

Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión⁴

ORIO L AMAT
Universitat Pompeu Fabra

JOSEP FRANCESC VALLS
ESADE

Fecha de recepción: 25/07/10

Fecha de aceptación: 6/09/10

Resumen

A lo largo de los últimos años, Mercadona ha ido consolidando una posición de liderazgo en el sector de la distribución alimentaria en España. Su modelo de negocio se sustenta en pilares sólidos: empleados motivados, excelencia en los procesos para ofrecer la máxima calidad al mínimo precio, clientes satisfechos, sociedad satisfecha y generación de valor para el accionista; todo ello con una mentalidad puesta en el largo plazo. A partir de 2007, con el inicio de la recesión, este modelo ha intensificado la percepción del cliente como eje central de todas sus decisiones y ha ido experimentando innovaciones significativas que han permitido que la empresa haya seguido incrementando su cuota de mercado. En este caso se describen los rasgos principales del modelo de negocio y las medidas más relevantes que se han puesto en marcha para hacer frente a la recesión. Con ello, se pretende exponer un caso real de una empresa que ha conseguido seguir avanzando, inclusive en años de recesión, gracias especialmente a las políticas de reducción de costes que han ido acompañadas de otras medidas relacionadas con empleados, procesos, proveedores y accionistas.

⁴ Los autores agradecen a Mercadona y, especialmente, a Oriol Montanyà, la información facilitada.

Palabras clave

Calidad Total, Interproveedores, Modelo de negocio, Precio de venta, Reducción de costes.

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.

Key words

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

1. Presentación

En 1977 los padres de Juan Roig, el actual presidente de Mercadona, crearon la empresa en el marco del Grupo Cárnicas Roig. Pocos años después, en 1981, Juan Roig adquirió la empresa a sus padres. Esta compra se realizó conjuntamente con su esposa Hortensia y sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo. En aquel momento, Mercadona contaba con 8 tiendas.

Tras algo más de dos décadas, ha conseguido transformarla en la empresa líder de la distribución alimentaria en España y en la quinceava (Deloitte 2010) empresa mundial de su sector. En la actualidad es la segunda

empresa de su sector que más está creciendo a nivel mundial (por detrás de Wal-Mart).

De los hitos principales de estos años se pueden destacar los siguientes:

- 1982: Primera empresa en utilizar el escáner para la lectura de los códigos de barras en las tiendas.
- 1986: Implantación de la tarjeta de compra de uso gratuito para los clientes.
- 1988: Inauguración del primer bloque logístico en Riba-roja del Túria, pionero por estar totalmente automatizado. Adquisición de Supermercados Superette, que contaba con 22 tiendas en Valencia.
- 1989: Adquisición de Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, que permitió tener presencia en Madrid.
- 1990: Juan Roig y su mujer pasan a tener la mayoría del capital.
- 1991: Adquisición de Dinos y Super Aguilar. Inicio del Intercambio Electrónico de Datos.
- 1993: Implantación de la estrategia Siempre Precios Bajos (SPB) que más adelante derivará en el Modelo de Calidad Total.
- 1996: Nacen las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Se firma el primer convenio de la empresa con todos los trabajadores.
- 1998: Adquisición de Almacenes Paquer y Supermercados Vilaró en Cataluña.
- 1999: Todos los empleados de la empresa tienen contrato fijo.
- 2000: Primera reunión de interproveedores.
- 2001: Primera guardería gratuita para hijos de los trabajadores.
- 2003: Primera empresa en realizar una auditoría ética.
- 2004: El Comité de Dirección decide, como norma general, no abrir las tiendas en domingo.
- 2007: Cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa.
- 2008: Realineación con el Modelo de Calidad Total.
- 2009: Volver a la sencillez para ofrecer la máxima calidad con el mínimo precio. Firma del nuevo convenio colectivo y del Plan de Igualdad 2010-2013.

En 2009, Mercadona ha alcanzado los 62.000 empleados, con una facturación de 15.505 millones de euros y 270 millones de euros de beneficio neto (ver figura 1). El espectacular crecimiento se ha conseguido esencialmente de forma orgánica. Es decir, incrementando la apertura de nuevas tiendas y

aumentando la venta por metro cuadrado en las tiendas actuales (en los últimos años ha aumentado la venta por superficie constante en un 8%).

	1995	2000	2005	2006	2007	2008	2009
Ventas (millones de euros)	1.340	3.366	10.338	11.158	13.986	15.379	15.505
Beneficios (millones de euros)	7	52	183	241	336	320	270
Núm. tiendas	200	493	960	1050	1137	1210	1264

Figura 1: Evolución de las ventas, beneficios y tiendas de Mercadona desde 1995 hasta 2009.

2. El modelo de negocio

Un modelo de negocio es un conjunto de elecciones que realiza la empresa y las consecuencias generadas por estas elecciones. Las elecciones hacen referencia a los recursos humanos, competencias esenciales, los procesos (propuesta de valor, cadena de valor, canal de distribución, modelo de ingresos y de costes...), los clientes objetivo...

El objetivo general de Mercadona es satisfacer todas las necesidades de sus clientes en alimentación, limpieza del hogar, higiene personal y cuidado de mascotas. Si concretamos más, podemos identificar uno de los aspectos diferenciales de la empresa, ya que pretende satisfacer a todas las partes interesadas: el cliente, los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Como dice Juan Roig, *«para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás»*. Este objetivo se visualiza con lemas como *«empleados fijos, proveedores fijos, clientes fijos»* y apoyando esta declaración podemos encontrar un modelo de negocio con peculiaridades significativas por su orientación al cliente.

2.1. Las personas importan

Para conseguir el compromiso (satisfacción y motivación) de las personas que trabajan en la empresa, Mercadona tiene unos salarios superiores a la media, invierte en la formación de su plantilla más que nadie (609 euros por empleado en 2009), todos los empleados tienen contrato indefinido y tiene un sistema de incentivos por objetivos (en 2009 repartió entre

los empleados 200 millones de euros). Los salarios tienen sólo cuatro tramos y tienen una parte fija y otra variable basadas en experiencia, responsabilidad y desempeño. Cuando un empleado empieza a trabajar en Mercadona recibe un curso de 6 semanas de duración. Además, fomenta la promoción de la plantilla (en 2009, 793 empleados fueron promocionados) y todos los directivos son fruto de la promoción interna. Otra peculiaridad de su política de recursos humanos es que apuesta por la conciliación de la vida personal y familiar con el trabajo. En este sentido, intenta que sus empleados trabajen cerca de su hogar y ofrece 5 meses de baja por maternidad, en lugar de los 4 que marca la legislación vigente. Otra muestra de esta política es que, como norma general, no abre los domingos, incorpora un servicio de guardería gratuita en sus centros logísticos, y ofrece a sus empleados hasta 86 combinaciones de jornada con horarios diferentes.

2.2. *Excelencia en los procesos para conseguir la máxima calidad al precio más bajo*

A finales de los ochenta, los competidores basaban su estrategia en las ofertas de determinados productos, con un fuerte apoyo publicitario, que fomentaban que los clientes fuesen a las tiendas y comprasen, además de esos productos en oferta, el resto de la cesta de la compra. Mercadona intenta una estrategia similar, pero no le funciona. Por ello, en 1993 empieza con su política de Siempre Precios Bajos, sin disminuir la calidad. Elimina la publicidad. Y hace lo propio con las ofertas y/o promociones del portfolio para mantener el mínimo precio unitario a lo largo de todo el año. El objetivo es que el consumidor sea muy consciente de que en Mercadona encontrará siempre el mejor precio disponible, independientemente del mes, días o producto que elija. Esta ventaja competitiva la alcanza gracias a una decidida política de apoyo a los productos que ofrecen una mejor relación calidad/precio, independientemente de quien los fabrique. De este modo, sustituye las duras negociaciones con proveedores para bajar costes con contratos a largo plazo y apuesta por los interproveedores, que son 103 empresas con las que mantiene unas relaciones con convenios indefinidos, *win-win*, para poder ofrecer los productos de marca propia (Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy). Entre la empresa y los interproveedores los libros están siempre abiertos, de modo que cada uno conoce los procesos y, por tanto, los márgenes del otro, compartiendo toda la información y los riesgos que suponen las inversiones. Mercadona aporta a la alianza estratégica el *know-how* sobre el jefe, los precios-umbral, el volu-

men de venta, las calidades del surtido, etc., y los interproveedores, el conocimiento acerca del producto, la mejora continua y la excelencia en las operaciones. Para alcanzar la calidad total, Mercadona controla la calidad en casa del proveedor. Estos productos de marca propia son sustancialmente distintos a la marca blanca tradicional, ya que se trata de productos en los que el cliente puede visualizar la marca de Mercadona pero también el proveedor que los fabrica, la mayoría de ellos primeras marcas. Otras características de los interproveedores es que la relación se basa en la confianza mutua ya que se pretende establecer una relación de «por vida». Son empresas que cumplen diversos requisitos:

- Los propietarios deben tener «pasión» por lo que hacen.
- Han de ser líderes en sus respectivos segmentos. Ejemplos: Casa Tarradellas, Conservas Escuris, Grupo Siro, RNB...
- Han de estar dispuestos a introducir mejoras continuas de acuerdo con las necesidades de los clientes.
- Han de producir artículos de la máxima calidad al mínimo precio.
- Han de compartir con Mercadona el mismo modelo de calidad total.

A nivel logístico, Mercadona cuenta con un interproveedor de transporte, ya que ha decidido no utilizar medios de transporte propios. Mercadona siempre se ha distinguido por las innovaciones introducidas para bajar costes manteniendo o mejorando la calidad. Ejemplos de medidas son el cambio a la fruta a granel, el jamón cortado, la carne en bandejeros en lugar de mostradores, la tapa de plástico y abre fácil en las latas, el portal e-factura, las tiendas por ambientes... También ha introducido productos innovadores como embutido sin tripa, envasado individual de bollería, eliminación de las grapas en infusiones, helados sin gluten, pan de larga vida sin conservantes, marisco congelado envasado al vacío y sin concha...

En 2010, las diversas marcas de Mercadona están presentes en la mayoría de las categorías de producto y representan una cuota de mercado dentro de las tiendas propias del 38%. Es decir, se hallan al mismo nivel que las marcas de fabricante.

2.3. *El JEFE satisfecho*

En Mercadona el JEFE es el cliente para el que ha de conseguir «*máxima calidad, máximo surtido, máximo servicio, mínimo presupuesto y mínimo tiempo*». Una de las claves del éxito es escuchar continuamente al

cliente (estudios de opinión, reuniones con vecinos donde inaugura tiendas, jornadas de puertas abiertas, buzones de sugerencias en los supermercados...). El Servicio de Atención al Cliente cuenta con más de 70 personas y atienden más de 500.000 consultas al año. En Mercadona las quejas se perciben como oportunidades de mejora y para ello se han organizado alrededor de 1.800 reuniones, con la participación de más de 100.00 hogares, para mostrar productos y recibir sugerencias. Según el índice STIGA, en 2009 fue la primera empresa en satisfacción del consumidor.

La empresa no quiere aparecer ante el cliente como un simple distribuidor sino como un prescriptor de la compra total (distribuidor *totaler*). No se trata sólo de seleccionar una gama de productos para colocarla en el lineal, sino que la empresa prescribe y asegura una compra global garantizada tanto en precio como en calidad. Entre los motivos de elección de la cadena, aparte de la proximidad que aparece en segundo lugar de preferencia, los clientes destacan los siguientes (ver figura 2): la relación calidad/precio (82%), disponer de productos de calidad (71,5%), calidad de la propia marca (62,7%), y siempre buenos precios (61,6%).

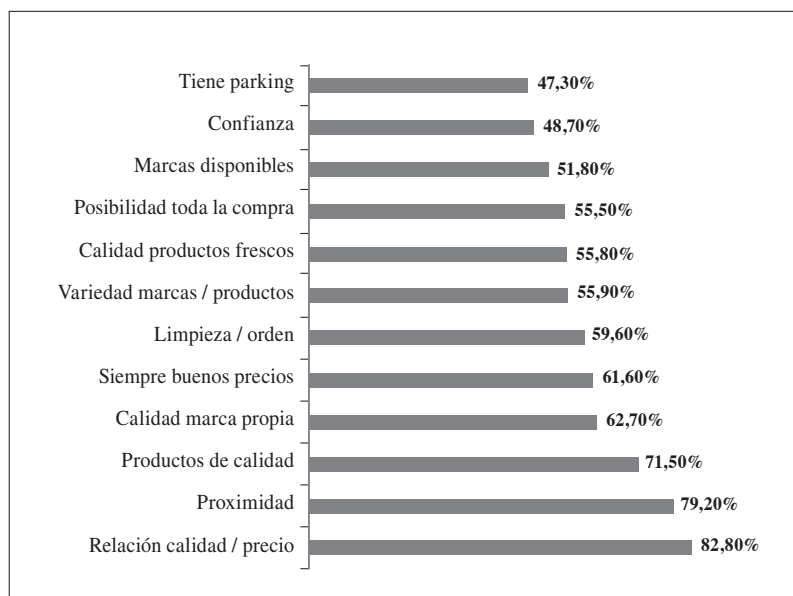


Figura 2: Motivos para elegir la cadena. Fuente: Mercadona.

2.4. Responsabilidad social

Según el *Reputation Institute* de Nueva York, Mercadona es la novena empresa del mundo en reputación corporativa. Este tipo de consideración no es fruto de la casualidad ya que ha sido la primera empresa española en disponer de una auditoría ética (2003) y tiene diversas políticas, como la descarga nocturna silenciosa para reducir las quejas de los vecinos (de 2007 a 2009 han reducido las quejas de los vecinos de 1008 hasta 418 quejas por año).

2.5. Accionista satisfecho

Pero una empresa con ánimo de lucro como Mercadona no sería exitosa si todo lo expuesto no fuera acompañado de un nivel de rentabilidad adecuado. En 2009, un año difícil como consecuencia de la crisis económica, la rentabilidad financiera (beneficio neto sobre patrimonio neto) ascendió al 16,7% lo cual es muy favorable. A pesar de los beneficios conseguidos, el nivel de reparto de dividendos ha sido siempre muy prudente ya que la mayor parte de recursos generados se han destinado a la autofinanciación, lo que ha favorecido que la empresa esté suficientemente capitalizada.

El modelo de negocio expuesto se sintetiza en la figura 3. En la base

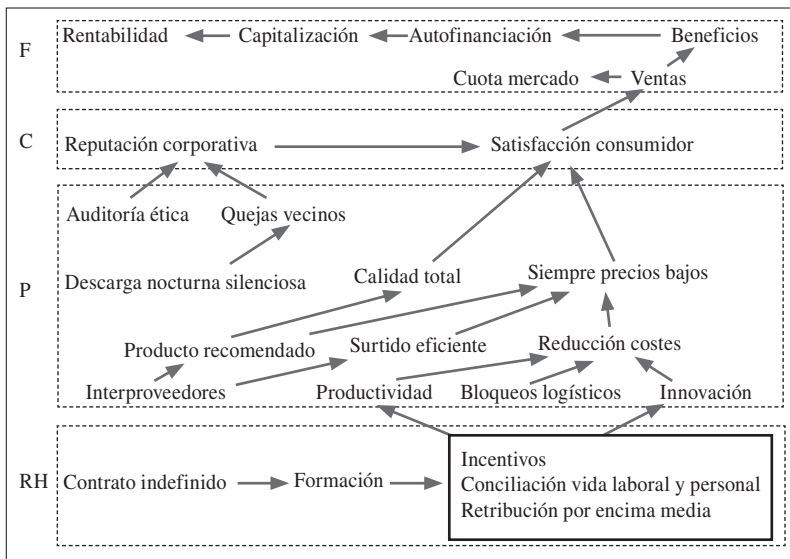


Figura 3: Esquema resumido del modelo de negocio de Mercadona (elaboración propia) dividido en temas de Recursos Humanos, Procesos, Clientes y Finanzas.

están los aspectos de Recursos Humanos, a continuación los de Procesos, después los de Clientes y, finalmente, los de Finanzas. En dicha figura se puede identificar el mapa estratégico con los factores clave del éxito de Mercadona con flechas que expresan las relaciones causa-efecto entre los distintos factores-clave.

3. Medidas tomadas para avanzar también en años de recesión

A finales de 2007, se empezaron a sentir los efectos de la crisis económica y financiera global que en 2010 sigue afectando a nuestro tejido empresarial. El punto crítico consistía en que los clientes pudieran seguir comprando lo mismo, con el mismo nivel de calidad, a pesar de disponer de un presupuesto menor. El paradigma era que los clientes mantuvieran el mismo ritmo de consumo, los proveedores sus márgenes brutos, los trabajadores sus puestos de trabajo, y el capital los mismos motivos para seguir invirtiendo. En este momento, se llevó a cabo el proceso de realineación. Había que vender más unidades e incrementar, por tanto, el número de «jefes». Para hacer frente a este nuevo entorno, desde 2008 hasta 2010, Mercadona ha tomado más de 600 medidas para reducir costes que se pueden clasificar en varios tipos:

- Mejora de los procesos internos: se han mantenido reuniones con todos los interproveedores (103) y con la mayoría de los proveedores (más de 2000) para identificar mejoras, entre las que destacan la eliminación de todo aquello que cuesta dinero y que no aporta valor al proceso o al producto y que encarece el precio al cliente. Estas mejoras afectan al envasado, empaquetado, diseño del producto, transporte... Como ejemplos de ahorros se pueden citar: envase de leche sin papel satinado (2.600.000 euros de ahorro al año), envases de gel de baño con menos plástico (250.000 euros de ahorro al año), envases y latas sin serigrafía (1.500.000 euros de ahorro al año), prospecto informativo impreso en el interior del envase (200.000 euros de ahorro al año), reducción del aire en los paquetes de cereales y frutos secos (900.000 euros de ahorro al año), eliminación de las bandejas y del peso fijo en fruta y verdura (175 millones de euros de ahorro al año), mejoras en el apilado de caldos y sopas, techos más bajos en tiendas para ahorrar energía...

Para reducir los costes logísticos, tiene 8 bloques logísticos y 2 almacenes satélite repartidos por el territorio español y promueve que los interproveedores instalen sus fábricas cerca de dichos bloques. Esta medida, que ha supuesto una vuelta a lo básico, a lo sencillo, ha permitido ahorrar 10 millones de euros en un año.

- Racionalización del surtido: para aumentar la productividad se han analizado las referencias que había en las tiendas y se llegó a la conclusión que en algunos casos había demasiadas referencias (115 en zumos de fruta, 250 en postres lácticos, 18 en guantes de cocina...). Por ello, el número de referencias pasó de 9.000 a 8.000. Esta medida ha generado alguna polémica ya que se han eliminado 1000 referencias. Esto ha provocado la pérdida de algún cliente y que diversos competidores hayan respondido con acuerdos ventajosos con los proveedores descartados por Mercadona. La empresa lo justifica diciendo que en España existen más de un millón de referencias, pero con las 8.000 seleccionadas se cubren sobradamente las necesidades de sus clientes, ahorrando tiempo y mejorando la productividad.
- Reducción del precio final: se pretende aplicar de forma rápida y ágil las reducciones de costes (tanto de proceso como de materias primas) al precio final del producto.
- Menos beneficios: para poder bajar aún más los precios finales, ha reducido el 16% el beneficio neto, a la mitad que el año anterior. Por tanto, la consecución de beneficios a corto plazo ha pasado a un segundo plano.

Con todas estas medidas, en 2009 se consiguió bajar los costes en un 10% (o sea 1500 millones de euros), aumentar la productividad en un 3%, lo que repercutió en una reducción de los precios de venta y en un incremento de la cuota de mercado que significa unos 100.000 nuevos clientes al día, 80 por tienda. Desde que se inició la crisis económica en 2007, es la empresa que más ha incrementado su número de clientes. En 2010, más de 4,3 millones de hogares son clientes de Mercadona. En la figura 4 se acompañan las cuentas de pérdidas y ganancias de Mercadona de los tres últimos años y también las de varias empresas competidoras.

Las empresas que lo están pasando mal normalmente tienen dos rasgos comunes. Por un lado, su modelo de negocio ha quedado desfasado. Por otro, han seguido una política financiera demasiado arriesgada repartiendo dividendos excesivos y poca aportación de capital por parte de sus accio-

nistas. La crisis económica genera situaciones difíciles para muchas empresas. Pero hay empresas que avanzan como Mercadona, basándose en la innovación continua para bajar costes, en las personas, en la calidad y en las finanzas conservadoras.

4. Conclusiones finales

En resumen, el liderazgo de Mercadona se sustenta en pilares sólidos: empleados motivados, excelencia en los procesos para ofrecer la máxima calidad al mínimo precio, clientes satisfechos, sociedad satisfecha y generación de valor para el accionista.

En un periodo de grandes dificultades, Mercadona ha conseguido crecer y generar riqueza financiera y social. La plantilla se ha mantenido y se ha producido un incremento de 500 personas en 2009. La dirección no se ha despistado y se distingue por la innovación en reducción de costes consiguiendo la máxima calidad, seguir invirtiendo en temas de recursos humanos (formación, incentivos), reducción de los beneficios para bajar más los precios de venta y fortalecimiento de las relaciones de largo plazo con los proveedores. Estas políticas favorecen un modelo de negocio ganador. Otra característica de Mercadona es que tiene unas finanzas conservadoras. Es decir, financian la mayor parte de sus inversiones con aportaciones de los accionistas o con los recursos generados por ella misma.

De cara al futuro, los retos son mantener el liderazgo y seguir innovando para mantener enamorados a los clientes frente a los movimientos que hagan los competidores. Por ejemplo, empresas como Bon Preu han reaccionado a la reducción de referencias de Mercadona con la medida contraria: aumentando las referencias para que los clientes tengan más capacidad de elección. Otras empresas como Carrefour y Alcampo han iniciado importantes campañas publicitarias para convencer a los clientes objetivos de que sus precios son más bajos que los de Mercadona. Eroski y Caprabo han proseguido con sus acciones de dinamización de la clientela con el uso de inteligencia competitiva que permita sacar el máximo rendimiento de la información sobre sus clientes para incrementar la fidelización... Otro reto de Mercadona es la internacionalización. Para ello, será fundamental seguir trabajando tan duro como hasta ahora y pensar que los clientes al igual que viene se van, si se pierden las ventajas competitivas. De hecho el lema de Mercadona para 2010 es «*perseguir el céntimo*».

Referencias bibliográficas

- ACCID (2006) «Nuevas tendencias en control y contabilidad de gestión», *Revista de Contabilidad y Dirección*, Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, Barcelona.
- ACCID (2008) «Innovación», *Revista de Contabilidad y Dirección*, Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección, 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, pág. 40-63.
- DELOITTE (2010) *Global Powers of Retailing 2010*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf.
- MAGRETTA, J. (2002) «Why business models matter», *Harvard Business Review*, Mayo.
- MERCADONA Cuentas anuales y memoria de los años 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	2009	2008	2007
+Ventas	99,82%	99,83%	99,82%	99,50%	99,52%	99,59%	91,41%	91,17%	91,46%	91,41%	90,75%	91,59%
+Otros ingresos de explotación	0,18%	0,17%	0,18%	0,50%	0,48%	0,41%	8,59%	8,83%	8,54%	8,59%	9,25%	8,41%
Ingresos de explotación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
-Consumos de explotación	75,93%	75,59%	74,95%	77,02%	77,77%	78,71%	75,04%	75,39%	77,08%	75,04%	78,41%	75,21%
Margen bruto	24,07%	24,41%	25,05%	22,98%	22,23%	21,29%	24,96%	24,61%	22,92%	24,96%	21,59%	24,79%
-Otros gastos de explotación	6,52%	6,35%	6,32%	9,78%	9,86%	9,02%	9,41%	9,43%	9,26%	9,41%	7,81%	9,98%
Valor añadido	17,55%	18,06%	18,73%	13,20%	12,37%	12,27%	15,55%	15,18%	13,66%	15,55%	13,78%	14,80%
-Gastos de personal	12,53%	12,21%	12,20%	8,29%	8,14%	7,88%	11,10%	10,68%	10,42%	11,10%	9,15%	9,34%
-Amortizaciones del inmovilizado	2,41%	2,70%	3,00%	2,07%	2,31%	2,07%	2,18%	3,28%	2,57%	2,18%	2,29%	2,49%
-Deterioros	0,04%	0,14%	0,00%	0,28%	0,00%	0,03%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,03%	-0,05%
Beneficio antes de intereses e impuestos	2,56%	3,01%	3,53%	2,55%	1,92%	2,29%	2,27%	1,22%	0,68%	2,27%	2,32%	3,02%
+Ingresos financieros	0,15%	0,36%	0,29%	0,41%	0,31%	0,37%	1,04%	1,10%	1,13%	1,04%	1,18%	1,45%
-Gastos financieros	0,17%	0,20%	0,20%	1,54%	1,13%	0,98%	0,35%	0,24%	0,19%	0,35%	0,16%	0,10%
Beneficio ordinario antes de impuestos	2,54%	3,17%	3,62%	1,42%	1,10%	1,69%	2,95%	2,07%	1,62%	2,95%	3,34%	4,37%
-Resultados excepcionales	0,05%	0,06%	0,00%	-0,05%	0,09%	0,03%	-0,10%	-0,01%	0,35%	-0,10%	1,60%	-1,31%
Beneficio antes de impuestos	2,50%	3,11%	3,62%	1,37%	1,19%	1,72%	2,86%	2,06%	1,96%	2,86%	4,94%	3,06%
-Impuesto de Sociedades	0,62%	0,86%	1,04%	0,43%	0,42%	0,66%	0,84%	0,67%	0,68%	0,84%	1,18%	0,38%
Resultado del ejercicio	1,87%	2,25%	2,58%	0,95%	0,77%	1,06%	2,02%	1,40%	1,28%	2,02%	3,76%	2,68%

Figura 4: Cuentas de pérdidas y ganancias de Mercadona, LIDL, Bon Preu y Día. Datos en porcentaje sobre ingresos de explotación
Fuente: Elaboración propia con datos SABE

