

## MERCADONA: adaptant el model de negoci en anys de recessió<sup>1</sup>

### Resum

Al llarg dels últims anys, Mercadona ha anat consolidant una posició de lideratge en el sector de la distribució alimentària a Espanya. El seu model de negoci es sustenta en pilars sòlids: empleats motivats, excel·lència en els processos per a oferir la màxima qualitat al mínim preu, clients satisfets, societat satisfeta i generació de valor per a l'accionista; tot això amb una mentalitat posada en el llarg termini. A partir de 2007, amb l'inici de la recessió, aquest model ha intensificat la percepció del client com eix central de totes les seves decisions i ha anat experimentant innovacions significatives que han permès que l'empresa hagi seguit incrementant la seva quota de mercat. En aquest cas es descriuen els trets principals del model de negoci i les mesures més rellevants que s'han engegat per a plantar cara a la recessió. Amb això, es pretén exposar un cas real d'una empresa que ha aconseguit seguir avançant, inclusivament en anys de recessió, gràcies especialment a les polítiques de reducció de costos que han anat acompanyades d'altres mesures relacionades amb empleats, processos, proveïdors i accionistes.

### Paraules clau

Qualitat Total, Interproveïdors, Model de negoci, Preu de venda, Reducció de costos

---

<sup>1</sup> Cas redactat per Oriol Amat (UPF) i Josep Francesc Valls (ESADE). Els autors agraeixen a Mercadona i, especialment, a Oriol Montanyà, la informació facilitada. Cas publicat al monogràfic de Reducció de costos de la Revista de Comptabilitat i Direcció, núm. 11, 2010.

## **Abstract**

Throughout the last years, Mercadona has consolidated a leadership in the food distribution industry in Spain. Its business model is sustained in solid pillars: motivated employees, excellence in processes to offer the maximum quality at the minimum price, satisfied customers, satisfied society and generation of shareholder value; all with a long term mentality. From 2007, with the beginning of the recession, this model has intensified the perception of the client as the core of all its decisions and has been experiencing significant innovations that have allowed a continuing increase in market share. This case describes the main characteristics of the business model and the most relevant measures taken to face the recession. The objective is to expose a real case of a company that has been able to continue growing, including in years of recession, especially because of the cost reduction measures and other measures related to employees, processes, suppliers and shareholders.

## **Keywords**

Business model, Cost reduction, Intersuppliers, Sales price, Total quality.

## **1. PRESENTACIÓ**

En 1977 els pares de Juan Roig, l'actual president de Mercadona, van crear l'empresa en el marc del Grup Cárnicas Roig. Pocs anys després, en 1981, Juan Roig va adquirir l'empresa als seus pares. Aquesta compra es va realitzar conjuntament amb la seva esposa Hortensia i els seus germans Fernando, Trinidad i Amparo. En aquell moment, Mercadona comptava amb 8 botigues.

Després d'una mica més de dues dècades, ha aconseguit transformar-la en l'empresa capdavantera de la distribució alimentària a Espanya i en la quinzena (Deloitte 2010) empresa mundial del seu sector. En l'actualitat és la segona empresa del seu sector que més està creixent a nivell mundial (per darrere de Wal-Mart).

De les fites principals d'aquests anys es poden destacar els següents:

1982: Primera empresa a utilitzar l'escàner per a la lectura dels codis de barres en les botigues.

1986: Implantació de la targeta de compra d'ús gratuït per als clients.

1988: Inauguració del primer bloc logístic en Riba-roja del Túria, pioner per estar totalment automatitzat. Adquisició de Supermercats Superette, que comptava amb 22 botigues a València.

1989: Adquisició de Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, que va permetre tenir presència a Madrid.

1990: Juan Roig i la seva dona passen a tenir la majoria del capital.

1991: Adquisició de Dinos i Super Aguilar. Inici de l'Intercanvi Electrònic de Dades.

1993: Implantació de l'estratègia Sempre Preus Baixos (SPB) que més endavant derivarà en el Model de Qualitat Total.

1996: Neixen les marques Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy. Es signa el primer conveni de l'empresa amb tots els treballadors.

1998: Adquisició de Almacenes Paquer i Supermercats Vilaró a Catalunya.

1999: Tots els empleats de l'empresa tenen contracte fix.

2000: Primera reunió d'interproveïdors.

2001: Primera guarderia gratuïta per a fills dels treballadors.

2003: Primera empresa a realitzar una auditoria ètica.

2004: El Comitè de direcció decideix, com norma general, no obrir les botigues en diumenge.

2007: Quarta empresa del món millor valorada en reputació corporativa.

2008: Realineació amb el Model de Qualitat Total.

2009: Tornar a la senzillesa per a oferir la màxima qualitat amb el mínim preu. Signatura del nou conveni col·lectiu i del Pla d'Igualtat 2010-2013.

En 2009, Mercadona ha arribat als 62.000 empleats, amb una facturació de 15.505 milions d'euros i 270 milions d'euros de benefici net (veure figura 1). L'espectacular creixement s'ha aconseguit essencialment de forma orgànica. És a dir, incrementant l'obertura de noves botigues i augmentant la venda per metre quadrat en les botigues actuals (en els últims anys ha augmentat la venda per superfície constant en un 8%).

	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Vendes (milions d'euros)</b>	1.340	3.366	10.338	11.158	13.986	15.379	15.505
<b>Beneficis (milions d'euros)</b>	7	52	183	241	336	320	270
<b>Número de botigues</b>	200	493	960	1050	1137	1210	1264

**Figura 1.** Evolució de les vendes, beneficis i botigues de Mercadona des de 1995 fins a 2009

## 2. EL MODEL DE NEGOCI

Un model de negoci és un conjunt d'eleccions que realitza l'empresa i les conseqüències generades per aquestes eleccions. Les eleccions fan referència als recursos humans, competències essencials, els processos (proposta de valor, cadena de valor, canal de distribució, model d'ingressos i de costos...), els clients objectiu...

L'objectiu general de Mercadona és satisfer totes les necessitats dels seus clients en alimentació, neteja de la llar, higiene personal i cura de mascotes. Si concretem més, podem identificar un dels aspectes diferencials de l'empresa, ja que pretén satisfer a totes les parts interessades: el client, els treballadors, els proveïdors, la societat i el capital. Com diu Juan Roig, *"per a poder estar satisfet, primer cal satisfer als altres"*. Aquest objectiu es visualitza amb lemes com *"empleats fixos, proveïdors fixos, clients fixos"* i donant suport aquesta declaració podem trobar un model de negoci amb peculiaritats significatives per la seva orientació al client.

## *2.1. LES PERSONES IMPORTEN*

Per a aconseguir el compromís (satisfacció i motivació) de les persones que treballen en l'empresa, Mercadona té uns salaris superiors a la mitjana, inverteix en la formació de la seva plantilla més que ningú (609 euros per empleat en 2009), tots els empleats tenen contracte indefinit i té un sistema d'incentius per objectius (en 2009 va repartir entre els empleats 200 milions d'euros). Els salaris tenen només quatre trams i tenen una part fixa i altra variable basades en experiència, responsabilitat i acompliment. Quan un empleat comença a treballar en Mercadona rep un curs de 6 setmanes de durada. A més, fomenta la promoció de la plantilla (en 2009, 793 empleats van ser promocionats) i tots els directius són fruit de la promoció interna. Altra peculiaritat de la seva política de recursos humans és que aposta per la conciliació de la vida personal i familiar amb el treball. En aquest sentit, intenta que els seus empleats treballin prop de la seva llar i ofereix 5 mesos de baixa per maternitat, en lloc dels 4 que marca la legislació vigent. Altra mostra d'aquesta política és que, com norma general, no obre els diumenges, incorpora un servei de guarderia gratuïta en els seus centres logístics, i ofereix als seus empleats fins a 86 combinacions de jornada amb horaris diferents.

## *2.2. EXCEL·LÈNCIA EN ELS PROCESSOS PER A ACONSEGUIR LA MÀXIMA QUALITAT AL PREU MÉS BAIX*

A la fi dels vuitanta, els competidors basaven la seva estratègia en les ofertes de determinats productes, amb un fort suport publicitari, que fomentaven que els clients anessin a les botigues i comprassin, a més d'aquests productes en oferta, la resta de la cistella de la compra. Mercadona intenta una estratègia similar, però no li funciona. Per això, en 1993 comença amb la seva política de Sempre Preus Baixos, sense disminuir la qualitat. Elimina la publicitat. I fa el propi amb les ofertes i/o promocions del portfoli per a mantenir el mínim preu unitari al llarg de tot l'any. L'objectiu és que el consumidor sigui molt conscient que en Mercadona trobarà sempre el millor preu disponible, independentment del mes, dies o producte que triï. Aquest avantatge competitiu l'arriba gràcies a una decidida política de suport als productes que ofereixen una millor relació qualitat/preu, independentment de qui els fabriqui. D'aquesta manera, substitueix les dures negociacions amb proveïdors per a baixar costos amb contractes a llarg termini i aposta pels interproveïdors, que són 103 empreses amb les quals manté unes relacions amb convenis indefinits, win-win, per a poder oferir els productes de marca pròpia (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy). Entre l'empresa i els interproveïdors els llibres estan sempre oberts, de manera que cadascun coneix els processos i, per tant, els marges de l'altre, compartint tota la informació i els

riscos que suposen les inversions. Mercadona aporta a l'aliança estratègica el *know-how* sobre el cap, els preus-llindar, el volum de venda, les qualitats de l'assortiment, etc., i els interproveïdors, el coneixement sobre el producte, la millora contínua i l'excel·lència en les operacions. Per a arribar a la qualitat total, Mercadona controla la qualitat a casa del proveïdor. Aquests productes de marca pròpia són substancialment diferents a la marca blanca tradicional, ja que es tracta de productes en els quals el client pot visualitzar la marca de Mercadona però també el proveïdor que els fabrica, la majoria d'ells primeres marques. Altres característiques dels interproveïdors és que la relació es basa en la confiança mútua ja que es pretén establir una relació de "per vida". Són empreses que compleixen diversos requisits:

-Els propietaris han de tenir "passió" pel que fan.

-Han de ser capdavanteres en els seus respectius segments. Exemples: Casa Tarradellas, Conserves Escuris, Grup Siro, RNB...

-Han d'estar disposats a introduir millores contínues d'acord amb les necessitats dels clients.

-Han de produir articles de la màxima qualitat al mínim preu.

-Han de compartir amb Mercadona el mateix model de qualitat total.

A nivell logístic, Mercadona compta amb un interproveïdor de transport, ja que ha decidit no utilitzar mitjans de transport propis.

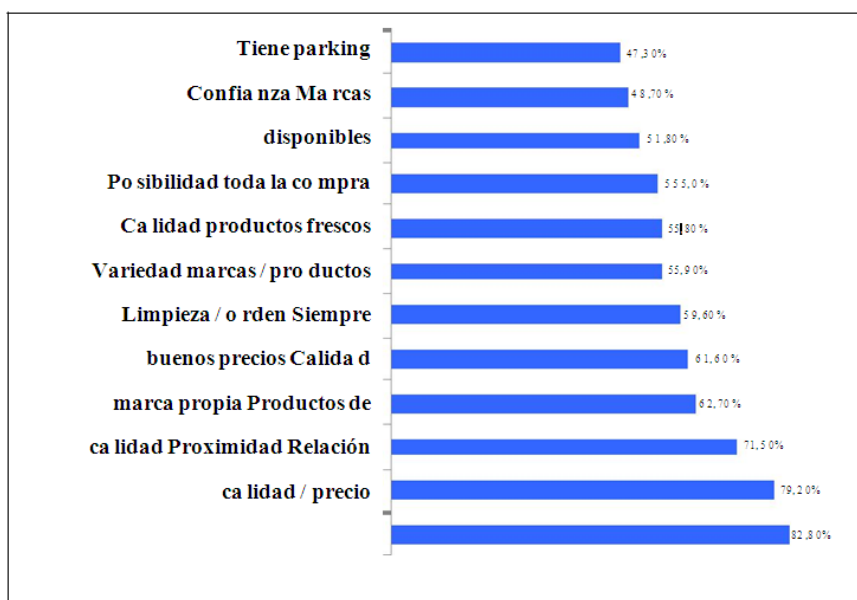
Mercadona sempre s'ha distingit per les innovacions introduïdes per a baixar costos mantenint o millorant la qualitat. Exemples de mesures són el canvi a la fruita al major, el pernil tallat, la carn en safates en lloc de taulells, la tapa de plàstic i obre fàcil en les llaunes, el portal e-factura, les botigues per ambients... També ha introduït productes innovadors com embotit sense budell, envasat individual de brioixeria, eliminació de les grapes en infusions, gelats sense gluten, pa de llarga vida sense conservants, marisc congelat envasat al buit i sense conquilla...

En 2010, les diverses marques de Mercadona estan presents en la majoria de les categories de producte i representen una quota de mercat dintre de les botigues pròpies del 38%. És a dir, es troben al mateix nivell que les marques de fabricant.

### 2.3. EL CAP SATISFET

En Mercadona el CAP és el client per al qual ha d'aconseguir "màxima qualitat, màxim assortiment, màxim servei, mínim pressupost i mínim temps". Una de les claus de l'èxit és escoltar contínuament al client (estudis d'opinió, reunions amb veïns on inaugura botigues, jornades de portes obertes, bústies de suggeriments en els supermercats...). El Servei d'Atenció al Client compta amb més de 70 persones i atenen més de 500.000 consultes a l'any. En Mercadona les queixes es perceben com oportunitats de millora i per a això s'han organitzat al voltant de 1.800 reunions, amb la participació de més de 10000 llars, per a mostrar productes i rebre suggeriments. Segons l'índex STIGA, en 2009 va ser la primera empresa en satisfacció del consumidor.

L'empresa no vol aparèixer davant el client com un simple distribuïdor sinó com un prescriptor de la compra total (distribuïdor *totaler*). No es tracta només de seleccionar una gamma de productes per a col·locar-la en el lineal, sinó que l'empresa prescriu i assegura una compra global garantida tant en preu com en qualitat. Entre els motius d'elecció de la cadena, a part de la proximitat que apareix en segon lloc de preferència, els clients destaquen els següents (veure figura 2): la relació qualitat/preu (82%), disposar de productes de qualitat (71,5%), qualitat de la pròpia marca (62,7%), i sempre bons preus (61,6%).



**Figura 2.** Motius per a triar la cadena

**Font:** Mercadona

## *2.4. RESPONSABILITAT SOCIAL*

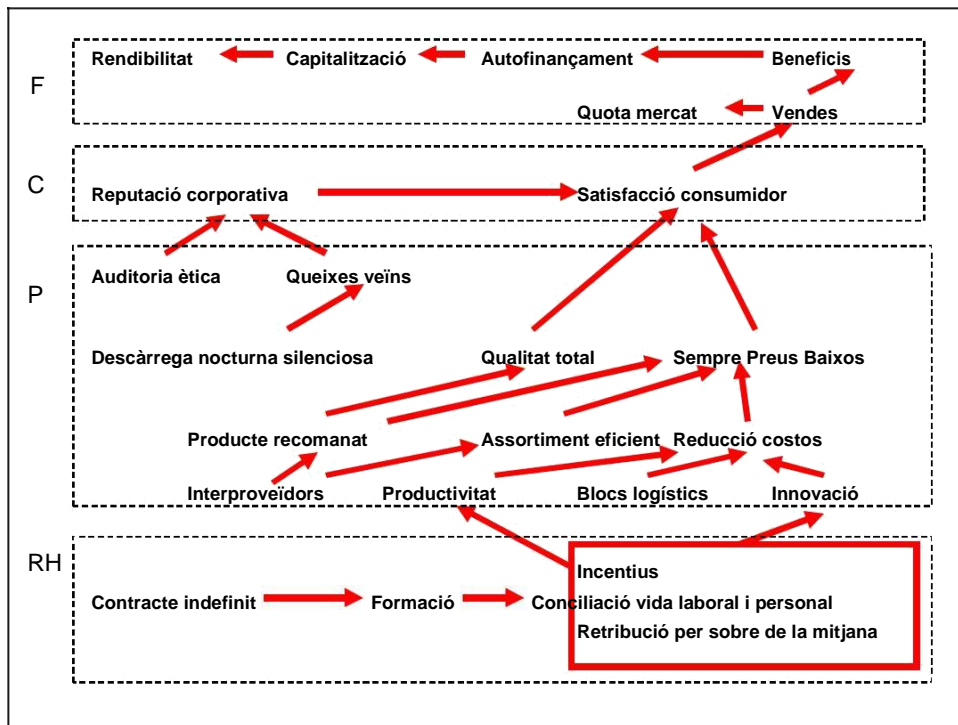
Segons el Reputation Institute de Nova York, Mercadona és la novena empresa del món en reputació corporativa. Aquest tipus de consideració no és fruit de la casualitat ja que ha estat la primera empresa espanyola a disposar d'una auditoria ètica (2003) i té diverses polítiques, com la descàrrega nocturna silenciosa per a reduir les queixes dels veïns (de 2007 a 2009 han reduït les queixes dels veïns de 1008 fins a 418 queixes per any).

## *2.5. ACCIONISTA SATISFET*

Però una empresa amb ànim de lucre com Mercadona no seria exitosa si tot l'exposat no fos acompanyat d'un nivell de rendibilitat adequat. En 2009, un any difícil com a conseqüència de la crisi econòmica, la rendibilitat financera (benefici net sobre patrimoni net) va ascendir al 16,7% la qual cosa és molt favorable. Malgrat els beneficis aconseguits, el nivell de repartiment de dividendes ha estat sempre molt prudent ja que la major part de recursos generats s'han destinat a l'autofinançament, el que ha afavorit que l'empresa estigui suficientment capitalitzada.

El model de negoci exposat es sintetitza en la figura 3. En la base estan els aspectes de Recursos Humans, a continuació els de Processos, després els de Clients i, finalment, els de Finances. En aquesta figura es pot identificar el mapa estratègic amb els factors clau de l'èxit de Mercadona amb fletxes que expressen les relacions causa-efecte entre els diferents factors-clau.





**Figura 3.** Esquema resumit del model de negoci de Mercadona (elaboració pròpia) dividit en temes de Recursos Humans, Processos, Clients i Finances

### 3. MESURES PRESES PER A AVANÇAR TAMBÉ EN ANYS DE RECESSIÓ

A la fi de 2007, es van començar a sentir els efectes de la crisi econòmica i financera global que en 2010 segueix afectant al nostre teixit empresarial. El punt crític consistia que els clients poguessin seguir comprant el mateix, amb el mateix nivell de qualitat, tot i disposar d'un pressupost menor. El paradigma era que els clients mantinguessin el mateix ritme de consum, els proveïdors els seus marges bruts, els treballadors els seus llocs de treball, i el capital els mateixos motius per a seguir invertint. En aquest moment, es va portar a terme el procés de realineació. Calia vendre més unitats i incrementar, per tant, el nombre de “caps”. Per a plantar cara a aquest nou entorn, des de 2008 fins a 2010, Mercadona ha pres més de 600 mesures per a reduir costos que es poden classificar en diversos tipus:

-Millora dels processos interns: s'han mantingut reunions amb tots els interproveïdors (103) i amb la majoria dels proveïdors (més de 2000) per a identificar millores, entre les quals destaquen l'eliminació de tot allò que costa diners i que no aporta valor al procés o al producte i que encareix el preu al client. Aquestes millores afecten a l'envasat, empaquetat, disseny del producte, transport... Com exemples d'estalvis es poden citar:

envàs de llet sense paper setinat (2.600.000 euros d'estalvi a l'any), envasos de gel de bany amb menys plàstic (250.000 euros d'estalvi a l'any), envasos i llaunes sense serigrafia (1.500.000 euros d'estalvi a l'any), prospecte informatiu imprès en l'interior de l'envàs (200.000 euros d'estalvi a l'any), reducció de l'aire en els paquets de cereals i fruits secs (900.000 euros d'estalvi a l'any), eliminació de les safates i del pes fix en fruita i verdura (175 milions d'euros d'estalvi a l'any), millores en l'apilament de brous i sopes, sostres més baixos en botigues per a estalviar energia...

Per a reduir els costos logístics, té 8 blocs logístics i 2 magatzems satèl·lit repartits pel territori espanyol i promou que els interproveïdors instal·lin les seves fàbriques prop d'aquests blocs. Aquesta mesura, que ha suposat una volta al bàsic, al senzill, ha permès estalviar 10 milions d'euros en un any.

-Racionalització de l'assortiment: per a augmentar la productivitat s'han analitzat les referències que havia en les botigues i es va arribar a la conclusió que en alguns casos havia massa referències (115 en suc de fruita, 250 en postres làctics, 18 en guants de cuina...). Per això, el nombre de referències va passar de 9.000 a 8.000. Aquesta mesura ha generat alguna polèmica ja que s'han eliminat 1.000 referències. Això ha provocat la pèrdua d'algun client i que diversos competidors hagin reaccionat amb acords avantatjosos amb els proveïdors descartats per Mercadona. L'empresa ho justifica dient que a Espanya existeixen més d'un milió de referències, però amb les 8.000 seleccionades es cobreixen totalment les necessitats dels seus clients, estalviant temps i millorant la productivitat.

-Reducció del preu final: es pretén aplicar de forma ràpida i àgil les reduccions de costos (tant de procés com de matèries primeres) al preu final del producte.

-Menys beneficis: per a poder baixar encara més els preus finals, ha reduït el 16% el benefici net, a la meitat que l'any anterior. Per tant, la consecució de beneficis a curt termini ha passat a un segon pla.

Amb totes aquestes mesures, en 2009 es va aconseguir baixar els costos en un 10% (o sigui 1.500 milions d'euros), augmentar la productivitat en un 3%, el que va repercutir en una reducció dels preus de venda i en un increment de la quota de mercat que significa uns 100.000 nous clients al dia, 80 per botiga. Des de que es va iniciar la crisi econòmica en 2007, és l'empresa que més ha incrementat el seu nombre de clients. En 2010, més de 4,3 milions de llars són clients de Mercadona. En la figura 4 s'acompanyen els comptes de pèrdues i guanys de Mercadona dels tres últims anys i també les de diverses empreses competidores.

Les empreses que ho estan passant malament normalment tenen dos trets comuns. D'una banda, el seu model de negoci ha quedat desfasat. Per un altre, han seguit una política financera massa arriscada repartint dividendes excessius i poca aportació de capital per part dels seus accionistes. La crisi econòmica genera situacions difícils per a moltes empreses. Però hi ha empreses que avancen com Mercadona, basant-se en la innovació contínua per a baixar costos, en les persones, en la qualitat i en les finances conservadores.

#### **4. CONCLUSIONS FINALS**

En resum, el lideratge de Mercadona es sustenta en pilars sòlids: empleats motivats, excel·lència en els processos per a oferir la màxima qualitat al mínim preu, clients satisfets, societat satisfeta i generació de valor per a l'accionista.

En un període de grans dificultats, Mercadona ha aconseguit créixer i generar riquesa financera i social. La plantilla s'ha mantingut i s'ha produït un increment de 500 persones en 2009. La Direcció no s'ha despistat i es distingeix per la innovació en reducció de costos aconseguint la màxima qualitat, per seguir invertint en temes de recursos humans (formació, incentius), reducció dels beneficis per a baixar més els preus de venda i enfortiment de les relacions de llarg termini amb els proveïdors. Aquestes polítiques afavoreixen un model de negoci guanyador. Altra característica de Mercadona és que té unes finances conservadores. És a dir, financen la major part de les seves inversions amb aportacions dels accionistes o amb els recursos generats per ella mateixa.

De cara al futur, els reptes són mantenir el lideratge i seguir innovant per a mantenir enamorats als clients enfront dels moviments que facin els competidors. Per exemple, empreses com Bon Preu han reaccionat a la reducció de referències de Mercadona amb la mesura contrària: augmentant les referències perquè els clients tinguin més capacitat d'elecció. Altres empreses com Carrefour i Alcampo han iniciat importants campanyes publicitàries per a convèncer als clients objectius que els seus preus són més baixos que els de Mercadona. Eroski i Caprabo han prosseguit amb les seves accions de dinamització de la clientela amb l'ús d'intel·ligència competitiva que permeti treure el màxim rendiment de la informació sobre els seus clients per a incrementar la seva fidelitat... Altre repte de Mercadona és la internacionalització. Per a això, serà fonamental seguir treballant tan dur com fins a ara i pensar que els clients igual que venen, marxen si es perden els avantatges competitius. De fet el lema de Mercadona per al 2010 és "*perseguir el cèntim*".

## **Referències bibliogràfiques**

- ACCID (2006): "Noves tendències en control i comptabilitat de gestió", *Revista de Comptabilitat i Direcció*, Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció, Barcelona.
- ACCID (2008): "Innovació", *Revista de Comptabilitat i Direcció*, Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció, Barcelona.
- BLANCO, M. y GUTIÉRREZ, S. (2008): "El empleo del modelo de gestión de la calidad total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de Mercadona", *Universia Business Review*, primer trimestre 2008, pag. 40-63.
- DELOITTE (2010): «*Global Powers of Retailing 2010*», [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt\\_globalpowersofretailin g2010.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailin g2010.pdf)
- MAGRETTA, J. (2002): "Why business models matter", *Harvard Business Review*, Mayo.
- MERCADONA: Comptes anuals i memòria dels anys 2005 a 2009.
- RICART, J.E. (2007): "*Competing through business models*", IESE Business School, Barcelona.
- ROCAFORT, A. (2008): "*Contabilidad de costes*", Profit Editorial, Barcelona.
- VALLS, J.F. (2010): "*Reinventar el negocio para vender más barato*", Profit Editorial, Barcelona.

	MERCADONA			LIDL			BON PREU			DIA	
	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2008	2007
Actiu no corrent	55,25%	56,17%	58,61%	75,99%	71,98%	75,92%	68,33%	71,50%	68,63%	74,71%	72,69%
Existències	11,86%	12,28%	12,64%	11,38%	13,13%	11,66%	14,36%	16,34%	16,17%	10,00%	16,60%
Realitzable	1,72%	1,43%	3,96%	4,17%	8,70%	8,86%	4,05%	0,59%	0,67%	13,11%	7,54%
Disponible	31,17%	30,12%	24,79%	8,45%	6,19%	3,56%	13,26%	11,57%	14,53%	2,19%	3,17%
<b>Total actiu</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
Patrimoni net (sense el resultat)	35,42%	30,54%	26,42%	19,43%	18,82%	22,73%	19,21%	18,32%	19,08%	46,56%	33,58%
Resultat (Pèrdues i Guanys)	5,93%	7,41%	8,76%	1,67%	1,31%	1,89%	5,43%	4,07%	3,66%	7,03%	6,49%
Passiu no corrent	2,80%	1,10%	1,02%	42,27%	40,64%	35,34%	14,82%	15,37%	13,08%	8,41%	9,31%
Passiu corrent	55,85%	60,95%	63,80%	36,63%	39,23%	40,05%	60,54%	62,24%	64,17%	37,99%	50,62%

**Figura 4.** Balanços de situació de Mercadona, LIDL, BonPreu i Dia. Dades en percentatges sobre total actiu

**Font:** Elaboració propia amb dades de SABI

	MERCADONA			LIDL			BON PREU			DIA		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2008	2007	
+Vendes	99,82%	99,83%	99,82%	99,50%	99,52%	99,59%	91,41%	91,17%	91,46%	90,75%	91,59%	
+Altres ingressos d'exploració	0,18%	0,17%	0,18%	0,50%	0,48%	0,41%	8,59%	8,83%	8,54%	9,25%	8,41%	
<b>Ingressos d'exploració</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	
-Consums d'exploració	75,93%	75,59%	74,95%	77,02%	77,77%	78,71%	75,04%	75,39%	77,08%	78,41%	75,21%	
Marge brut	24,07%	24,41%	25,05%	22,98%	22,23%	21,29%	24,96%	24,61%	22,92%	21,59%	24,79%	
-Altres despeses d'exploració	6,52%	6,35%	6,32%	9,78%	9,86%	9,02%	9,41%	9,43%	9,26%	7,81%	9,98%	
<b>Valor afegit</b>	<b>17,55%</b>	<b>18,06%</b>	<b>18,73%</b>	<b>13,20%</b>	<b>12,37%</b>	<b>12,27%</b>	<b>15,55%</b>	<b>15,18%</b>	<b>13,66%</b>	<b>13,78%</b>	<b>14,80%</b>	
-Despeses de personal	12,53%	12,21%	12,20%	8,29%	8,14%	7,88%	11,10%	10,68%	10,42%	9,15%	9,34%	
-Amortitzacions de l'immobilitzat	2,41%	2,70%	3,00%	2,07%	2,31%	2,07%	2,18%	3,28%	2,57%	2,29%	2,49%	
-Deterioraments	0,04%	0,14%	0,00%	0,28%	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	-0,05%	
<b>Benefici abans d'interessos i impostos</b>	<b>2,56%</b>	<b>3,01%</b>	<b>3,53%</b>	<b>2,55%</b>	<b>1,92%</b>	<b>2,29%</b>	<b>2,27%</b>	<b>1,22%</b>	<b>0,68%</b>	<b>2,32%</b>	<b>3,02%</b>	
+Ingressos financers	0,15%	0,36%	0,29%	0,41%	0,31%	0,37%	1,04%	1,10%	1,13%	1,18%	1,45%	
-Despeses financeres	0,17%	0,20%	0,20%	1,54%	1,13%	0,98%	0,35%	0,24%	0,19%	0,16%	0,10%	
<b>Benefici ordinari abans d'impostos</b>	<b>2,54%</b>	<b>3,17%</b>	<b>3,62%</b>	<b>1,42%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,69%</b>	<b>2,95%</b>	<b>2,07%</b>	<b>1,62%</b>	<b>3,34%</b>	<b>4,37%</b>	
-Resultats excepcionals	0,05%	0,06%	0,00%	-0,05%	0,09%	0,03%	-0,10%	-0,01%	0,35%	1,60%	-1,31%	
<b>Benefici abans d'impostos</b>	<b>2,50%</b>	<b>3,11%</b>	<b>3,62%</b>	<b>1,37%</b>	<b>1,19%</b>	<b>1,72%</b>	<b>2,86%</b>	<b>2,06%</b>	<b>1,96%</b>	<b>4,94%</b>	<b>3,06%</b>	
-Impost de Societats	0,62%	0,86%	1,04%	0,43%	0,42%	0,66%	0,84%	0,67%	0,68%	1,18%	0,38%	
<b>Resultat de l'exercici</b>	<b>1,87%</b>	<b>2,25%</b>	<b>2,58%</b>	<b>0,95%</b>	<b>0,77%</b>	<b>1,06%</b>	<b>2,02%</b>	<b>1,40%</b>	<b>1,28%</b>	<b>3,76%</b>	<b>2,68%</b>	

**Figura 5.** Comptes de pèrdues i guanys de Mercadona, LIDL, Bon Preu i Dia. Dades en percentatges sobre ingressos d'exploració

**Font:** Elaboració pròpia amb dades de SABI

	MERCADONA			LIDL			BON PREU			DIA	
	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2009	2008	2007	2008	2007
<b>Liquiditat</b>											
Liquiditat (Actiu corrent/ Passiu corrent)	0,80	0,72	0,65	0,66	0,71	0,60	0,52	0,46	0,49	0,67	0,54
Tresoreria (Realitzable + Disponible / Passiu corrent)	0,59	0,52	0,45	0,34	0,38	0,31	0,29	0,20	0,24	0,40	0,21
Disponibilitat (Disponible / Passiu Corrent)	0,56	0,49	0,39	0,23	0,16	0,09	0,22	0,19	0,23	0,06	0,06
Fons de maniobra / Vendes	-0,04	-0,05	-0,06	-0,07	-0,07	-0,09	-0,11	-0,12	-0,11	-0,07	-0,10
Fons de maniobra / Actiu	-0,11	-0,17	-0,21	-0,13	-0,11	-0,16	-0,29	-0,34	-0,33	-0,13	-0,23
<b>Endeutament</b>											
Endeutament (Passiu / Actiu)	0,59	0,62	0,65	0,78	0,79	0,75	0,75	0,77	0,77	0,41	0,51
Qualitat del deute (Passiu corrent / Passiu)	0,95	0,98	0,98	0,47	0,49	0,53	0,81	0,80	0,83	0,93	0,99
Capacitat de devolució del deute (Benefici + Amort. / Passiu)	0,23	0,26	0,29	0,07	0,07	0,07	0,15	0,18	0,14	0,28	0,24
Cobertura de despeses financeres (BAII / Despeses financeres)	14,63	14,86	17,41	1,66	1,70	2,35	6,48	4,98	3,55	14,65	29,10
Palanquejament financer (Actiu / Fons propis x BAI / BAII)	2,37	2,71	2,92	2,88	3,03	3,24	6,82	9,37	12,66	3,09	4,32
<b>Gestió d'Actius</b>											
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	3,16	3,30	3,38	1,77	1,71	1,77	2,69	2,92	2,86	1,87	2,42
Rotació de l'actiu fix (Vendes / Actiu no corrent)	5,72	5,88	5,77	2,32	2,37	2,33	3,94	4,08	4,17	2,50	3,33
Rotació de l'actiu corrent (Vendes / Actiu corrent)	7,06	7,54	8,17	7,35	6,10	7,36	8,50	10,24	9,13	7,40	8,87
Rotació d'existències (Vendes / Existències)	26,63	26,89	26,77	15,51	13,01	15,20	18,75	17,85	17,71	18,72	14,60
<b>Terminis</b>											
Terminis d'existències (Existències / Cons. d'explotació) x 365	18	18	18	31	36	31	26	27	27	25	33
Termini de cobrament (Clients / Ingressos d'explotació) x 365	2	1	2	3	4	4	1	1	1	8	10
Termini de pagament (Creditors comercials / Cons. d'explotació) x 365	65	66	69	76	82	80	82	80	85	80	91
Creditors comercials / Clients	28,65	41,38	30,43	19,78	16,55	16,73	117,35	104,52	101,45	7,62	6,74
<b>Rendibilitat i autofinançament</b>											
Rendibilitat econòmica (BAII / Actiu)	8,11%	10,00%	11,97%	4,50%	3,28%	4,06%	6,10%	3,55%	1,93%	4,34%	7,32%
Rendibilitat financera (Benefici net / Fons propis)	14,34%	19,52%	24,90%	8,62%	6,95%	8,30%	28,44%	22,41%	19,38%	15,11%	19,37%
Flux de caixa / Actiu	13,57%	16,37%	18,93%	5,33%	5,26%	5,55%	11,30%	13,66%	11,02%	11,31%	12,52%
Flux de caixa / Vendes	4,30%	4,96%	2,59%	3,02%	3,08%	3,13%	4,20%	4,68%	3,85%	6,05%	5,17%

**Figura 6.** Principals ràtios per a analitzar la liquiditat, l'endeutament, la gestió dels actius, els terminis, la rendibilitat i l'autofinançament en Mercadona, LIDL, Bon Preu i Dia.

**Font:** Elaboració pròpia amb dades de SABI