amplias todas ellas, nos puede llevar a pensar que tener un sistema de imputación de costes por producto muy detallado puede ser más costoso, en cuanto a consumo de tiempo y de recursos intangibles, que los beneficios finales que reporte a la empresa. Es más, esta empresa no cuenta con un sistema de imputación de costes propiamente dicho, se basa en los años de experiencia en el sector y en la valoración de existencias que tiene en stock, para establecer los precios de venta al público.

Los indicadores de valor añadido siguen una tendencia negativa durante todo el periodo, a excepción del valor añadido que genera el capital físico y financiero, cuya tendencia es ligeramente creciente. Las variables de productividad y rentabilidad que hemos analizado también siguen, de forma general durante todo el periodo, una tendencia negativa. Todo esto, nos indica que la empresa de continuar como hasta ahora, pronto se verá envuelta en graves problemas económicos, no solo porque tenga pérdidas, sino porque destruya valor.

La observación de las evoluciones de las variables analizadas nos permite apuntar la existencia de una similitud de tendencia entre los indicadores del valor añadido debido al capital humano y valor añadido debido al capital estructural y la rentabilidad económica. En el cómputo global del periodo se puede afirmar que las variaciones en los indicadores de valor añadido se han visto acompañados por variaciones del mismo signo de la rentabilidad económica. Adicionalmente, nos gustaría llamar la atención sobre la utilidad de emplear el concepto del valor añadido, dado que el estudio de sus

componentes nos puede proporcionar valiosa información sobre las fuentes en que se apoya la generación de riqueza en la empresa.

Para terminar, destacamos que, como hemos visto al final del apartado cuatro de este TFG, la empresa trabaja con un margen sobre ventas extremadamente bajo, siendo la mayoría de los años inferior al 2%. Esto nos hace plantearnos, si la situación de decadencia que atraviesa la empresa, pueda deberse a que parte de los productos se estén vendiendo “bajo coste”, es decir, si el precio de venta no llega a cubrir los costes reales que genera ese producto a la empresa. A la luz de este posible acontecimiento, es preciso volvernos a preguntar si implantar un sistema efectivo de cálculo de costes en esta empresa, realmente consumiría más recursos que los beneficios finales que generaría o si, por el contrario, sería el primer paso para empezar a cambiar las tendencias de decrecimiento que hemos visto. Sobre todo, teniendo en cuenta que los años en los que el beneficio de la empresa ha aumentado, el margen sobre ventas también aumenta. En conclusión, no sabemos si su implantación sería la solución para esta empresa, puede que sí, pero sí que vemos la importancia para una empresa de tener definido un buen sistema de imputación de costes a los productos.

- **CONCLUSIONES EN INGLÉS O CONCLUSIONS.**

The industrial supply sector in Burgos can be considered consolidated and does not present substantial growth prospects. The sector is made up of approximately 10 companies of medium size that have the majority of the market and a large amount of smaller more specialised companies who cannot compete with the larger players but who can compete between themselves.

The business objective of ‘Suministradora’ is to supply Burgos city and province with all types of industrial supplies with particular emphasis on the metal sector. It can be classed within the 10 main companies in the sector. A point to note is that its business is solely focused on sale and supply and not production while enables it to stock an extensive range of products. However the quality and price of these products is dependent on their supplier’s conditions.

‘Suministradora’ is not a manufacturer but a distributor with many product lines within which it carries a wide range of alternatives. This fact would lead us to think that having a detailed cost allocation system by product would be costly in terms of time and intangible resources relative to the net benefit this would give to the company. It was observed that the company does not have an established system of cost allocation rather it bases its sale on its experience in the sector and the value of stock.

The indicators of value added follow a negative trend throughout the period with the exception of the value added by capital employed which showed a slight increase. The variables for productivity and

profitability also analysed, generally indicated a negative trend throughout the period. All of this suggests that the company is likely to face serious economic problems not only as a result of financial losses but through the loss of value should these trends continue.

Observing the development of the variables analysed allows us to note the existence of a similar tendency between the indicators of value added by human capital and by structural capital and profitability. In the overall total for the period it can be observed that the variations in the indicators of value added have been accompanied by corresponding variations in profitability. In addition it is worth pointing out the benefit of using value added as an analytic tool given that the study of its various components can provide valuable information about the sources within the company on which the generation of wealth depends.

To sum up, it should be emphasised that as was seen in section 4 of this dissertation, for the majority of years considered in this study the company operates with a very small sales margin of less than 2%. This raises the question of whether the decline which the company is experiencing is due at least in part to selling products for less than their cost price. That is to say that the sales price does not cover the real costs incurred from selling this product. Following on from this observation it is necessary to consider whether the implementation of a suitable system of cost allocation would consume more resources than it would generate in profits or if on the contrary, it would be the first step towards reversing the negative trends that have been observed particularly keeping in mind that the years when most profit was recorded were the same years that the sales margin was highest. To conclude, it is not clear whether the adoption of such a system would be the solution for this company but what is clear is the importance for companies to have in place a suitable system for allocating the cost of their products.

BIBLIOGRAFÍA.

- Bueno, E. (1996), *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, Madrid, 5ª edición.
- Bueno, E.; Morcillo, P. (1994), *Fundamento de Economía y Organización Industrial* (p. 125), McGraw-Hill, Madrid.
- Hax, A.C.; Majluf, N.S. (1997), *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Granica, Buenos Aires.
- Hill, C. W. L.; Jones, G. R. (1996), *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 3ª edición.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2001), *Dirección Estratégica*, Prentice-Hall, Madrid, 5.ª edición.
- Menguzzato, M.; Renau, J. J. (1991), *La Dirección Estratégica de la Empresa*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1984), *La estructura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1999), *Casos de dirección estratégica de la empresa*, Civitas, Madrid, 1.ª edición reimpressa.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (2006), *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid, 3ª edición reimpresión revisada.
- Porter, M. (1982), *Estrategia Competitiva*, C.E.C.S.A., México.
- Porter, M. (1987), *Ventaja Competitiva*, C.E.C.S.A., México.
- Thompson, A. A.; Strickland, A. J. (2001), *Administración Estratégica*, McGraw-Hill, México, 11.ª edición.
- Varios (2011), *Plan General de Contabilidad y de PYMES*, Pirámide, Madrid, 5.ª edición.

WEB GRAFÍA

- Base de datos SABI
- <http://www.aside.es/>
- Página web de la empresa objeto de estudio en este TFG.
- Páginas web de las empresas competidoras a la empresa objeto de estudio de este TFG.

ANEXOS DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO.

Anexo 1: Balance de situación

Balance de situación (€)	31 Diciembre 2003	31 Diciembre 2004	31 Diciembre 2005	31 Diciembre 2006	31 Diciembre 2007
Inmovilizado	571.599	488.607	441.071	438.357	413.085
Inmovilizado inmaterial	53.699	48.430	10.254	81.424	115.133
Inmovilizado material	517.522	439.799	430.817	356.010	296.261
Otros activos fijos	378	378	0	923	1.691
Activo circulante	1.133.039	1.277.990	1.413.357	1.604.697	1.961.578
Existencias	278.925	340.339	282.223	215.750	202.140
Deudores	852.959	936.533	1.054.272	1.290.799	1.480.366
Otros activos líquidos	1.155	1.118	76.862	98.148	279.072
Tesorería	39	340	76.858	95.391	198.072
Total activo	1.704.638	1.766.597	1.854.429	2.043.054	2.374.664
Fondos propios	363.281	379.042	401.224	441.667	568.499
Capital suscrito	60.110	60.110	60.110	60.110	60.110
Otros fondos propios	303.171	318.932	341.114	381.557	508.389
Pasivo fijo	196.760	153.831	144.626	121.942	65.449
Acreedores a largo plazo	196.760	153.831	144.626	121.942	No disponible
Otros pasivos fijos	No disponible	0	0	No disponible	No disponible
Provisiones	No disponible	0	0	No disponible	No disponible
Pasivo líquido	1.144.596	1.233.724	1.308.579	1.479.446	1.740.715
Deudas financieras	No disponible				
Acreedores comerciales	No disponible				
Otros pasivos líquidos	1.144.596	1.233.724	1.308.579	1.479.446	1.740.715
Total pasivo y capital propio	1.704.638	1.766.597	1.854.429	2.043.054	2.374.664
Nuero de empleados	16	16	15	16	17

Fuente: Base de datos SABI

Anexo 1: Balance de situación

Balance de situación (€)	31 Diciembre 2008	31 Diciembre 2009	31 Diciembre 2010	31 Diciembre 2011	31 Diciembre 2012
Inmovilizado	336.748	249.443	189.054	180.944	133.475
Inmovilizado inmaterial	4.150	1.527	702	65	0
Inmovilizado material	330.908	246.132	186.764	171.262	126.017
Otros activos fijos	1.691	1.784	1.588	9.617	7.458
Activo circulante	1.705.814	1.794.137	1.917.865	1.917.648	1.954.929
Existencias	200.036	329.786	448.586	588.598	764.346
Deudores	1.275.614	1.177.052	1.179.597	1.325.707	1.182.371
Otros activos líquidos	230.164	287.299	289.682	3.343	8.212
Tesorería	230.164	287.299	289.682	3.343	8.212
Total activo	2.042.562	2.043.580	2.106.918	2.098.592	2.088.404
Fondos propios	633.876	696.696	744.112	777.585	791.268
Capital suscrito	60.110	60.110	60.110	60.110	60.110
Otros fondos propios	573.766	636.586	684.002	717.475	731.158
Pasivo fijo	39.442	86.872	60.560	64.453	28.824
Acreedores a largo plazo	24.334	70.650	49.231	57.238	24.727
Otros pasivos fijos	15.108	16.222	11.330	7.215	4.098
Provisiones	No disponible				
Pasivo líquido	1.369.244	1.260.013	1.302.246	1.256.555	1.268.312
Deudas financieras	42.249	35.392	22.823	54.081	46.855
Acreedores comerciales	1.093.297	1.002.067	1.088.509	945.613	982.896
Otros pasivos líquidos	1.326.995	1.224.621	1.279.423	1.202.474	1.221.457
Total pasivo y capital propio	2.042.562	2.043.580	2.106.918	2.098.592	2.088.404
Nuero de empleados	17	17	18	17	17

Fuente: Base de datos SABI

Anexo 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Cuentas de Pérdidas y Ganancias (€)	31 Diciembre 2003	31 Diciembre 2004	31 Diciembre 2005	31 Diciembre 2006	31 Diciembre 2007
Ingresos de explotación	3.423.044	3.478.041	4.153.532	4.285.395	4.741.590
Importe neto de la cifra de ventas	3.417.318	3.478.041	4.148.524	4.285.395	4.732.967
Consumo de mercaderías y MM.PP.	No disponible				
Resultado bruto	No disponible				
Otros gastos de explotación	No disponible				
Resultado de explotación	70.214	34.253	62.793	72.996	183.804
Ingresos financieros	163	148	205	409	2.141
Gastos financieros	28.548	21.948	20.716	18.786	17.312
Resultado financiero	-28.384	-21.800	-20.511	-18.377	-15.171
Resultado ordinario antes Impuestos	41.830	12.453	42.282	54.619	168.633
Impuesto sobre sociedades	11.408	6.755	9.506	10.423	41.800
Resultado sobre actividades ordinarias	30.422	5.698	32.776	44.196	126.832
Ingresos extraordinarios	0	10.522	389	0	No disponible
Gastos extraordinarios	3.804	460	10.983	3.753	No disponible
Resultado de actividades extraordinarias	-3.804	10.062	-10.594	-3.753	No disponible
Resultado del ejercicio	26.618	15.761	22.182	40.443	126.832

Materiales	2.670.530	2.711.579	3.249.617	3.317.290	3.631.051
Gastos de personal	304.186	290.103	303.695	367.593	382.614
Dotaciones para amortización del inmovilizado	79.446	86.574	84.031	96.255	119.886
Gastos financieros y asimilados	28.548	21.948	20.716	18.786	17.312
Cash flow	106.064	102.335	106.213	136.698	246.718
Valor agregado	450.206	421.141	440.130	533.500	688.444
EBIT	70.214	34.253	62.793	72.996	183.804
EBITDA	149.660	120.827	146.824	169.251	303.690

Fuente: Base de datos SABI

Anexo 2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

Cuentas de Pérdidas y Ganancias (€)	31 Diciembre 2008	31 Diciembre 2009	31 Diciembre 2010	31 Diciembre 2011	31 Diciembre 2012
Ingresos de explotación	4.648.862	3.793.273	4.128.560	4.314.515	4.049.522
Importe neto de la cifra de ventas	4.644.362	3.791.958	4.128.560	4.313.591	4.044.327
Consumo de mercaderías y MM.PP.	No disponible				
Resultado bruto	No disponible				
Otros gastos de explotación	No disponible				
Resultado de explotación	89.792	115.895	76.181	59.627	31.122
Ingresos financieros	11.398	5.426	2.288	1.627	690
Gastos financieros	14.020	37.587	23.254	21.393	14.691
Resultado financiero	-2.622	-32.161	-20.966	-19.766	-14.001
Resultado ordinario antes Impuestos	87.169	83.735	55.215	39.862	17.122
Impuesto sobre sociedades	21.792	20.915	7.799	6.389	3.438
Resultado sobre actividades ordinarias	65.377	62.820	47.417	33.472	13.683
Ingresos extraordinarios	No disponible				
Gastos extraordinarios	No disponible				
Resultado de actividades extraordinarias	No disponible				
Resultado del ejercicio	65.377	62.820	47.417	33.472	13.683

Materiales	3.604.298	2.886.126	3.206.413	3.381.433	3.242.625
Gastos de personal	428.617	432.994	453.055	490.471	491.108
Dotaciones para amortización del inmovilizado	86.761	62.753	53.628	55.111	51.569
Gastos financieros y asimilados	14.020	18.987	23.254	21.386	14.691
Cash flow	152.138	125.573	101.045	88.583	65.252
Valor agregado	616.567	598.469	585.153	606.829	574.489
EBIT	89.792	115.895	76.181	59.627	31.122
EBITDA	176.553	178.648	129.809	114.738	82.691

Fuente: Base de datos SABI