

Creixement i finançament en anys de recessió: Estudi del cas Bon Preu²⁴

ORIOI AMAT
Universitat Pompeu Fabra

PILAR SOLDEVILA
Universitat de Vic

Data de recepció: 1/10/10
Data d'acceptació: 25/2/11

Resum

Bon Preu compta amb un model de negoci que es caracteritza per ser una empresa familiar, compromesa socialment, innovadora, amb vocació inversora i preus ajustats. En aquest cas es descriuen els trets principals del model de negoci i les mesures més rellevants que s'han engegat per a fer front a la recessió. Una d'aquestes mesures es l'aposta pel creixement.

El cas exposa entre d'altres aspectes, l'adquisició dels punts de venda d'Intermarché a l'Estat espanyol i la fórmula utilitzada per a finançar l'operació. Amb això, es pretén exposar un cas real d'una empresa que ha aconseguit seguir avançant, també en anys de recessió.

Paraules clau

Creixement, Finançament, Model de negoci, Reducció de costos.

24. Els autors agraeixen a Grup Bon Preu la informació facilitada. Cas publicat en el monogràfic de Finançament de la Revista de Comptabilitat i Direcció, núm. 12, 2010.

Abstract

Bon Preu has a business model that is characterized for being a family own business, with a social compromise, innovator, investing vocation and fit prices. This case explains the main features of the business model and the measures taken to face the recession. One of these measures it is the bet for growth.

The case explains among other aspects, the acquisition of the Intermarché shops in Spain and the financing of the operation. With this, we try to explain a real case of a company that has been able to continue growing, even in years of recession.

Keywords

Business model, Cost reduction, Financing, Growth.

1. Introducció

El Grup Bon Preu és el resultat d'una llarga trajectòria en el món de la distribució a Catalunya. Al llarg de més de trenta anys l'empresa ha adquirit l'experiència i els coneixements per adaptar-se a les necessitats dels clients, a cada moment. Els dos germans Joan i Josep Font van continuar l'explotació d'un comerç de bacallà que els seus pares havien iniciat amb anterioritat. Aquest comerç desenvolupava la seva activitat en places i mercats. Amb el pas del temps han transformat l'empresa en un grup de distribució alimentària que no ha oblidat mai els trets d'empresa familiar i catalana heretats de la família Font i Fabregó i que avui dia són tan actuals com en els seus inicis i esdevenen elements diferencials respecte a la major part d'empreses del sector. Gràcies a aquesta vocació comercial sempre s'ha tingut un coneixement real i proper de les necessitats dels consumidors del nostre país. L'empresa dels germans Font ha reaccionat amb celeritat als canvis, ha innovat constantment i ha vetllat sempre pels trets i valors d'identitat propis de la societat civil. La primera botiga en règim d'autoservei de Bon Preu es va obrir a Manlleu el 1974; i a finals de 2010 ja disposa de 151 establiments, més de 4.200 empleats i 750.000 clients per setmana. A la figura 1 es relacionen els fets principals cronològicament. Actualment, és l'empresa més important en nombre de treballadors de la comarca d'Osona.

1974	Obertura del primer punt de venda en sistema d'autoservei a la ciutat de Manlleu
1982	Incorporació a la central de compres IFA Española SA
1984	Primera empresa de Catalunya en implantar caixes amb scanners en els punts de venda
1988	Primer hipermercat de Catalunya que obté el permís d'obertura de la Llei d'Equipaments Comercials de la Generalitat
1990	Obertura del primer punt de venda a la ciutat de Barcelona
1992	Adquisició de l'empresa Vallès Preu SA, amb els seus 6 punts de venda
1992	Subministraments de tots els aliments dels Jocs Olímpics 1992 de Barcelona
1995	Obertura de la primera benzinera Esclatol a la població de Malla
1995	Adquisició a la població de Balenyà d'una finca de 127.000 metres on s'ha anat mantant la ciutat logística del Grup
1999	Llançament de la targeta client i del programa de fidelització (amb 800.000 targetes operatives a octubre 2010)
2001	Llançament al mercat dels primers productes de marca pròpia bp
2001	Adquisició de 12 punts de venda a l'empresa Carrefour
2002	Primera memòria de RSC segons paràmetres del GRI Global Reporting
2006	Creació a la ciutat de Barcelona de L'ESPAI DEL CONSUM: centre d'interacció amb clients i proveïdors
2010	Adquisició de 31 punts de venda a l'empresa Intermarché
2010	Es passa a tenir més de 4.000 persones en plantilla

Figura 1: Principals fets en la història del Grup Bon Preu

2. Missió, visió i valors

Tot i tractar-se d'una empresa familiar, Bon Preu ha donat importància a la reflexió estratègica i compta amb una declaració de missió, visió i valors:

Missió

Som una organització catalana de caràcter familiar compromesa amb els ciutadans i amb el seu territori, que hem orientat la nostra activitat en el mercat català, amb l'anhel de ser útils i donar la màxima satisfacció en el dia a dia dels ciutadans clients quant a preu, servei i qualitat del producte.

Visió

Cerquem la creació de riquesa a curt i llarg termini amb la voluntat d'ajudar al desenvolupament sostenible de l'entorn on portem a terme la nostra activitat, mitjançant l'aplicació de criteris ètics i empresarials. En aquest sentit, volem continuar treballant per millorar la nostra vo-

luntat de servei i també el creixement, el qual ens permet arribar a tot el territori per conèixer de primera mà les necessitats que tenen en tot moment els nostres clients.

Valors

Els valors constitueixen la visió de futur i el compromís de contribuir a un desenvolupament sostenible de la societat:

- Honestedat i confiança. És ser sincer en tot, admetre els teus errors, respectar i complir les normes internes del grup.
- Voluntat de créixer. És l'esperit de superar situacions que suposin un repte. La voluntat de servei als clients interns i externs.
- Desenvolupament professional. És millorar les capacitats professionals de cada un de nosaltres, ajudar-nos a créixer professionalment.
- Actitud positiva. És actuar de manera constructiva i amb voluntat de millorar i aportar solucions.
- Consciència d'equip. És tenir clara la pertinença a un equip i posar els objectius d'equip per sobre dels individuals.
- Pragmatisme i eficiència. És tenir sentit comú, idees clares, aconseguir resultats de forma ràpida i econòmica.

Aquesta reflexió estratègica, realitzada i consensuada en un procés obert amb el personal, configura els pilars en què es basa el model de negoci de Bon Preu com s'exposa a continuació.

3. Estructura societària

El Grup Bon Preu està compost per diverses societats (vegeu figura 2). Cal tenir en compte que pel procés de consolidació de les societats del grup es consideren:

- **Mètode d'integració global:**
 - **Bon Preu Holding, SL:** el seu actiu està integrat per les accions de Bon Preu,SA, Zaoril,SL i Gesdip,SA. És la societat holding i la seva única activitat és la de tenidora i gestora de les seves participacions.
 - **Bon Preu SAU:** és la societat principal del grup. i gestiona els supermercats, hipermercats i benzineres de les marques Bon Preu, Orangutan, Esclat i EsclatOil.

- **Gesdip SAU:** és la societat patrimonial. Compra locals i places d'aparcament; i els lloga a altres societats del grup.
 - **Zaoril SLU:** prestació del servei de gestió de vendes en els locals de Bon Preu.
 - **Inmomerca SAU:** prestació del servei de gestió de vendes en els locals de Bon Preu i també activitats immobiliàries.
 - **Interbacaco SLU:** prestació del servei de gestió de vendes en els locals de Bon Preu i també activitats immobiliàries.
- **Mètode de posada en equivalència:**
- **Vallès Preu SA:** prestació del servei de gestió de vendes en els locals de Bon Preu, lloguer d'espais comercials i energia fotovoltaica.
 - **Ona Capital SCR de Règim Simplificat SA:** fa inversions de capital risc.
 - **Volcat 2009 SL:** fa inversions en empreses aeronàutiques.

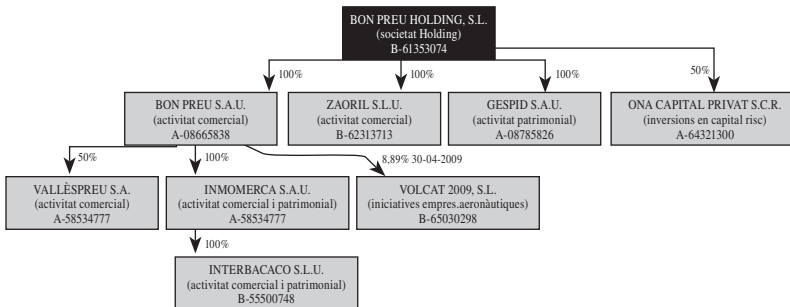


Figura 2: Societats i participacions del Grup Bon Preu

4. Trets diferencials del Grup Bon Preu

Per tal d'analitzar els factors que expliquen l'èxit assolit per Bon Preu, s'exposen els seus trets diferencials:

- **Empresa familiar:** el capital és propietat dels dos germans Font i, tot i que han rebut diverses ofertes per a vendre part o la totalitat de les accions, hi ha la decisió ferma de no vendre accions. En Joan Font és el director general de l'empresa. El seu germà Josep assumeix la sotsdirecció supervisant temes tals com administració, re-

cursos humans i logística. A diferència d'altres empreses familiars que limiten el seu creixement al no apostar per la professionalització, Bon Preu ja fa anys que ha professionalitzat la seva direcció.

- **Empresa catalana:** el seu mercat és Catalunya i hi ha un fort compromís amb el país com ho demostra la seva política de suport a la llengua catalana que es fa palesa tant en els establiments, en què els empleats es dirigeixen, en primer lloc, als clients en català; com en els productes propis. Per altra banda, és la cadena que compta amb un percentatge més elevat de producte d'origen català, que supera el 68% de l'assortit. Altres mostres d'aquesta sensibilitat són l'esponsorització que es va fer per a finançar la reforma del Fossar de les Moreres o la campanya de donatius per a la Plaforma de Defensa de l'Ebre.
- **Compromís social:** aquest compromís es manifesta amb convenis de col·laboració per al patrocini amb cicles de música, fundacions teatrals, per a l'ajuda al Tercer Món o per comercialitzar productes de Comerç Just. Bon Preu va ser la primera gran cadena de distribució alimentària en vendre productes de Comerç Just. El grup compta amb una memòria de sostenibilitat confeccionada amb les pautes del *Global Reporting Initiative*.
- **Esforç i sacrifici:** com passa sempre, l'èxit es basa en el treball esforçat durant molts anys. Com a mostra es pot dir que el Comitè de Direcció es reuneix tots els dissabtes des de les 10 del matí fins a les 3 del migdia.
- **Orientació a llarg termini:** el grup marca les estratègies pensant sempre en el llarg termini, garantint, però, que els objectius a curt termini siguin bons. La major part dels excedents obtinguts es reinverteixen per tal de competir el millor possible en un sector cada cop més complicat i on la dimensió es un factor clau d'èxit.
- **Innovació:** va ser el primer grup de capital català en obrir un hipermercat (1988). Un altre exemple es va produir quan va permetre als clients posteriorment al període transitori del canvi de la moneda a l'euro, que paguessin les compres en pessetes, cosa que li va permetre que passessin per les seves botigues milers de clients nous. Una altra innovació són les benzineres automatitzades i sense empleats que permeten oferir preus més baixos. Així mateix, el Grup Bon Preu treballa per reforçar els vincles amb la realitat socio-econòmica de la comunitat de l'entorn i n'és un exemple l'acord signat el 2008 amb la Federació Catalana de DOP's i IGP's. La Federació Catalana de denominacions d'origen i indicacions geogràfiques

protegides, agrupa els 17 consells reguladors amb el segell europeu d'aliments de qualitat que hi ha a Catalunya. En l'àmbit de la sostenibilitat i el medi ambient, el Grup Bon Preu porta una dècada liderant algunes iniciatives en el sector de la distribució de gran consum. Fou el primer grup en introduir la primera bossa biodegradable (2006), i en fomentar la reutilització l'any 2008 amb la campanya «Millor que una bossa de plàstic» que va permetre reduir en un 40% les bosses de plàstic d'un sol ús. En aquesta iniciativa s'abonava al client el cost estalviat en comprar sense demanar bosses de plàstic. L'any 2010 ha iniciat una campanya que el convertirà en la primera cadena «lliure de porex» en els embalatges a l'abast del client.

- **Multimarca:** a diferència d'altres empreses del sector, el Grup Bon Preu té quatre marques:
- **Bon Preu:** és la marca dels establiments de proximitat amb superfícies entre 400 i 1000 metres quadrats en els que destaquen les seccions de producte fresc (carnisseria, fruita, fleca...) a més d'un ampli assortit de productes de totes les seccions. Són establiments situats principalment en zones urbanes, i amb un disseny sobri, on predomina un tracte excel·lent amb el client.. S'hi pot trobar una gamma de productes molt àmplia, que inclou productes de conveniència, amb una forta presència d'ofertes amb tarjeta client.
- **Esclat:** el 1988, amb la voluntat d'adaptar-se a les noves exigències del mercat, va obrir el primer hipermercat de Catalunya: l'Esclat. Esclat és la marca dels centres amb superfícies de venda més grans (entre 1500 i 6000 metres quadrats) i amb aparcament per als clients. Estan situats en zones d'alta atracció de clients, predomina la compra familiar i de gran càrrega, i disposa d'un ampli assortit de productes, incloent-hi basar. Aquí també hi ha una gran predominància d'ofertes amb targeta de fidelitat i un tracte exquisit amb el client.
- **Esclatoil:** el 1995 es crea la primera benzinera Esclatoil. Actualment, l'empresa ja disposa de 14 benzineres situades, normalment, al costat d'alguns establiments Esclat i Bonpreu. Les benzineres ofereixen productes de la màxima qualitat al preu més baix del mercat.
- **Orangutan:** el 1998 es posen en marxa els supermercats Orangutan. Orangutan és la marca dels supermercats de proximitat amb superfícies entre 400 i 700 metres quadrats amb productes SPE (Sempre Preus Econòmics) i sense ofertes. Situats en zones periurbanes, amb disponibilitat d'aparcament, per fer compra de gran càrrega, amb un assortit limitat i sense targeta client.

- **Bon Preu Ràpid:** el 2007 es va començar a reformar antigues botigues i establiments tradicionals amb una superfície de venda no superior a 500 metres quadrats per convertir-los en Bon Preu Ràpid. Aquest nou format té com a objectiu agilitzar el procés de compra. Situat en trama urbana, intenten simplificar la compra a través de l'eliminació dels taulells, oferint l'assortit el més ampli possible en lliure servei. Disposen de targeta client.
- **Ampli assortit en frescos i especialitats (carn, fruita, formatge, embotits, peix i fleca) i en sec:** l'empresa aposta per un model que permet al consumidor escollir lliurement un ampli ventall de productes i marques a uns preus altament competitius. La qualitat és un dels aspectes que més es té en compte, fet que permet diferenciar especialment el producte fresc. Un altre aspecte és la importància dels productors de proximitat. S'atribueix un gran valor a que la carn sigui del país, a que es pugui servir peix de les nostres costes, a que les fruites i verdures vinguin de les zones productives catalanes i també als elaboradors artesans de xarcuteria i formatgeria de cada comarca.
- **Ampli nombre de referències:** El nombre de referències de Bon Preu és de 14.000, molt més elevat que molts dels seus competidors. Per exemple, Mercadona ofereix 8.000 referències.
- **Preu-qualitat:** L'aposta per la màxima qualitat no oblidada que l'objectiu de preu també és important, no només en els productes de marques conegudes, sinó també en els productes de marca bonpreu.
- **Fabricació pròpia:** l'empresa manté l'elaboració pròpia en alguns productes de fleca i carn.
- **Targeta client:** des del 1999 i fins l'actualitat Bon Preu ha introduït i potenciat la targeta client comuna a les ensenyes Bonpreu, Esclat i Esclatoil, que disposa d'innovadors avantatges, respecte la resta de models. El foment de l'estalvi amb descomptes, promocions i estalvi immediat en són la base, més enllà de regals, descomptes per teatre, concerts i la cultura i l'oci en general. D'altra banda, la targeta permet vincular els clients amb els diversos projectes de caire social que el grup desenvolupa al llarg de l'any. En definitiva, la targeta vol personalitzar al màxim la relació amb el client, adaptant-se a les necessitats de cada perfil. L'any 2010 compta amb gairebé 800.000 targetes, incloent les vinculades.
- **Productes Bon Preu:** El Grup ha optat per donar als seus productes amb marca de distribuïdor el nom de l'empresa, com a mostra del seu compromís amb la seguretat i la qualitat. En aquests moments

ja es disposa de més de 1.180 referències (a 1/9/2010) en les diferents seccions dels supermercats de les tres ensenyes existents. A l'hora de seleccionar els productes d'aquesta marca es prioritza sempre la qualitat, tot i que, evidentment, tots ells tenen un preu econòmic (un 30% menys, aproximadament, que el producte de fabricant de similar qualitat).

- **Recursos humans:** El 97,67% de la plantilla té contracte indefinit i el 2,3% de la plantilla és personal discapacitat. Des de 2005 l'empresa té l'Escola Professional del Comerç i inverteix 110 euros/any i 16 hores/any per empleat. Pel que fa a l'absentisme laboral ha passat del 6,47% l'any 2007 al 4,54% l'any 2010.
- **Relació amb proveïdors:** Tot i que amb molts proveïdors mantenen relació des de fa dècades i s'espera que continuï així, no hi ha contractes a més d'un any, basant la relació amb el proveïdor en la innovació i millora contínua dels productes.
- **Inversió al límit de la capacitat de creixement:** els riscos estan ben controlats. No obstant, el volum d'inversió estaria en la banda alta del que es pot arribar a invertir cada any d'acord amb el flux de caixa generat. Aquesta política inversora es sustenta en la reinversió de beneficis esmentada abans i en una proporció ajustada de fons propis en relació als deutes. A la figura 3 s'acompanya un esquema amb les prioritats estratègiques de Bon Preu.

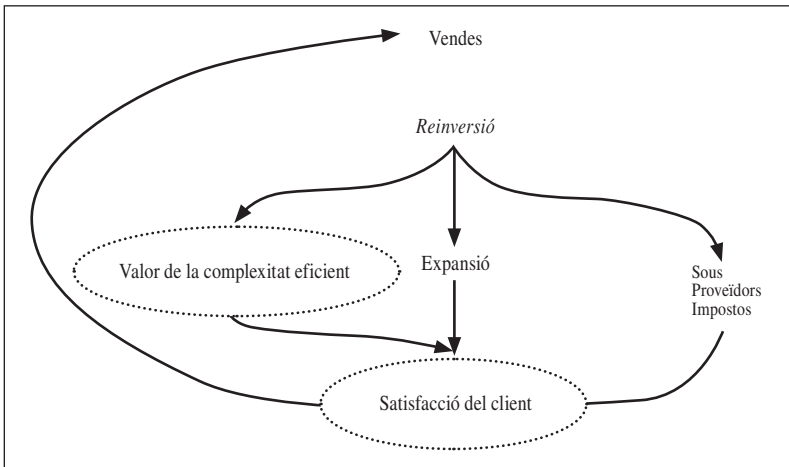


Figura 3: Prioritats estratègiques del Grup Bon Preu

Aquesta figura mostra que la prioritat del Grup Bon Preu és la satisfacció del client, que l'experiència de compra sigui la millor per satisfer les seves necessitats; això comporta un assortit determinat, una qualitat elevada, una gran amplitud de producte fresc, un disseny dels establiments on hi predomina la comoditat, una proximitat amb l'entorn on ens trobem (producte i accions directes amb agents locals), i una voluntat de servei als clients molt alta. Tota aquesta voluntat genera una complexitat en la gestió de l'empresa i és aquesta complexitat que el Grup Bon Preu intenta valoritzar d'una manera eficient en tots els processos de l'empresa, intentant simplificar-los al màxim, per a ser una empresa altament competitiva.

5. Valoració de Bon Preu en relació amb la competència

Els trets exposats fan que Bon Preu aconseguixi ser valorada com una de les millors cadenes d'alimentació de l'estat espanyol en el darrer estudi de l'Organització de Consumidors i Usuaris (OCU) publicat el juliol de 2010. En aquest estudi, en que s'ha valorat el preu i també la qualitat dels productes frescos i la varietat de marques i productes, Bon Preu s'ha situat en la segona posició d'un rànking encapçalat per El Corte Inglés i format per 28 cadenes de supermercats (vegeu figura 4). Bon Preu destaca principalment per un ampli assortit de productes i una bona atenció al client. També s'han valorat positivament, i per aquest ordre, la qualitat de la xarcuteria i del formatge, de la carn, del peix, de fruita i verdura i, per últim, el preu. Altres aspectes destacats, són el menor temps d'espera a línia de caixes, en comparació amb d'altres supermercats com Carrefour i Dia; la neteja i higiene dels establiments; la política de bosses; les ofertes i descomptes; l'horari, l'amplitud dels passadissos i l'aparcament. En conjunt, Bon Preu surt ben valorada en un estudi on altres cadenes de més volum i amb major presència arreu de l'estat espanyol queden molt per sota. Després de El Corte Inglés (1) i Bon Preu (2), la tercera i quarta posició les ocupen Supercor i Mercadona respectivament, i a molta distància Eroski (17), Caprabo (20), Lidl (21), Maxi-Dia (23) i Condis ubicat en 25è lloc.

CADENA	SATISFACCIÓ								SATISFACCIÓ GLOBAL
	Ampli assortit	Bons preus	Qualitat carn	Qualitat peix	Qualitat fruita i verdura	Qualitat embotit/formatge	Qualitat marca pròpia	Atenció del personal	
SUPERMERCADOS EL CORTE INGLÉS	85	57	85	87	85	89	79	77	83
BON PREU	77	66	73	71	70	76	72	77	81
SUPERCOR	78	57	84	81	81	85	78	78	80
MERCADONA	68	77	71	71	69	75	82	76	80
FROIZ	70	70	79	76	74	76	72	79	80
HIPERCOR	84	58	83	82	80	86	78	76	80
GADIS	77	72	75	80	75	79	70	78	79
LUPA	70	67	71	75	67	73	69	76	78
AHORRAMÁS	69	73	74	73	75	78	72	77	78
ALCAMPO	80	74	71	71	70	77	72	70	78
SUPERMERCADOS CONSUM	72	71	72	71	71	76	73	75	77
ALDI	59	78	68	65	69	74	75	69	76
SIMPLY MARKET	70	73	66	68	67	71	70	69	75
EL ARBOL	68	68	75	76	70	76	71	75	75
ALMERKA	66	75	71	71	68	74	69	73	75
GALERIAS PRIMERO	67	71	68	70	65	73	63	72	75
EROSKI CENTER	71	67	69	70	68	75	76	75	74
EROSKI	74	68	70	70	70	75	75	72	74
CARREFOUR	80	68	69	70	70	77	73	68	74
CAPRABO	72	62	69	68	66	74	71	70	73
LIDL	59	78	62	57	65	70	74	63	73
CARREFOUR EXPRESS	73	68	67	68	68	71	76	67	73
MAXIDIA	62	79	62	57	62	69	73	61	72
SPAR	59	62	71	64	72	73	64	72	72
CONDIS	63	66	64	71	66	67	67	73	71
SUPERSOL	63	63	67	67	67	71	64	70	70
DIA	58	77	59	55	60	66	72	61	69
HIPERDINO	65	61	62	60	64	71	65	71	69

COM FER SERVIR EL QUADRE

Atenció del personal: Avalua l'atenció a caixa, al lineal i a les seccions de productes frescos (fruteria, carnisseria, peixateria...)

Satisfacció global: No és el resultat de la suma de la resta de columnes del quadre. És una resposta independent.

- molt per sobre de la mitjana
- per sobre de la mitjana
- en la mitjana
- per sota de la mitjana
- molt per sota de la mitjana

Figura 4: Classificació de cadenes d'alimentació (font: Organització de Consumidors i Usuaris (OCU), juliol de 2010).

En la figura 5 es pot comprovar el creixement en el resultat sobre vendes de Bon Preu comparat amb d'altres competidors.

	Mercadona			Caprabo		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Ingressos d'explotació	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
- Consums d'explotació	75,93%	75,59%	74,95%	72,36%	71,70%	72,38%
Marge brut	24,07%	24,41%	25,05%	27,64%	28,30%	27,62%
- Altres despeses d'explotació	6,52%	6,35%	6,32%	10,67%	10,98%	10,87%
Valor afegit	17,55%	18,06%	18,73%	16,97%	17,31%	16,75%
- Despeses de personal	12,53%	12,21%	12,20%	12,04%	12,02%	11,61%
- Amortitzacions	2,41%	2,70%	3,00%	3,34%	2,87%	3,40%
- Deterioraments	0,04%	0,14%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
BAII	2,56%	3,01%	3,53%	1,59%	2,42%	1,75%
+ Ingressos financers	0,15%	0,36%	0,29%	0,04%	0,04%	0,05%
- Despeses financeres	0,17%	0,20%	0,20%	0,87%	0,68%	0,61%
Benefici ordinari AI	2,54%	3,17%	3,62%	0,75%	1,78%	1,19%
- Resultats excepcionals	0,05%	0,06%	0,00%	-0,40%	-0,69%	-0,41%
BAI	2,50%	3,11%	3,62%	0,35%	1,09%	0,78%
- Impostos	0,62%	0,86%	1,04%	0,04%	0,38%	0,28%
Resultat de l'exercici	1,87%	2,25%	2,58%	0,31%	0,71%	0,50%
	Condis			Bon Preu		
	2009	2008	2007	2009	2008	2007
Ingressos d'explotació	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
- Consums d'explotació	79,58%	80,10%	82,45%	75,04%	75,39%	77,08%
Marge brut	20,42%	19,90%	17,55%	24,96%	24,61%	22,92%
- Altres despeses d'explotació	7,18%	7,36%	6,66%	9,41%	9,43%	9,26%
Valor afegit	13,24%	12,55%	10,89%	15,55%	15,18%	13,66%
- Despeses de personal	10,51%	10,18%	8,85%	11,10%	10,68%	10,42%
- Amortitzacions	1,43%	1,36%	1,15%	2,18%	3,28%	2,57%
- Deterioraments	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
BAII	1,30%	1,01%	0,88%	2,27%	1,22%	0,68%
+ Ingressos financers	1,00%	0,97%	1,08%	1,04%	1,10%	1,13%
- Despeses financeres	0,25%	0,27%	0,25%	0,35%	0,24%	0,19%
Benefici ordinari AI	2,05%	1,71%	1,72%	2,95%	2,07%	1,62%
- Resultats excepcionals	-0,58%	-0,53%	0,06%	-0,10%	-0,01%	0,35%
BAI	1,47%	1,18%	1,78%	2,86%	2,06%	1,96%
- Impostos	0,51%	0,43%	0,59%	0,84%	0,67%	0,68%
Resultat de l'exercici	0,95%	0,75%	1,19%	2,02%	1,40%	1,28%

Figura 5: Comptes de pèrdues i guanys del Grup Bon Preu, Mercadona, Caprabo i Condis. Dades en percentatge sobre els ingressos d'explotació (font: Elaboració pròpia amb dades de SABI).

6. Tendències del sector

El model de negoci de Bon Preu està dissenyat per a donar resposta a les necessitats dels seus clients. A la figura 6 es resumeixen algunes de les principals tendències que s'observen al sector.

Nova cultura de compra

- Contracció de la demanda per davallada real del poder adquisitiu + manca de confiança.
- Nova cultura de compra: útil i meditada.
- Exigència de baix preu: increment de consum de productes de gammes mitjana i baixa, en detriment dels de gamma alta.
- Hàbits de compra més fluctuants.
- Importància de les emocions en l'experiència de compra.

Nova cultura de venda

- Importància de la marca: de producte, de distribució, de canal.
- Convivència ofertes *low-cost* i productes *prime* a la mateixa botiga.
- La botiga com a laboratori observar el client i facilitar-li la vida.
- Integració i cooperació entre els proveïdors.
- Interacció amb el client-*prosumer* (aquell que intervé en el disseny del producte o del servei).
- Multicanalitat: botiga física, web 2.0, dispositiu mòbil, xarxa social...
- Guanyen importància les polítiques de responsabilitat social de les empreses (RSE):
- Àmbit ecològic o ambiental: Green-retail, bones pràctiques ambientals...
- RRHH: conciliació, salari emocional...

Figura 6: Noves tendències en la cultura de compra i venda (font: Observatori del Comerç i dels Serveis de la Generalitat de Catalunya (www.gencat.cat/diue/ambits/comerc/observatori/index.html), 2010).

7. La resposta a la crisi

La crisi econòmica global viscuda a partir de 2007 ha provocat una caiguda del consum i una major importància del preu en les decisions de compra dels clients. En línies generals, el sector ha reaccionat reduint costos i preus de venda.

Bon Preu va actuar ràpidament davant els primers símptomes de crisi amb mesures de contenció de costos. També ha pres alguna mesura innovadora. Per exemple, quan Mercadona va decidir eliminar unes 1000 referències per a reduir costos, Bon Preu va seguir apostant pel seu model de negoci i va incrementar les referències per a garantir la llibertat d'elecció del consumidor. Això li va permetre obtenir bones condicions de proveïdors que perdien presència en altres empreses del sector.

A més, mentre altres empreses han iniciat processos de desinversió, Bon Preu ha seguit creixent, obrint noves botigues i fent adquisicions, com

la d'Intermarché l'any 2009. La inversió realitzada va ser de 44,5 milions d'euros l'any 2008 i 160 milions d'euros l'any 2009.

Com a resultat, Bon Preu ha continuat avançant, i durant el 2009 ha crescut un 7,12% en vendes. Aquest augment suposa un 1,44% en superfície comparable. La figura 7 mostra el creixement experimentat en els darrers anys.

	2006	2007	2008	2009
Vendes	378,2	441,6	475,2	509
EBITDA BAII Resultat d'explotació més amortitzacions	20,4	31	32,9	41
Flux de caixa EBITDA més amortitzacions	20,6	26,6	24,6	26,7
Benefici net	8,2	8,7	11,0	12

Figura 7: Vendes i beneficis del Grup Bon Preu (dades en milions d'euros).

La quota de mercat del grup a Catalunya que era del 4,48% l'any 2007 (vegeu figura 8) ha passat el 6,8% a finals de 2010.

Grup	QM (m ²)	QM (volum de vendes)	Diferència entre QM
1 Grup Carrefour	16,72	19,94	3,22
2 Grup Eroski	14,65	12,79	-1,86
3 Mercadona, SA	10,17	17,30	7,13
4 Grup Condis	8,20	6,59	-1,61
5 Grup Bon Preu	6,13	4,48	-1,65
6 Schlecker, SA	5,53	3,78	-1,75
7 Grup Miquel Alimentació	4,49	4,11	-0,38
8 Grup Consum	4,44	3,43	-1,01
9 Lidl Supermercados, SAU	3,44	3,93	0,49
10 Superfícies de Alimentación, SA	3,08	2,09	-0,99
11 Grup Empresas El Corte Inglés	2,48	2,07	-0,41
12 Grup Auchan	2,25	3,06	0,81
13 Fórmula Adecuada para Catalunya, SA (FACSA)	2,19	0,67	-1,52
14 Grup Corporación Alimentaria Guissona	1,66	4,39	2,73
15 Grup ITM Ibérica	1,62	1,62	0,00
16 Grup La Sirena	1,50	1,46	-0,04
17 Aldi Supermercados, SL	1,39	0,70	-0,69
18 Supermercados Pujol, SA	1,33	1,45	0,12
19 Fragadis, SL	1,17	0,55	-0,62
20 Valvi Alimentació i Serveis, SL	1,07	0,48	-0,59
Altres	6,49	5,11	-1,38
Total	100	100	-

Font: Direcció General de Comerç.

Figura 8: Quota de mercat en metres quadrats i en volum de vendes en distribució alimentària minorista a Catalunya (dades de l'any 2007).

8. La compra d'Intermarché Ibérica, SA

El grup s'ha caracteritzat per l'elevat ritme de creixement en la inversió, va prémer l'accelerador l'any 2009 en multiplicar per 3,5 la inversió anual gràcies a l'operació de compra de la xarxa de plantes Intermarché a l'estat espanyol. Aquesta operació es materialitza el 13-2-10, amb la compra de les accions de la societat Inmomerca SAU, la qual posseeix el 100% de les accions d'Interbacaco SLU.

Amb aquesta adquisició, Bon Preu va passar a incorporar 54 establiments més, una part dels quals era previst tornar-los a vendre, tal com s'explica més endavant. D'aquests 54 establiments la majoria, 28, són a Catalunya i la resta a d'altres províncies com Castelló, València, Alacant, Múrcia, Osca, Saragossa, Guadalajara, Conca, Ciudad Real i Jaén (veure figura 9). El procés ha requerit negociar un a un amb tots els franquiciats que no depenien directament de la marca i que eren un total de 49. D'aquests, alguns són del mateix propietari però la majoria, més de la meitat, de propietaris diferents.

Comunitat autònoma	Núm. establiments	Metres quadrats	% metres quadrats
Catalunya	28	29.086	51%
Múrcia	6	6.533	11%
País Valencià	6	5.722	10%
Andalusia	3	3.548	6%
Aragó	3	3.747	7%
Castella-La Manxa	8	8.485	15%
TOTAL	54	57.121	100%

Figura 9: Establiments i superfícies d'Intermarché Ibérica, SA a Espanya (font: Anuari de la Distribució Comercial a Catalunya 2009, Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya).

Aquesta operació ha comptat amb algunes particularitats:

- **Finançament:** El finançament de l'operació s'ha fet bàsicament amb un endeutament a llarg termini concedit pel propi venedor (Intermarché). Tot i que l'increment de deute que suposa aquesta operació per al Grup Bon Preu és important, cal tenir en compte la capacitat de generació de flux de caixa que té el grup i que el seu patrimoni té unes plusvàlues no comptabilitzades a l'actiu que superen els 200 milions d'euros. Aquestes plusvàlues es deuen sobretot a

la revalorització dels immobles que estan comptabilitzats a preu d'adquisició.

A la figura següent es pot comprovar el quadre de passius financers per venciments. L'apartat 4 es refereix principalment al deute amb Intermark. El tipus d'interès mitjà dels deutes no comercials es situa en el 2,25% anual que, tenint en compte el tipus d'interès del mercat, es pot considerar que és baix.

Passius financers	2010	2011	2012	2013	Resta	Total
B.II. Deutes a llarg termini		15.416.949,88	12.818.974,84	10.814.224,78	33.032.948,78	72.083.098,25
2. Deutes amb entitats de crèdit		4.376.486,29	4.459.315,73	4.199.124,92	12.235.355,03	25.270.281,97
3. Creditors per arrendaments financers		5.418.225,90	11.851.885,30	14.820.934,60	77.176.930,22	109.267.976,02
4. Altres passius financers						
C.III. Deutes a curt termini						
1. Obligacions i altres valors negociables	-53,92					-53,92
2. Deutes amb entitats de crèdit	20.878.060,76					20.878.060,76
3. Creditors per arrendaments financers	4.345.947,02					4.345.947,02
4. Altres passius financers	31.279.722,37					31.279.722,37
C.IV. Deutes amb empreses del grup i associades						
C.V. Creditors comercials i altres comptes a pagar						
1. Proveïdors	98.893.453,06					98.893.453,06
2. Proveïdors, empreses posades en equivalència	768.748,78					768.748,78
4. Altres creditors	186.666.686,66					186.666.686,66
5. Personal	3.121.776,83					3.121.776,83
	177.954.341,56	25.211.662,07	29.130.175,84	29.834.284,30	122.445.234,03	384.575.697,80

Figura 10: Passius financers per venciments del Grup Bon Preu a finals de l'exercici 2009 (dades en euros).

- **Desinversió:** Donada la vocació del grup d'actuar només a Catalunya, un cop feta l'adquisició es va procedir a vendre els 26 establiments ubicats en altres comunitats autònomes. La venda s'ha fet principalment a Lidl, DÍA i Mas y Mas. Entre els motius que expliquen aquesta decisió estarien que el model comercial està dissenyat pensant en el consumidor català i l'empresa considera que encara no està preparada per al salt a d'altres territoris.

A les figures 11, 12 i 13 s'acompanyen els estats comptables auditats i consolidats del Grup Bon Preu i diverses ràtios. Totes les empreses tenen informes d'auditoria amb opinió favorable i sense salvetats.

En resum, estem davant d'una empresa familiar, compromesa socialment i amb Catalunya, innovadora, multimarca, amb vocació inversora i preus ajustats. Ningú no li ha regalat res, s'ho ha guanyat a pols amb l'esforç diari i el treball de qualitat durant més de trenta anys.

Els reptes per als propers anys són continuar creixent, apostant essencialment pel format de supermercat ja que és el que té un futur més prometedor i és el que coneixen millor.

Es demana:

1. Efectuar un diagnòstic economicofinancer del Grup Bon Preu a finals de l'exercici 2009.
2. Avaluar la gestió de les inversions en circulat i el seu finançament.
3. Avaluar l'actuació de l'empresa en els anys de crisi econòmica i financera global.
4. Avaluar la política d'inversió i finançament a llarg termini i, en especial, l'operació de compra d'Intermarché.
5. Identificar possibles recomanacions.

	2006	%	2.007	%	2.008	%	2009	%
Actiu no corrent	175.248.431,34	78,42%	192.403.616,56	80,04%	221.691.593,48	78,26%	358.445.197,90	75,48%
Existències	23.217.124,10	10,39%	26.975.551,13	11,22%	27.565.235,64	9,73%	34.142.028,00	7,19%
Clients	118.187,49	0,05%	98.052,20	0,04%	113.943,96	0,04%	202.893,03	0,04%
Deutors	3.164.419,35	1,42%	1.421.690,71	0,59%	602.018,48	0,21%	4.450.710,51	0,94%
Inv. fin. temporals	37.359,30	0,02%	76.907,07	0,03%	7.096.519,07	2,51%	38.162.632,59	8,04%
Altres actius corrents	13.863,27		-68.259,54		14.461,89		13.533,69	0,00%
Disponible	21.676.259,67	9,70%	19.483.327,02	8,10%	26.180.531,83	9,24%	39.461.474,96	8,31%
Actiu corrent	48.227.213,18	21,58%	47.987.268,59	19,96%	61.572.710,87	21,74%	116.433.272,78	24,52%
Total actiu	223.475.644,52	100,00%	240.390.885,15	100,00%	283.264.304,35	100,00%	474.878.470,68	100,00%
Fons propis	41.165.669,69	18,42%	49.008.259,99	20,39%	57.770.302,45	20,39%	68.790.530,21	14,49%
Benefici	8.175.492,35	3,66%	8.656.109,58	3,60%	11.031.177,67	3,89%	11.984.641,27	2,52%
Altres ingressos	717.279,17	0,32%	781.626,18	0,33%		0,00%		0,00%
Socis externs		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Crèdits a l.t.	66.337.369,59	29,68%	68.323.327,07	28,42%	85.282.173,06	30,11%	206.621.356,24	43,51%
Altres deutes a l.t.	773.640,11	0,35%	436.377,55	0,18%	2.075.770,94	0,73%	6.692.337,29	1,41%
Passiu no corrent	67.111.009,70	30,03%	68.759.704,62	28,60%	87.357.944,00	30,84%	213.313.693,53	44,92%
Crèdits a c.t.	17.230.689,26	7,71%	20.817.388,28	8,66%	30.612.883,44	10,81%	56.503.676,23	11,90%
Proveïdors	73.896.240,94	33,07%	79.648.936,39	33,13%	77.808.830,82	27,47%	99.662.200,84	20,99%
Altres deutes a c.t.	15.179.263,41	6,79%	12.718.860,11	5,29%	18.683.165,97	6,60%	24.623.728,60	5,19%
Passiu corrent	106.306.193,61	47,57%	113.185.184,78	47,08%	127.104.880,23	44,87%	180.789.605,67	38,07%
Total passiu + P.N.	223.475.644,52	100,00%	240.390.885,15	100,00%	283.264.304,35	100,00%	474.878.470,68	100,00%

Figura 11: Balanços consolidats del Grup Bon Preu (2006-2009, dades en euros).

	2006	%	2.007	%	2.008	%	2009	%
Ingressos	411.284.952,05	100,00%	481.792.071,71	100,00%	517.042.007,87	100,00%	556.027.380,07	100,00%
Consums	316.873.039,52	77,04%	363.082.223,64	75,36%	387.825.896,51	75,01%	414.836.120,55	74,61%
Marge brut	94.411.912,53	22,96%	118.706.848,07	24,64%	129.216.111,36	24,99%	141.191.259,52	25,39%
Personal	43.589.525,15	10,60%	52.223.402,73	10,84%	58.243.565,28	11,26%	58.288.429,52	10,48%
Amortitzacions	12.506.821,05	3,04%	18.050.638,31	3,75%	13.610.687,92	2,63%	14.689.211,81	2,64%
Altres despeses	30.443.834,16	7,40%	35.481.160,70	7,36%	37.966.810,88	7,34%	41.835.553,29	7,52%
BAII	7.871.732,17	1,91%	12.951.646,33	2,69%	19.395.047,28	3,75%	26.378.064,90	4,74%
Ingressos financers	2.729.988,53	0,66%	2.992.427,38	0,62%	1.734.822,63	0,34%	1.637.518,73	0,29%
Despeses financeres	2.427.903,46	0,59%	3.566.161,26	0,74%	5.539.322,18	1,07%	11.843.737,19	2,13%
BAI Ordinari	8.173.817,24	1,99%	12.377.912,45	2,57%	15.590.547,73	3,02%	16.171.846,44	2,91%
Resultats extraordinaris	3.606.792,58	0,88%	-23.461,18	0,00%		0,00%		0,00%
BAI	11.780.609,82	2,86%	12.354.451,27	2,56%	15.590.547,73	3,02%	16.171.846,44	2,91%
Impost sobre beneficis	3.605.117,47	0,88%	3.698.341,69	0,77%	4.559.370,06	0,88%	4.187.205,17	0,75%
Benefici net	8.175.492,35	1,99%	8.656.109,58	1,80%	11.031.177,67	2,13%	11.984.641,27	2,16%

Figura 12: Comptes de pèrdues i guanys consolidats del Grup Bon Preu (2006-2009, dades en euros).

	2006	2007	2008	2009
Passiu / Actiu	0,78	0,76	0,76	0,83
(Benefici net + Amortzacions) / Préstecs	0,12	0,15	0,11	0,07
Actiu corrent / Passiu corrent	0,45	0,42	0,48	0,64
(Realitzable + Disponible) / Passiu corrent	0,24	0,19	0,27	0,46
Disponible / Passiu corrent	0,20	0,17	0,21	0,22
Vendes/Actiu	1,84	2,00	1,83	1,17
Termini estoc (dies)	26,74	27,12	25,94	30,04
Termini cobrament (dies)	0,10	0,07	0,08	0,13
Termini pagament (dies)	85,12	80,07	73,23	87,69
ROI = BAII/Actiu	0,04	0,05	0,07	0,06
ROE = Benefici net/ Patrimoni net	0,20	0,18	0,19	0,17

Figura 13: Ràtios del Grup Bon Preu (2006-2009).