

Grau en Administració i Direcció d'Empreses

**Títol: ANÀLISI ECONÒMIC-FINANCER COMPARATIU
DE DOS MODELS D'EMPRESES LIDERS EN EL COMERÇ
RETAIL D'ALIMENTACIÓ:**

**MERCADONA S.A. i
CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A.**

Autoria: José Antonio Farré i Gimeno

Tutoria: Antonio Garrido i Torres



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Facultat d'Economia
i Empresa

RESUMEN

Després d'un període de recerca i reflexió, vaig pensar en fer un estudi comparatiu d'anàlisi econòmic-financer de dos empreses líders en el segment retail de l'alimentació. Per un costat una empresa de l'envergadura de MERCADONA S.A., que té un lideratge incontestable dins l'estat espanyol, i actualment ja introduint-se també al mercat portuguès, i per d'altra banda una empresa com CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A., que provenint als seus inicis del sector cooperativista català, amb un lideratge amb una excel·lent visió empresarial, ha sabut realitzar una integració vertical de producció que l'ha portat a ser pionera com a model de negoci molt diferenciat.

Si bé a priori analitzant només números, els volums de l'una i de l'altra semblen que són empreses totalment equidistants (notem que en general les dades de Mercadona són més de 10 vegades superiors a les de Corporació Alimentària Guissona, com veurem al desenvolupament d'aquest treball de recerca), un cop he començat a analitzar-les amb una mica més de detall, en la part financera i de ratis, són molt més semblants del que inicialment un pot pensar.

PARAULES CLAU

Anàlisi econòmic-financer, lideratge sector retail alimentació a Espanya, balanç situació i ratis, diferències organitzatives i directives de lideratge, diferències de presentació i comercialització d'un mateix producte, percepcions del consumidor final.

TITOL : COMPARATIVE ECONOMIC-FINANCIAL ANALYSIS OF TWO MODELS OF LEADING COMPANIES IN THE FOOD RETAIL TRADE: MERCADONA S.A. and GUISSONA ALIMENTARIA CORPORATION S.A.

SUMMARY

After a period of research and reflection, I thought of doing a comparative economic-financial analysis study of two leading companies in the food retail segment. On the one hand a company of the size of MERCADONA S.A., which has an indisputable leadership in the Spanish state, and currently also entering the Portuguese market, and on the other hand a company like CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A., which coming from its beginnings in the Catalan cooperative sector, with a leadership with an excellent business vision, it has been able to carry out a vertical integration of production that has led it to be a pioneer as a very differentiated business model.

Although a first analyzing only numbers, the volumes of one and the other seem to be completely equidistant companies (note that in general Mercadona's data are more than 10 times higher than those of Corporación Alimentària Guissona, as we will see in development of this research work), once I have started to analyze them in a little more detail, in the financial and installments part, they are much more similar than one might initially think

KEYWORDS

Economic-financial analysis, leadership in the food retail sector in Spain, balance sheet and ratios, organizational differences and leadership directives, differences in presentation and marketing of the same product, perceptions of the final consumer.

ÍNDEX

INTRODUCCIÓ I OBJECTIUS DE L'ESTUDI	1
--	----------

**ANÀLISI ECONÒMIC-FINANCER COMPARATIU DE DOS MODELS
D'EMPRESES LIDERS EN EL COMERÇ RETAIL D'ALIMENTACIÓ:
MERCADONA S.A. I CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A.**

CAPITOL 1

ANÀLISI DE L'ENTORN I DE LES CARACTERÍSTIQUES DEL SECTOR RETAIL DE L'ALIMENTACIÓ A ESPANYA	2
---	----------

CAPITOL 2

ANÀLISI DE LA HISTÒRIA DE LES DOS EMPRESES I COMPARATIVA DEL LIDERATGE D'AMBES	7
---	----------

- Història de l'empresa MERCADONA S.A. 7
- Història de l'empresa CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A. 13

CAPITOL 3

ANÀLISI ECONÒMIC-FINANCER COMPARATIU DE LA COMPOSICIÓ PATRIMONIAL I FINANCERA DE LES DOS EMPRESES	16
--	-----------

- 3.1.- Anàlisi Patrimonial comparatiu de les dos empreses 16
 - 3.1.1.- Evolució i composició del Actiu 17
 - 3.1.2.- Evolució de l'Actiu No Corrent 18
 - 3.1.3.- Evolució de l'Actiu Corrent 19
 - 3.1.4.- Evolució i composició del Patrimoni Net 20
 - 3.1.5.- Evolució del Passiu No Corrent 21
 - 3.1.6.- Evolució del Passiu Corrent 22
- 3.2.- Anàlisi de la situació financera comparativa de les dos empreses ... 23
 - 3.2.1.- Evolució del número d'empleats 23
 - 3.2.2.- Evolució del número de botigues 24
 - 3.2.3.- Evolució dels Ingressos d'explotació 25
 - 3.2.4.- Evolució dels Resultats de l'exercici 26
 - 3.2.5.- Evolució dels Fons de Maniobra 27
 - 3.2.6.- Evolució del Rati de Solvència 28
 - 3.2.7.- Evolució del Rati de Solvència a curt plaç 29
 - 3.2.8.- Evolució del Rati de Tresoreria (Àcid Test) 30
 - 3.2.9.- Evolució del Rati de Tresoreria 31
 - 3.2.10.- Evolució del Rati d'Endeutament 32
 - 3.2.11.- Evolució del Rati d'Endeutament a curt plaç 33
 - 3.2.12.- Evolució del Rati d'Endeutament a llarg plaç 34
 - 3.2.13.- Evolució del R.O.A. o Rendibilitat Econòmica 35
 - 3.2.14.- Evolució del R.O.E. o Rendibilitat Financera 36

CAPITOL 4 INVESTIGACIÓ DE CAMP: ENTREVISTES REALITZADES per l'OBTENCIÓ D'INFORMACIÓ QUALITATIVA de les DOS EMPRESES	37
--	-----------

CAPITOL 5 RESUM I CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI DE LES DIFERÈNCIES ESTRATÈGIQUES I DE LIDERATGE ENTRE LES DOS EMPRESES	42
--	-----------

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

ANNEXES

Annex 1.-	Balanç de situació de BonÀrea Corporació 2017-2018.	51
Annex 2.-	Balanç de situació de BonÀrea Corporació 2019-2020.	52
Annex 3.-	Balanç de situació de BonÀrea Corporació 2021-2022.	53
Annex 4.-	Compte de Resultats de BonÀrea Corporació 2017-2018.	54
Annex 5.-	Compte de Resultats de BonÀrea Corporació 2019-2020.	55
Annex 6.-	Compte de Resultats de BonÀrea Corporació 2021-2022.	56
Annex 7.-	Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2018.	57
Annex 8.-	Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2019.	58
Annex 9.-	Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2020.	59
Annex 10.-	Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2021.	60
Annex 11.-	Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2022.	61
Annex 12.-	Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2018.	62
Annex 13.-	Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2019.	63
Annex 14.-	Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2020.	64
Annex 15.-	Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2021.	65
Annex 16.-	Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2022.	66
Annex 17.-	Balanços de situació complets de BonÀrea Corporació període 2018-2022. ...	67
Annex 18.-	Comptes de Pèrdues i Guanys de BonÀrea Corporació període 2018-2022. ...	70
Annex 19.-	Balanços de situació complets de Mercadona S.A. període 2018-2022.	71
Annex 20.-	Comptes de Pèrdues i Guanys de Mercadona S.A. període 2018-2022.	74

INTRODUCCIÓ

Després d'un període de reflexió per intentar trobar un tema adient i motivador per centrar el meu TFG, em vaig adonar que dins d'aquest camp de l'anàlisi d'estats comptables de les empreses, hi ha molts treballs centrats en l'estudi d'una empresa concreta, amb un bon desenvolupament de la part d'anàlisi numèrica, i per tant, de tots els ratis i comparatives possibles, arribant a unes conclusions orientades i definides a la finalitat del treball.

Llavors em vaig plantejar que podia resultar interessant l'idea de fer quelcom diferent i poder fer una comparació d'un parell d'empreses, confrontat dos models de negoci que mostressin diferències contrastables, però que alhora els dos els haguessin portat a ser líders en el seu segment. Arribats a aquest punt, calia centrar el tema i escollir un segment de negoci i un parell d'empreses diferenciades i alhora interessants.

Després d'un període de recerca i reflexió, vaig pensar en fer un estudi comparatiu d'anàlisi econòmic-financer de dos empreses líders en el segment retail de l'alimentació. Per un costat una empresa de l'envergadura de MERCADONA S.A., que té un lideratge incontestable dins l'estat espanyol, i actualment ja introduint-se també al mercat portuguès, i per d'altra banda una empresa com CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A., que provenint als seus inicis del sector cooperativista català, amb un lideratge amb una excel·lent visió empresarial, ha sabut realitzar una integració vertical de producció que l'ha portat a ser pionera com a model de negoci molt diferenciats.

Per tant, aquest treball de recerca el centraré, a més de fer una completa comparativa econòmica-financera de les dues empreses, en quant a composició d'actiu, passiu i patrimoni net, així com els habituals ratis de solvència a curt (liquiditat) i a llarg termini (garantia), rendibilitats (ROE, ROA,...), ... aniré a buscar unes conclusions encaminades a exposar els fets diferenciadors entre una i altra empresa, i que alhora els ha portat a ser líders en el mercat retail de l'alimentació.

OBJECTIU

Per tant, a pesar de que òbviament realitzaré un anàlisi comparatiu complet de les dos empreses, la part clau d'aquest treball voldria que fos trobar els fets diferencials de les dos empreses, i arribar a trobar unes conclusions que resumeixin el fet que tenint visions empresarials diferents, es pot arribar a liderar un mateix mercat.

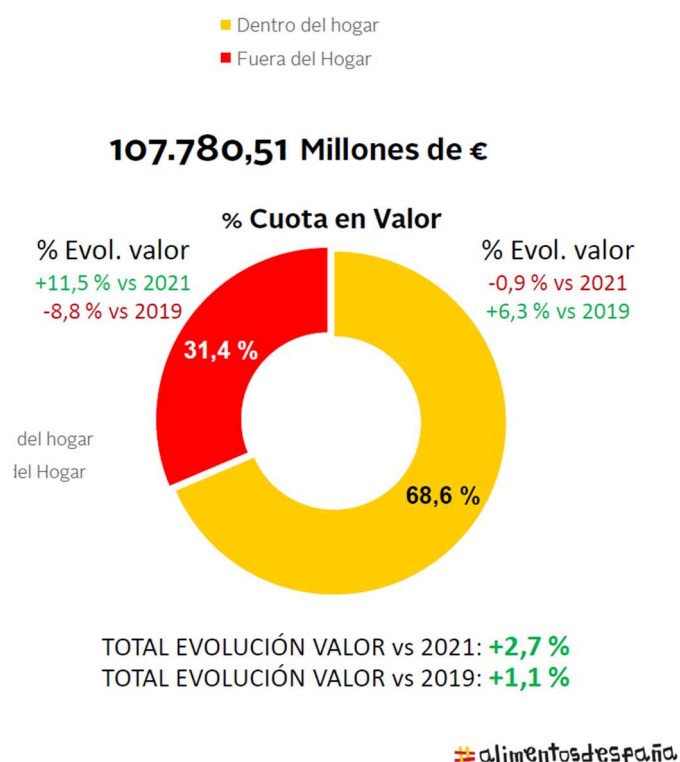
CAPITOL 1

• Anàlisi de l'entorn i característiques del sector retail de l'alimentació a Espanya

En primer lloc cal posar en valor la importància estratègica del sector de la distribució alimentària al nostre país, pel volum de facturació que suposa pel conjunt de l'economia global. Les vendes considerant conjuntament tan hipermercats, com supermercats i establiments tipus cash&carry, va ascendir el darrer any analitzat, el 2022, a 107.780,51 milions de euros (dada obtinguda del informe del consum alimentari a Espanya 2022, publicat pel Ministerio d'Agricultura, Pesca i Alimentació), suposant aquesta xifra un increment d'un 7% respecte a l'any anterior (segons dades publicades per la revista inforetail). Si ho posem en valor amb el PIB de l'estat espanyol de l'any 2022, que va ser de 1.346.377 M€, el sector de la distribució alimentària representa un 7,75%.

A aquesta primera dada numèrica de creixement anual que acabo de citar, cal tenir present la peculiaritat produïda durant aquest any 2022, on en gran mesura es deu a la pujada de preus aplicada per tots els distribuïdors per fer front la forta tendència inflacionista a nivell de costos que s'ha viscut.

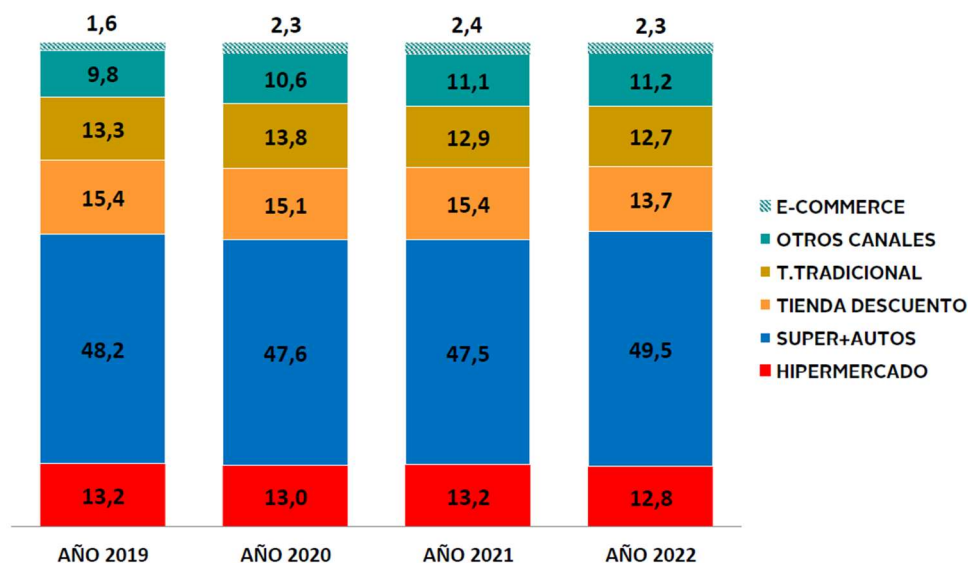
Volumen y Gasto en alimentación en 2022



Font: Informe del consumo alimentario en España 2022, publicado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Cuota de mercado de los canales de compra

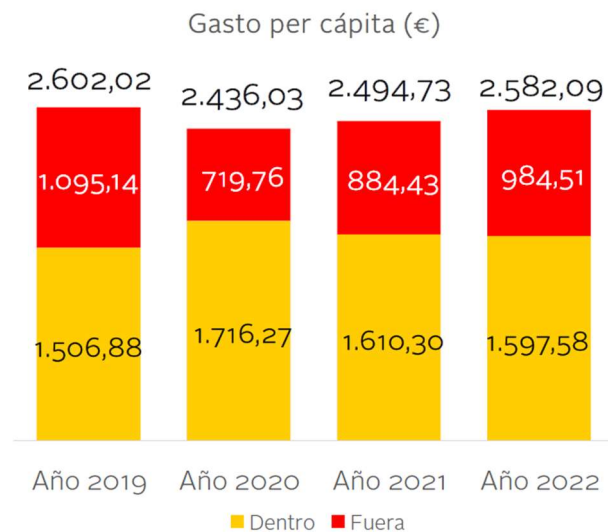
Cuota volumen canales Total Alimentación Dentro del hogar



Font:

Informe del consumo alimentario en España 2022, publicado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación

Baixant aquestes dades macro a la realitat que suposa la despesa d'alimentació per càpita, ens ajudarà a veure la importància d'aquest sector dins l'economia.



Font: Informe del consumo alimentario en España 2022, publicado por el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.

Aquestes dades fan que el sector de l'alimentació retail sigui un sector amb molta competència, on hi havia més de 25.100 establiments de distribució alimentaria de gran consum (10.300 supermercats i més de 14.000 autoserveis), segons dades de l'Informe sobre Distribució Alimentaria de Proximitat a Espanya, presentat per ASEDAS (Associació Espanyola de Distribuïdors, Autoserveis i Supermercats) Ministeri d'Agricultura, Pesca i Alimentació el 12-7-2022.

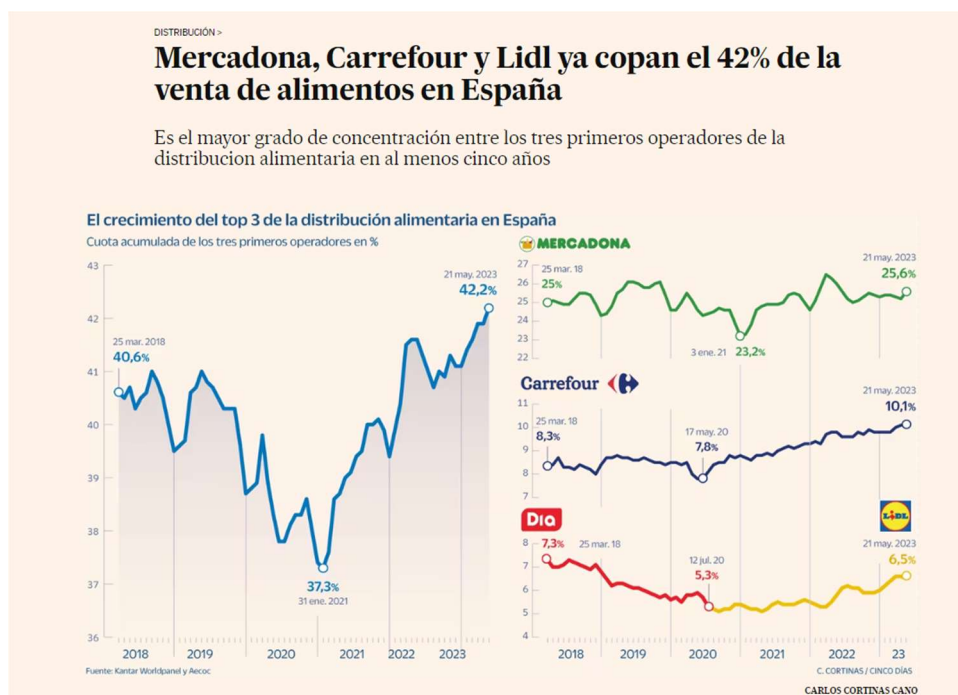
Un cop situats amb dades macro, m'agradaria fer una breu pinzellada de temes que cada cop prenen més força pels canvis d'hàbits dels consumidors, que cada cop reclamen productes més naturals, amb menys intervenció industrial, donat que els clients cada cop són més sensibles a la qualitat que demana del producte i a la sostenibilitat en la producció.

Un altre tema a destacar són els nous models familiars i els canvis en els tipus de clients, com per exemple la incorporació de nous joves a les seves primeres compres i la gent de més edat, on cal notar que segons dades del Informe de consum alimentari del 2022, del Ministeri d'agricultura, pesca i Alimentació, la gent de més de 65 anys representen un 19,1% del total de la població, i la seva projecció representarà un 25,5% al 2028 i un 33,8 al 2045. Per tant és un nínxol de mercat molt important a tenir en compte, com per exemple en l'estudi i llançament de nous productes específics per ells.

Un altre tema que ha afectat notablement aquest darrer any 2022 als hàbits dels consumidors és la gran inflació patida. Lligat amb aquest tema de la inflació del darrer any, una de les estratègies que els distribuïdors més han incentivat per fer estalviar la cistella de la compra del consumidor final, ha sigut potenciar les seves marques blanques, que segons enquestes de consumidors, suposen ja el 46% de la cistella de la compra a Espanya. Aquí veurem que les dos empreses de distribució analitzades, tenen en aquesta estratègia una gran part del seu èxit de vendes.

Per a situar-nos amb el dimensionament del número d'establiments existents en la distribució alimentària a Espanya, segons dades de Uve Data Leads Food, ascendeix a 178.0000, dels quals 25.800 corresponen a supermercats.

Cal destacar que a pesar de la gran quantitat d'empreses existents en el sector retail de l'alimentació, la quota de mercat està molt concentrada amb unes empreses molt concretes, essent Mercadona, una de les objectius d'anàlisi d'aquest treball, la primera de tot l'estat espanyol, segons article adjunt del Cinco Días del 26 de juny del 2023 del que adjunto imatge, amb una quota de mercat a tancament del any 2022, del 25,6%. El que vol dir que és la líder indiscutible del retail d'alimentació a tot l'estat, superant una quarta part del total, i superant en més de 2,5 vegades al segon classificat que és Carrefour amb un 10,1% i 4 vegades més que el tercer que és Lidl amb un 6,5% de nínxol de mercat.



Font: <https://cincodias.elpais.com/companias/2023-06-26/mercadona-carrefour-y-lidl-ya-copan-el-42-de-la-venta-de-alimentos-en-espana.html>

L'altra empresa motiu d'estudi d'aquest treball, si bé està dins de les primeres empreses en quant a volum de vendes, la distància tant en quota de mercat com en vendes es abismal amb la líder Mercadona, i per això a priori pot sobtar una mica aquesta comparativa, però durant el desenvolupament d'aquest exposaré com a pesar de les grans diferències numèriques, les dos empreses són exemples de dos models d'èxits molt reconeguts al sector, tot i tenir dos lideratges estratègics ben diferenciats i diferenciats.

Arribat a aquest punt, per situar a les dos empreses motiu d'aquest treball, amb una mínima comparació inicial podem mencionar les següents dades obtingudes de les Memòries de les dos empreses del tancament del darrer any motiu d'estudi, l'any 2022:

- **MERCADONA SA:**
 - Facturació: 30.304.000.- milers d'euros a Espanya
 - número de supermercats: és de 1637 a Espanya i 39 a Portugal
 - número d'empleats a Espanya: 95.500, i 3.500 a Portugal. Número total de la plantilla és de 99.000.
 - resultats de l'exercici: 718.151.-milers d'euros
- **CORPORACIÓ ALIMENTÀRIA GUISSONA S.A.:**
 - Facturació total: 2.822.122.- milers d'euros
 - Número total de botigues BonÀrea era de 560, amb presència a 327 poblacions.
 - Número d'empleats: 4.431, destacant a més 346 conductors autònoms i 986 empleats d'empreses de serveis, fent un total de 5.763.- persones en total
 - Resultat de l'exercici: 69.365.000.-€

D'aquestes quatre simples dades es pot extreure una primera visió global comparativa de les grans diferències entre les dos empreses :

Dades exercici 2022	MERCADONA S.A.	CAG S.A.	vegades superior
FACTURACIÓ	30.304.000.000.-€	2.822.122.000.-€	10,74
nombre supermercats/botigues	1637 a Espanya	560	~3
nombre empleats	99.000	5.763	17
RESULTATS EXERCICI 2022	718.151.000.-€	69.365.000.-€	10,35

CAPITOL 2

ANÀLISI HISTÒRIA DE LES DOS EMPRESES I COMPARATIVA DEL LIDERATGE D'AMBES

- **Història de l'empresa MERCADONA S.A.**

Sense pretendre fer una exposició detallada de la història de Mercadona, si que m'agradaria fer un breu pinzellada de les dades més importants de l'empresa, des del punt de vista del que l'ha portat a ser l'empresa líder del sector retail d'alimentació al mercat espanyol.

- Constituïda al 1977 pel matrimoni format per Francisco Roig i Ballester i Trinidad Alfonso I Moncholí. Inicia l'activitat dins el Grup Càrniques Roig i es transforma en ultramarins.
- Al 1981 Joan Roig, juntament amb la seva dona i els seus germans Trinitat, Amparo i Fernando, compren l'empresa familiar als pares. Només tenien 8 botigues d'ultramarins a València.
- Al 1982 l'empresa dona un gran salt tecnològic sent la primera empresa d'Espanya en utilitzar l'escàner del codi de barres a les seves botigues.
- Al 1988 inauguren el bloc logístic de Riba-Roja de Túria (València), que va ser el primer de tota Espanya en estar totalment automatitzat.
- Al 1990 l'empresa va passar una situació econòmic-financera difícil i van rebre diverses ofertes de compra. Finalment Joan Roig i la seva dona Hortènsia, es van fer amb la majoria de l'empresa.
- Al 1993 van posar en marxa la seva nova estratègia comercial denominada "Siempre Precios Bajos (SPB)". No van tenir l'èxit esperat i llavors van iniciar el model que coneixem actualment de **QUALITAT TOTAL**, basat en els 5 components en els que ells basen el seu model relacional intern i extern, i amb el que amb paraules del seu President Joan Roig, busquen satisfer per igual i amb la mateixa intensitat als 5 components de la seva empresa:



Font: Memòria Anual Mercadona 2019.

- Al 1996 és produeix una fita molt important en la història de l'empresa, com és el naixement de les conegudes marques Hacendado, Bosque Verde, Deliplus i Compy. I aquest mateix any ja van obrir el supermercat número 200.
- Al 1999 donen un gran salt qualitatiu a les seves relacions laborals, fent a tota la seva plantilla fixa, arribant als 16.825 treballadors.
- Al 2000 construeix un gran bloc logístic a Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona).
- Al 2001 amb el fi de fomentar la lleialtat amb els seus treballadors, inaugura el primer centre educatiu infantil gratuït pel seus empleats del bloc de Sant Sadurní d'Anoia. I aquest mateix any arriba a les 500 botigues, sent la darrera la de Linares (Jaén).
- Seguint amb el seu creixement i amb la seva innovació, al 2003 arriba a ser la primera empresa espanyola en fer una auditoria ètica. També inaugura un segon bloc logístic a San Isidre (Alacant) i amb ell, el segon centre educatiu infantil de l'empresa.
- També al 2003 llança la primera línia de perfumeria Hortensia H, i obre el primer supermercat a les illes Balears, a Palma de Mallorca.
- Al 2004 inaugura el tercer bloc logístic a Huèvar (Sevilla), juntament amb el tercer centre educatiu. Aquest any decideixen deixar d'obrir els diumenges.
- Al 2006 la seva expansió va arribar a la inauguració de la botiga 1.000.
- Al 2007 com a fruit de la seva vertiginosa expansió i el fruit dels bons resultats obtinguts per les seves estratègies empresarials, és la quarta empresa del món millor valorada en reputació corporativa, segons l'estudi del Reputation Institute de Nova York.
- Al 2008 Mercadona va iniciar el concepte del "carro de la Compra Total" més barat i de major qualitat del mercat, per oferir-lo a "El Jefe", tal com anomenen ells al client.
- Al 2010 van donar un pas endavant en matèria de Recursos Humans de l'empresa, desenvolupant un model basat amb el lideratge i la cultura de l'esforç.
- Al 2011 l'empresa compleix 30 anys en quant a sostenibilitat i implementa mesures de sostenibilitat amb el reciclatge.
- Al 2014 fruit del seu creixement constant, van obrir el supermercat 1.500, van superar els 74.000 empleats i els 20.000 milions d'€ de facturació, amb unes beneficis de més de 500 milions d'€ i una quota de mercat del 14,4%, present amb supermercats a 47 províncies i a totes les Comunitats Autònomes d'Espanya (excepte a Melilla).
- Al 2018 fan una doble inauguració, per un costat inicien a València el nou servei de compra online i apertura del primer magatzem online, que anomenen Colmena, a Vara de Quart (València). Per l'altra inauguren la nova secció de menjar cuinat per emportar, que anomenen *"listo para comer"*.
- Al 2019-2020 es produeix una gran fita per l'empresa com és el salt a la internalització amb l'apertura de les 10 primeres botigues a Portugal.
- L'any 2020, any marcat pel context de la pandèmia del Covid-19 que van patir, tot l'equip de l'empresa Mercadona contribueixen a aconseguir la millor gestió de tota l'història de la companyia.
- L'any 2021 inauguren els dos centres de coinnovació de Vila do Conde (Porto) i Lisboa. Amb aquestes 2 noves apertures ja conta amb 23 centres de coinnovació en el que "Els Jefes" comparteixen les seves experiències per desenvolupar nous productes que cobreixin les seves necessitats, amb gran qualitat percebuda i a preus imbatibles.
- L'any 2022 tornen a donar un pas més amb l'estratègia Totaler Radical, que consisteix a oferir a "El Jefe" productes d'una qualitat contundent. Aquest any posen en funcionament el magatzem de fred del bloc logístic de Parc Sagunt (València).
- Aquest any 2022 la plantilla total de Mercadona, segons dades de la seva memòria, era de 99.000 empleats. Cal notar que van tancar l'any 2023 amb un total de més de 104.000 empleats.

Per conèixer una mica les magnituds de Mercadona incorpore aquest resum de fets més rellevants trets de la seva Memòria Anual del 2022.



Font: Memòria 2022 de Mercadona S.A.

Fem una breu pinzellada als 5 punts que defineixen el Model de Qualitat Total de Mercadona:

1.- "EL JEFE"

Volen ser els primers en satisfer de manera global a "El Jefe" (els clients) amb una oferta que actualment està composta per 8.000 referències on destaca la seva capacitat per adaptar-se constantment a les noves demandes de "Els Jefes" com la utilització d'ingredients 100% naturals, oferir aliments sense sucres afegits, aportar més varietat de dietes veganes i vegetarianes, més oferta en productes frescos, adaptació de la mida al consum demandat per "El Jefe" i reducció d'additius i sucres.

2.- EL TREBALLADOR

Son l'empresa referent al sector en quant a oferir feina estable i de qualitat, i amb els millors salaris del sector. Amb dades de la Memòria Anual de 2022, el 01 de gener de 2023 el seus salaris per la plantilla fixa eren un 62% superiors al Salari Mínim Interprofessional.

Tabla de salarios personal base de Mercadona en 12 mensualidades**				
España				
Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	*1.507 €	1.655 €	1.837 €	*2.039 €
Neto/mes	1.282 €	1.375 €	1.505 €	1.645 €
 ≈20%↑ al Salario Mínimo Interprofesional		 ≈62%↑ al Salario Mínimo Interprofesional		
En vigor 01/01/2023. Incremento del IPC del 5,7 %.				

Font: Memòria 2022 de Mercadona S.A.

3.- EL PROVEÏDOR

Mercadona té actualment 3.000 Proveïdors anomenats Totaler Radical (on Radical vol dir "fer-ho sempre") i 1.200 persones treballant en els departaments de prescripcions i compres.



Font: Memòria 2022 de Mercadona S.A.

Segons les dades de la seva Memòria Anual de 2022, per abastir als seus 1.676 supermercats. Mercadona disposa d'una xarxa logística eficient i sostenible de més de 1,4 milions de metres quadrats distribuïda en 16 blocs logístics, segons imatge adjunta.



Font: Memòria 2022 de Mercadona S.A.

4.- LA SOCIETAT

Mercadona manté un for compromís amb la societat i promou una gestió responsable que aposta per l'eficiència i l'optimització dels recursos per mirar de protegir i preservar el planeta. Conta amb polítiques de prevenció i reducció de residus i foment de l'economia circular.

5.- EL CAPITAL

Com qualsevol empresa la seva finalitat és guanyar diners, però dins aquest model de Qualitat Total descrit per Mercadona, El Capital el situa com el darrer dels 5 punts que el defineixen. Ells diuen que abans de rebre s'ha de donar, i d'aquí que sigui el darrer punt. El que si que cal destacar per veure la gran capacitat que té el grup, veiem a imatge adjunta que entre els períodes del 2016 al 2023 ha realitzat inversions per més de 10.000.-Milions d'euros, per continuar sent l'empresa líder del sector. Pel 2023, segons la seva darrera Memòria Anual de 2023, invertiran per aquest any 1.100.-milions d'euros

BRUTAL TRANSFORMACIÓN
+10.000M€
 invertidos entre 2016 y 2023

Optimización logística

Esfuerzo inversor para mejorar y optimizar la eficiencia, logrando reducir el stock en dos días. Entre 2016 y 2023 se han construido 8 bloques logísticos, 2 de ellos en Portugal, y reformado otros 6.

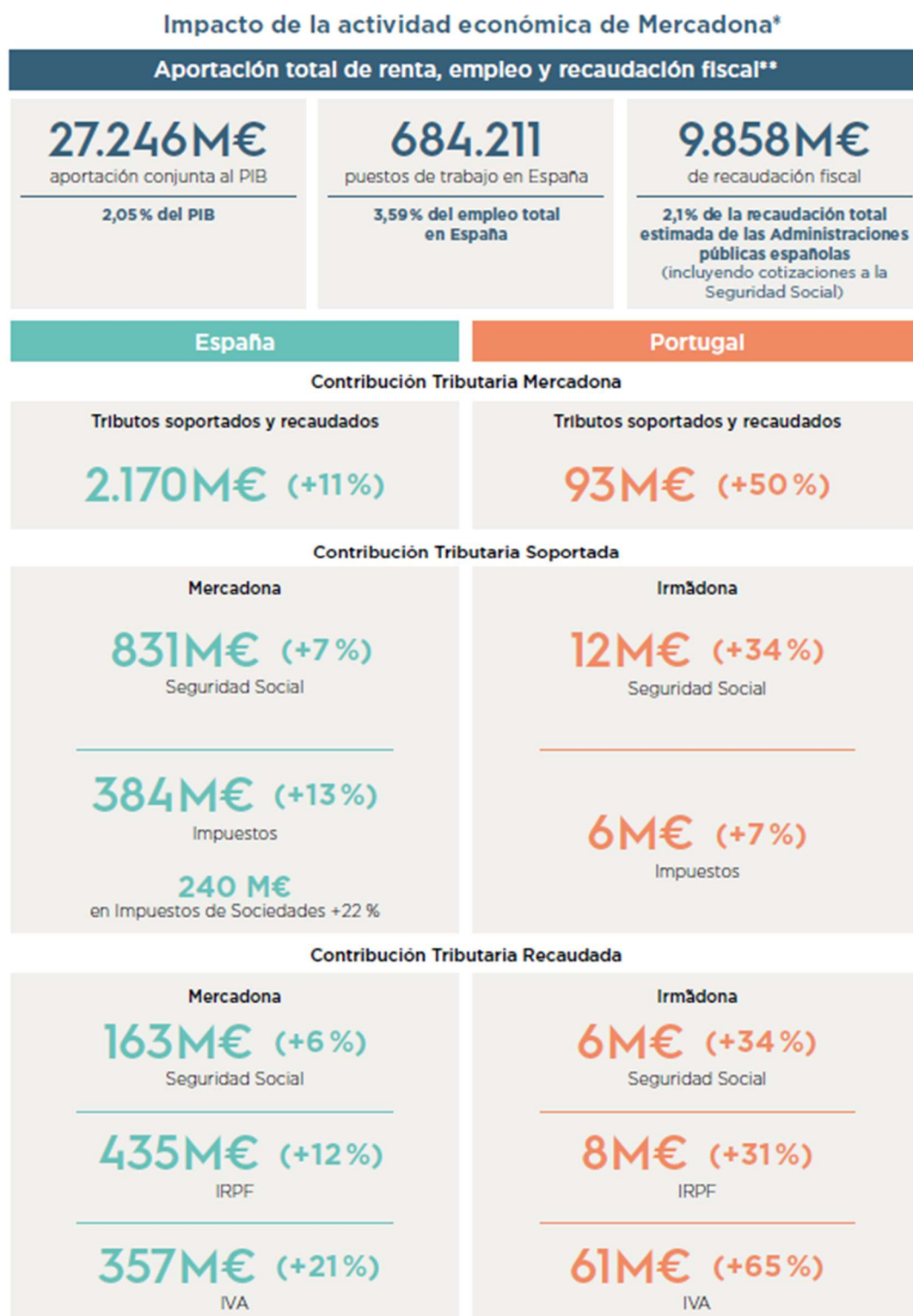
Mercadona Online

El negocio online, cuya transformación se inició en 2018 con la apertura de la primera Colmena en Valencia, no ha dejado de crecer a lo largo de estos años y ya es rentable y productivo.

Digitalización/organización

El DPP (Direct Product Profit) y el ADI (Aporte Directo Tiendas), calculan la rentabilidad del surtido y las tiendas. El MOT (Modelo de Organización de Tiendas) y las oficinas de Albalat dels Sorells han mejorado la organización.

Per fer-nos una idea de les dimensions de l'impacte de l'activitat de Mercadona al global de l'economia només cal veure les dades del quadre adjunt, tret de la seva darrera Memòria Anual 2022.



* M€: millones de euros.

** Datos actualizados según la metodología empleada por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivie) en 2022.

Font: Memòria 2022 de Mercadona S.A. (pàg. 105)

- **Història de l'empresa CORPORACIÓ ALIMÈNTÀRIA GUISSONA S.A.**

Igual que amb el punt anterior, sense pretendre fer una exposició detallada de la història de CAGSA, crec que és interessant fer un breu pinzellada de les dades més importants d'aquesta empresa, donat que presenta un trajectòria empresarial diferencial i una estratègia de gestió amb personalitat pròpia i en certs aspecte que exposarem, a contracorrent dels models més aplaudits.

- Els seus orígens es remunten a l'any 1959 quan un grup de pioners visionaris, liderats per l'actual president, un jove veterinari Jaume Alsina, inicia l'activitat de la Cooperativa Avícola de Guissona (CAG).
- Tres anys més tard, al 1962, creen Caixa Guissona, una Caixa Rural inicialment pels seus socis i que sempre s'ha caracteritzat per uns polítiques força prudents, el que explica el seu rati de capital actual, superior al 26% (el mínim exigít és del 8%).
- Aquest mateix any 1962 construeixen la primera fàbrica de Pienso de Guissona. Actualment ja en tenen 9 a les províncies de Lleida, Tarragona, Barcelona i Saragossa.
- Al 1964 comencen la comercialització de ous, porcs i pollastres.
- Al 1965 inicien la prestació de serveis tècnics pel bestiar i adobs pel camp.
- Al 1967 la Cooperativa ja disposa d'escorxadors propis i al 1975 ja inicien la seva activitat d'elaboració de productes càrnics.
- Les primeres botigues BonÀrea els van obrir al 1994. Però cal notar que abans d'aquesta decisió, l'empresa va provar altres canals de venda com vendes a domicili, la venda cash a professionals, ... Actualment CAGSA ven més del 80% de la seva producció pròpia a través de les 560 botigues bonÀrea.
- Al 1999 es va crear la Corporació Alimentària Guissona S.A. (CAGSA), aportant les seves activitats de Pienso i escorxadors. Els principals accionistes són la pròpia CAG (16%), Caixa Guissona (2%) i la resta de capital social és de 4.000 socis de CAG i d'un millar de treballadors de les diferents empreses del grup.
- El seu sistema empresarial es fonamenta en que la producció de totes les granges la realitzen els socis de la Cooperativa, i aquests pel sistema d'integració vertical reben tots els serveis tècnics de la Corporació. Aquesta és la que s'encarrega de subministrar els animals, els Pinsos, la gestió dels escorxadors i la transformació càrnica i la comercialització final dels productes a través de les seves botigues bonÀrea.

Veiem visualment una breu cronologia del Grup Alimentari des del 1959 al 2010:





FONT: ARTÍCLE de Món Empresarial Grupo Alimentario Guissona Un modelo integrado único en el mundo DEL 19-10-2015.

CARACTERÍSTIQUES DIFERÈNCIALS DE CAGSA:

- Des dels inicis Jaume Alsina va tenir la visió estratègica de fer una empresa de gran mida. LA seva visió estratègica i la seva constant innovació, agafant com a models empreses nord-americanes i europees, l'han portat a obtenir diferents premis com el premi ASTER de Trajectòria Empresarial al 2011 o la Creu de San Jordi el 2010.
- Actualment la Cooperativa té més de 12.000 socis, el Grup té una plantilla de 5.763 empleats.
- La població de Guissona és la primera de tota Espanya amb més immigrants que autòctons, amb procedències de 48 països, destacant per número els procedents de Ucraïna i Romania. Cal destacar que a la població de Guissona no tenen cap conflicte racial, i pot ser això s'explica perquè la taxa d'atur és inferior al 2%.
- El seu **model d'integració és únic al món**, tant horitzontal com verticalment, amb el seu lema que inicialment era "Del Camp a la Taula" i actualment ha derivat a "Directe del camp".
- Totes les seves seccions funcionen per objectius e incentius, tant les botigues, com els transportistes, les benzineres, ... Tot el Grup es mou per la productivitat i la Qualitat, el que explica els seus reduïts costos. Això fa que segons diu el seu president, Sr. Jaume Alsina, els seus preus puguin ser al voltant d'un terç més competitius que els de la seva competència, al no existir cap intermediari.
- Totes les seves botigues funcionen en règim de franquícia. Això els ha permès créixer molt ràpidament en poc temps, i estar actualment presents amb 560 botigues bonÀrea a Catalunya, Aragó, Castelló, Madrid, Guadalajara i Andorra.
- No han realitzat cap estratègia de màrqueting agressiva, i basen la seva publicitat en el "boca orella" i en el turisme industrial amb visites guiades per les seves instal·lacions.
- La seva política financera ha consistit en repartir als accionistes al voltant del 20% dels beneficis i destinar a reserves tota la resta dels beneficis, autofinçant-se i evitant endeutar-se per fer les inversions de creixement.

Observació: en la anàlisi de les dades de l'empresa Corporació Alimentària Guissona S.A., no es possible obtenir les dades separades del seu negoci de comercialització retail de les seves botigues, donat que no les aporten separades. Per tant analitzem les dades que l'empresa publica en el seu balanç i compte de resultats, sabedors que també tenen altres negocis integrats com podrien ser les seves 61 benzineres o companyia d'assegurances pels socis.

Pel període objecte d'aquest estudi, anys del 2018 al 2022, ambos inclosos, voldria destacar algunes dades obtingudes dels seus Informes Anuals que em semblen que són molt destacables de la projecció que mostren de l'empresa i del seu potencial.

A nivell d'INVERSIONS:

- 2018: inversions per valor de 70,45.-M€, un 29% més que l'any anterior. Compra de 47 locals per a botigues i obertura de 22 nous supermercats en 16 poblacions. Inauguració de 2 benzineres i 4 bases de repartiment de combustibles. Destaquen el haver realitzat més de 311 cursos de formació en el que han assistit més de 3.000 treballadors.
- 2019: inversions de 94,3.-M€ un 33,8% més que l'any 2018. Van iniciar el moviment de terres i la urbanització del futur centre alimentari de Èpila. Van comprar 52 locals, i van obrir 23 nous botigues en 20 nous poblacions. Van obrir dos nous benzineres i 2 electrolinerres a Guissona i Reus. Van realitzar més de 1.000 cursos de formació
- 2020: durant aquest exercici la Pandèmia COVID-19 els va dificultar complir amb les inversions previstes de 120.-M€. No obstant van realitzar 101,23.-M€, un 7% més que el 2019. Van comprar 29 locals. Van iniciar les obres de les primeres naus i el taller general del futur centre alimentari d'Èpila, amb una aportació de 20.-M€. En quant al desenvolupament de talent de les persones, van realitzar 753 cursos als que van assistir 4.905.-treballadors.
- 2021: Les inversions van arribar a la xifra rècord de 130.-M€, un 28,7% més que l'any anterior. Les principals inversions van ser 38,2.-M€ a millores al centre de La Closa de Guissona, 37,8.-M€ al centre d'Èpila, 31,3.-M€ a les botigues bonÀrea () i 9,2.-M€ a benzineres. Es van realitzar 1.180.-cursos de formació en el que van participar 3.177 treballadors.
- 2022: . Inversions totals de 148 milions d'euros, un 13,8% més que l'any 2021 (a Èpila 59,6.-M€, a botigues bonÀrea 37.-M€, La Closa 35,3.-M€ i al de departament d'Enginyeria i Energia 11.-M€.
- 2023: notem que hi ha una previsió pressupostaria d'aportar 40.-M€ per l'adquisició de nous locals, obriran 24 nous supermercats i botigues També preveuen obrir 4 benzineres més, amb una inversió de 9.-M€. Previsió de comercialitzar 30 nous referències.

A destacar la seva **AUTOCARTERA**: cada any tenen una important quantitat d'accions amb auto cartera i m'ha semblat molt interessant el motiu pel que les tenen i per això faig aquesta petita explicació.

Amb dades del darrer any estudiat, al finalitzar l'exercici 2022 tenien 25.285 accions pròpies en auto cartera amb un valor de 10.185.985.-€. Això es deu a que la societat accepta la penyor de les seves pròpies accions com a garantia d'operacions comercials amb la mateixa societat i els seus socis. El total d'accions pignorades al final de l'exercici 2022 era de 58.271.-accions, que representen un valor del 6,80% del capital social i garanteixen operacions per un import de 26.412.981.-€.

Totes les accions tenen un valor nominal de 100.-€.

Al finalitzar l'exercici 2022 hi havia 856.270.-accions.

CAPITOL 3

COMPARACIÓ DE LA COMPOSICIÓ PATRIMONIAL I FINANCERA DE LES DOS EMPRESES

Amb aquest capítol desenvoluparé l'anàlisi econòmic-financer de les dos empreses, en el període que avarca els darrers anys amb dades tancades, del 2018 al 2022. L'anàlisi d'aquest període escollit ens permetrà veure l'evolució de les dos empreses durant els dos anys previs a la Pandèmia Covid-19, patida durant el 2020, en el que les dos empreses no tenien que enfrontar-se a cap daltabaix destacable i gestionaven entorns estables, a l'any central dels cinc estudiats, amb la arribada de la citada Pandèmia COVID-19 van tenir que gestionar un fet mai viscut que els va distorsionar l'estabilitat amb la que estaven acostumats a moure's i per tant analitzarem per aquest 2020 la seva capacitat d'adaptació a aquest difícil any, i alhora compararem els dos anys posteriors a aquesta pandèmia, el 2021 i 2022, anys sotmesos a molts canvis econòmics, socials i polítics, que han generat una gran inflació de productes (Mercadona diu a la seva Memòria Anual del 2022 que la inflació va arribar al 15,7%), i que els ha obligat a tenir una actitud d'adaptació constant a un entorn molt variable al que no estaven acostumats a gestionar.

La manera de desenvolupar-ho perquè sigui una presentació més àgil, serà analitzant en cada punt a les dos empreses alhora.

Cada exercici analitzat correspon als anys naturals mencionats, des del 1 de gener al 31 de desembre. Notem que els anys escollits es deuen a que a l'inici d'aquest treball encara no hi havia dades de les empreses del tancament de l'any 2023.

Per la realització d'aquest treball comparatiu d'anàlisi de dades de les dos empreses, s'ha utilitzat els Comptes Anuals individuals de les dos empreses (Balanç de Situació, Compte de Pèrdues i Guanyos) obtingut de la base de dades del Sistema d'anàlisi de Balanços Ibèrics (SABI), i m'he recolzat amb les 5 Memòries Anuals de Mercadona i els 5 Informes Anuals de CAGSA, que elles han publicat a les seves webs.

L'elaboració dels gràfics de cada punt analitzat són d'elaboració pròpia, generats amb taules d'Excel amb les dades obtingudes a SABI, o bé amb càlculs propis realitzats amb les dades dels balanços de situació i comptes de resultats publicats de les empreses i que s'han adjuntat com annexes d'aquest treball, per als 5 anys objectes d'estudi.

3.1.- Anàlisi Patrimonial comparatiu de les dos empreses.

L'estudi del balanç es fa a partir del balanç agrupat per masses patrimonials, per poder fer un anàlisi comparatiu i obtenir conclusions.

D'aquest estudi del balanç podrem obtenir informació dels següents aspectes:

1. **Estructura econòmica:** correspon a l'estructura de l'actiu de l'empresa.
2. **Estructura Financera:** és la part del Patrimoni Net i passiu de l'empresa.

Analitzaré els principals ratis econòmics de les dos empreses per poder comparar-los i procedir a extraure conclusions de les seves similars o diferents composicions.

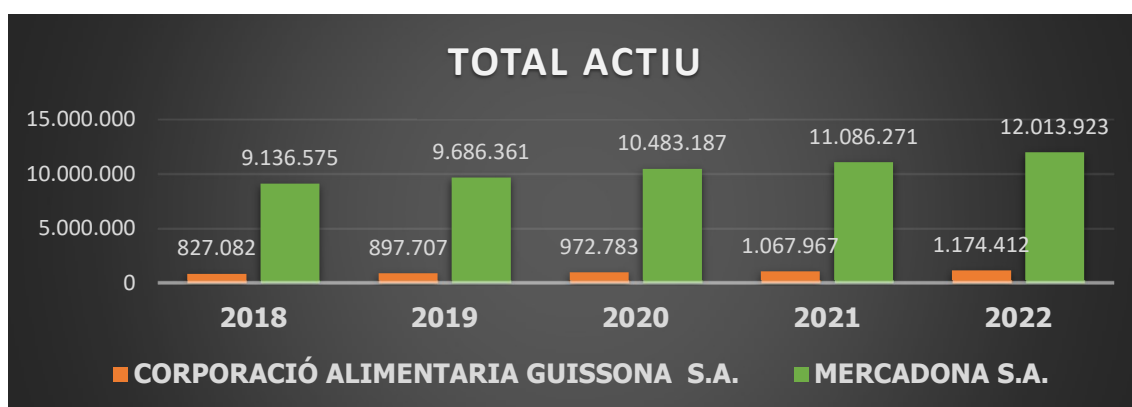
○ 3.1.1.- Evolució de l'Actiu total

Com podem apreciar a les dades representades a la imatge adjunta, la tendència de l'actiu de les dos empreses durant el període d'estudi definit, és creixent.

En el cas de Mercadona S.A. l'Actiu total al tancament de l'any 2018 era de 9.136.575.-m€ i al tancament de l'any 2022 era de 12.013.923.-m€, el que representa un increment del 31,49%. Tots els anys analitzats han tingut un creixement respecte a l'any anterior: l'any 2019 va créixer un 6,01%, el 2020 va créixer un 8,23%, el 2021 va créixer un 5,75% i el 2022 va créixer un 8,37%. Notem que l'Actiu Corrent es manté estable al voltant del 70% de l'Actiu Total i que la partida amb més creixement ha sigut l'immobilitzat material amb un creixement d'un 45% en els anys objecte d'estudi.

En el cas de CAGSA l'actiu total al tancament de l'any 2018 era de 827.082.-m€ i al tancament del 2022 era 1.174.412.-m€, el que representa un increment del 42%. Tots els anys analitzats han tingut un creixement respecte a l'any anterior: l'any 2018 va créixer un 8,54%, el 2020 va créixer un 8,36%, el 2021 va créixer un 9,78% i el 2022 va créixer un 9,97%. Hem de notar que l'Actiu Corrent s'ha mantingut pràcticament estable durant els 5 anys (suposa entre un 47% i un 60% de l'Actiu Total), i que el creixement de l'Actiu bé donat pel fort increment de l'Actiu No Corrent, i en concret de l'Immobilitzat material per les seves grans inversions en les darrers anys al cou complex d'Èpila, fet pel que ha passat de ser de 374.411.-m€ al 2018 als 680.280.-€ al 2022, el que suposa un increment del 81,84%. Notem que al 2018 l'Actiu No Corrent suposava el 47% de l'actiu total i al 2022 va passar a ser del quasi 60%.

Com podem observar d'aquestes dades, el creixement de l'actiu total del període estudiat, ha sigut superior en el cas de CAGSA respecte al de Mercadona, en tots els anys analitzats, tenint un creixement total del període, superior en un 10,51% al de Mercadona.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

○ 3.1.2.- Evolució de l'Actiu No Corrent

Analitzant el comportament de l'actiu NO Corrent de les dos empreses podem apreciar:

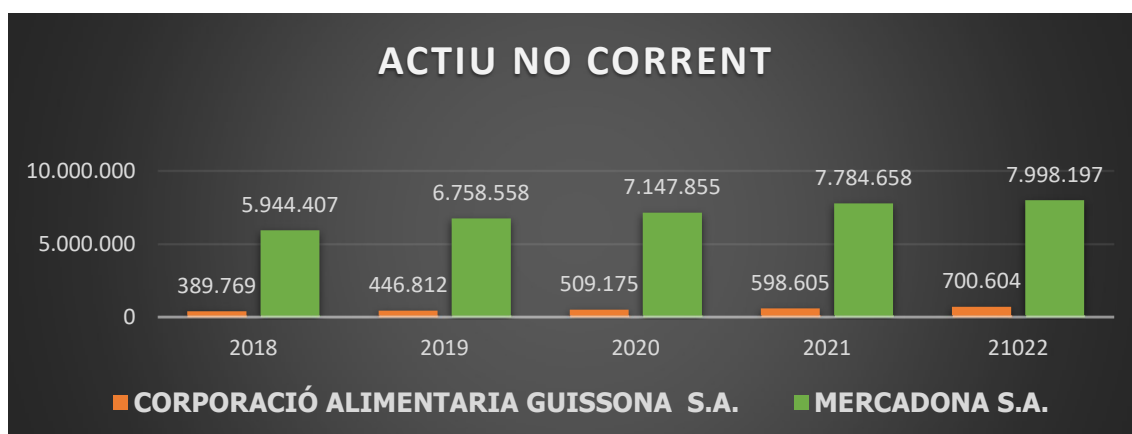
En el cas de Mercadona S.A. l'Actiu No Corrent al tancament de l'any 2018 era de 5.944.407.-m€ i al tancament de l'any 2022 era de 7.998.197.-m€, el que representa un increment del 34,55%. Tots els anys analitzats han tingut un creixement respecte a l'any anterior: l'any 2019 va créixer un 13,70%, el 2020 va créixer un 5,76%, el 2021 va créixer un 8,91% i el 2022 va créixer un 2,61%. Cal destacar que la partida amb més creixement ha sigut l'immobilitzat material amb un creixement d'un 45% en els anys objecte d'estudi.

En el cas de CAGSA l'actiu total al tancament de l'any 2018 era de 389.769.-m€ i al tancament del 2022 era 700.604.-m€, el que representa un increment del 79,75%. Tots els anys analitzats han tingut un creixement respecte a l'any anterior: l'any 2018 va créixer un 14,64%, el 2020 va créixer un 13,96%, el 2021 va créixer un 17,80% i el 2022 va créixer un 17,23%.

D'aquestes dades podem concloure que el creixement de l'actiu No Corrent ha sigut molt superior en el cas de CAGSA que en el de Mercadona, sent sempre un creixement de dos dígits per CAGSA, que l'ha fet incrementar pel període estudiat en quasi un 80%, respecte al 34,55% de Mercadona.

Això es deu a l'enorme inversió que està realitzant CAGSA en la nova construcció del seu centre logístic a Èpila, on la companyia ja porta invertits més de 200 milions d'euros i té previst arribar fins els 400 milions, a raó de 50 milions anuals fins l'any 2027. Segons paraules del president de la companyia, Jaume Alsina, la seva planta de Guissona havia arribat al màxim de la seva capacitat, i l'estratègia d'expansió de la companyia passa per completar la integració vertical a l'Aragó, on ja té fabriques de Piensos a Bujaraloz, granges pròpies a Sena, centres de recollida de cereal a Sos del Rei Catòlic, etc. Aquest centre ocuparà un total de 220.000 metres quadrats de naus, ocuparà a 4.000 treballadors i amb ell l'empresa té previst iniciar un gran projecte expansiu que li permeti quasi doblar la seva capacitat. L'empresa té previst passar de les 560 botigues actuals fins les 1.000 per l'any 2027.

D'aquesta manera el creixement de l'actiu No Corrent ha degut el seu important creixement de quasi el 80% en el període objecte d'estudi, pel fort increment de l'immobilitzat material que ha passat de 374.411.-m€ al 2018 als 680.820.-€m€ al 2022, suposant un increment del 81,84%.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

○ 3.1.3.- Evolució de l'Actiu Corrent

Analitzant el comportament de l'actiu Corrent de les dos empreses podem apreciar:

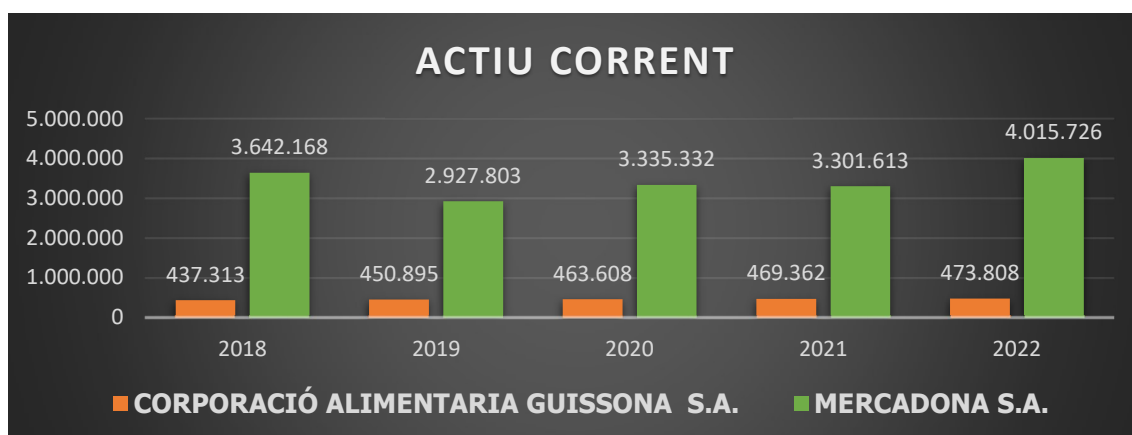
Que Mercadona ha tingut un comportament amb més variacions durant el període estudiat, mentre que CAGSA ha mostrat un creixement sostingut.

Analitzant les variacions de Mercadona veiem que l'actiu corrent al 2018 era de 3.642.168.-m€ i al tancament del 2022 era de 4.015.726.-m€, el que suposa un increment del 10,26%. Però analitzant el comportament anual entre les anualitats estudiades, veiem que al 2019 hi va haver una reducció del -19,61% (2.927.803.-m€), al 2020 un increment del 13,92% (3.335.332.-m€), al 2021 torna a haver una reducció del -1,01% (3.301.613.-m€) i al 2022 un increment del 21,63% (4.015.726.-m€).

En el cas de Mercadona cal destacar que les seves existències suposen un valor estable al voltant del 20% del total de l'actiu corrent, mentre que l'efectiu de l'empresa té un valor estable al voltant del 74% del total de l'Actiu Corrent. Aquestes dades es deuen a la seva capacitat de negociació amb proveïdors i per tant de gestió d'estucats.

En el cas de l'anàlisi de l'actiu corrent de CAGSA, ha passat dels 437.313.-m€ del 2018 als 473.808.-m€ del 2022, el que suposa un increment del període del 8,35%, però en aquest cas cal destacar que ha tingut uns valors molt similars i sostinguts entre totes les anualitats, que si bé mostra increments positius entre tots els anys de l'estudi, amb creixement al 2019 del 3,11%, al 2020 del 2,82%, al 2021 del 1,24% i al 2022 del 0,95%, aquests són molt moderats.

En el cas de CAGSA la composició de l'Actiu Corrent difereix notablement de la de Mercadona en els dos punts comentats abans, ja que aquí les existències han passat de representar al 2018 un 36,68% a ser al 2022 un 50,65% del total de l'actiu Corrent, el qual s'explica pel fet que tota la producció és pròpia i és molt insignificant la part de compra a proveïdors externs, i per d'altra banda la seva gestió de l'efectiu si bé ha mantingut uns valors estables durant el període del 2018 al 2021, amb un valor al voltant d'un 36-38% del total de l'actiu corrent de l'empresa, l'any 2022 ha tingut un decrement del 51,12% respecte al 2021, passant de ser de 180.345.-m€ a 88.148.-m€. També cal notar que la mitat d'aquesta reducció s'explica per l'increment del 2022 respecte al 2021 de inversions financeres a curt termini.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

○ 3.1.4.- Evolució del Patrimoni Net

Alhora s'entén per Patrimoni Net com "la part residual dels actius d'una empresa un cop deduïts tots els seus passius. S'inclou aquí totes les aportacions realitzades pels socis o propietaris, ja sigui en el moment de la constitució així com en moments posteriors, que no tinguin la consideració de passius, i s'afegeixen els resultats acumulats no distribuïts".

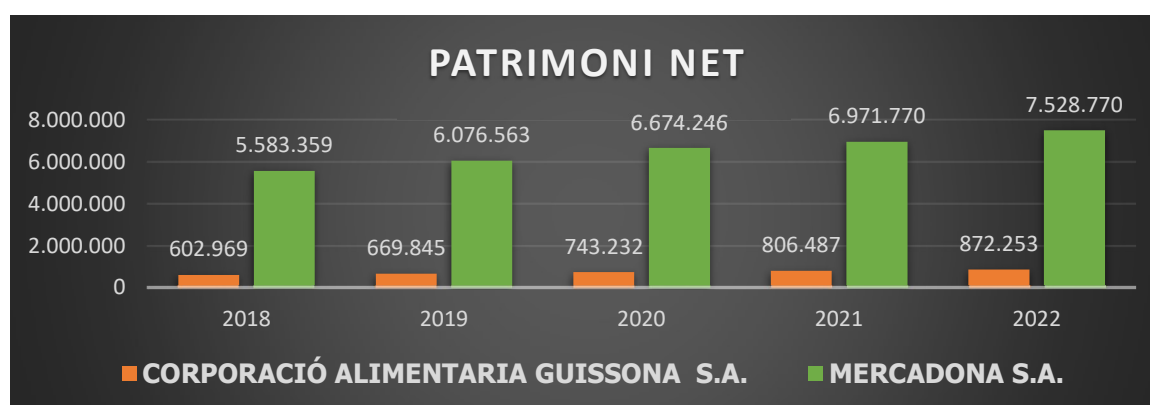
Analitzant les dades del període estudiat, en el cas de Mercadona, el Patrimoni net ha passat de 5.583.359.-m€ del 2018 a 7.528.770.-m€ al 2022, el que representa un increment del 34,84%. Durant tots els anys de període hi ha hagut creixements positius, sent al 2019 del 8,83%, al 2020 del 9,84%, al 2021 del 4,46% i al 2022 del 7,99%, mostrant per tant un creixement constant mantingut en el temps.

En el cas de CAGSA la variació del Patrimoni Net durant els 5 anys del període estudiat, ha sigut d'un 44,66%, passant dels 602.969.-m€ de l'any 2018 als 872.253.-m€ del tancament de l'any 2022. També en el cas d'aquesta empresa el creixement ha sigut constant i mantingut en el temps, sent l'any 2019 del 11,09%, l'any 2020 del 10,96%, l'any 2021 del 8,51% i l'any 2022 del 8,15%.

Aquesta evolució creixent any darrera any del Patrimoni Net de les dos empreses es deu sobretot als fons propis, i tenen com a origen la acumulació de beneficis en forma de Reserves, donat que les dos empreses reinverteixen la major part dels seus beneficis i el finançament de les seves inversions es fa sempre amb capital propi, tenint una dependència financera pràcticament nul·la.

El Patrimoni Net representa per Mercadona sempre més d'un 60% del total de Patrimoni Net més passiu, pel 2018 era de 61,1% i pel 2022 del 62,7%. En el cas de CAGSA el patrimoni net ha estat durant tot el període per damunt del 72%, sent pel 2018 del 72,9% i pel 2022 del 74,3%.i per 2022. Notem que als seus Informes Anuals de CAGSA destaca que es fan ampliacions de capital cada any pel pagament dels dividendes en forma del sistema de retribució dividend per accions. Només comentarem el cas del 2022, on es van emetre 13.862 accions noves de valor nominal 100.-€, amb un valor comptable a fi d'any de 13.533.429.-€, i només van optar per cobrar en efectiu accionistes per import de 5.078.769.-€. Això representa que el 73% de l'accionariat prefereix cobrar amb sistema de retribució dividend per acció.

Per tant podem concloure que també en el cas de l'estudi del Patrimoni Net de les dos empreses pel període motiu d'estudi, CAGSA ha tingut un increment superior al de Mercadona, superant-ho en quasi un 10%.



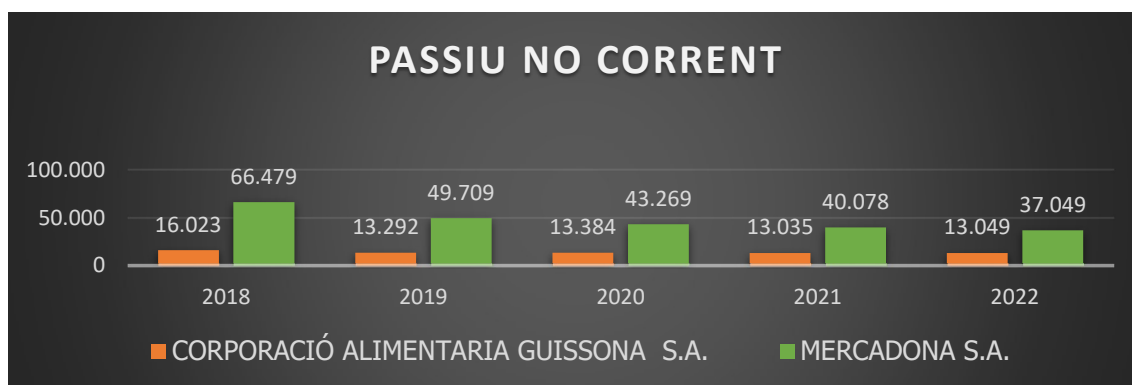
Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI

○ 3.1.5.- Evolució del Passiu NO Corrent

En l'estudi de les dades del període podem veure que en el cas de Mercadona el Passiu No Corrent ha passat dels 66.479.-m€ al 2018 als 37.019.-m€ al 2022, representant una reducció del 44,27%, i que a més aquesta reducció ha sigut progressiva i mantinguda any darrera any, sent al 2019 de -25,23%, al 2020 del -12,96%, al 2021 del -7,37% i al 2022 del -7,56%.

En el cas de CAGSA, el passiu NO Corrent ha passat dels 16.023.-m€ al 2018 als 13.049.-m€ al 2020, el que representa una reducció del -18,56%. A l'any 2019 es va reduir en -17,04%, al 2020 va incrementar en 0.0069%, al 2021 es va reduir en -0,026% i al 2022 es va mantenir pràcticament estable.

El fet més destacable per les dos empreses és que la partida del Passiu No corrent es molt reduïda respecte al passiu total de les empreses, sent per l'any 2022 del 0,308% del Passiu i Patrimoni Net de l'empresa pel cas de Mercadona, i per CAGSA a l'any 2022 del 1,11%. Això es degut al fet que les dos empreses mantenen un insignificant endeutament a llarg termini donat que el finançament de les seves inversions ho realitzen amb capital propi.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

○ 3.1.6.- Evolució del Passiu Corrent

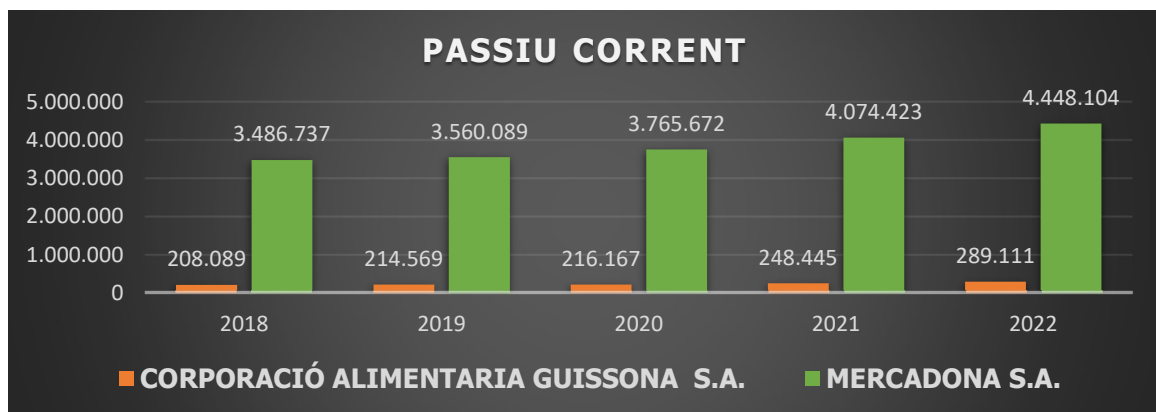
El passiu corrent de les dos empreses manté un creixement uniforme durant tots els anys d'estudi.

En el cas de Mercadona el creixement ha sigut d'un 24,01% per tot el període, sent l'any 2019 del 2,1%, pel 2020 del 5,77%, pel 2021 del 8,2% i pel 2022 del 9,17%. El creixement es deu principalment al creixement dels deutors a curt termini.

En el cas CAGSA el creixement del Passiu Corrent del període estudiat ha sigut del 38,94%, sent pel 2019 del 3,11%, pel 2020 del 0,74%, pel 2021 del 14,93 i pel 2022 del 16,36%. Cal notar que al voltant del 95% del total del Passiu Corrent correspon a creditors comercials i en concret la part més important a creditors a curt termini.

Notem que si comparem la composició total del Patrimoni net i passiu de les dos empreses, amb cada una de les partides que els componen, en el cas de les dos empreses el creixement ha sigut sempre superior del Patrimoni Net que del Passiu Corrent.

Pel 2022, darrer any de l'estudi i que es molt similars als 4 anteriors en quant a composició, en el cas de Mercadona el Patrimoni net suposava un 62,7% del total i el Passiu Corrent un 37%, i en el cas de CAGSA pel mateix any 2022, suposava un 74,3% pel Patrimoni Net i un 24,6% pel Passiu Corrent.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

3.2.- Anàlisi de la situació financera comparativa de les dos empreses

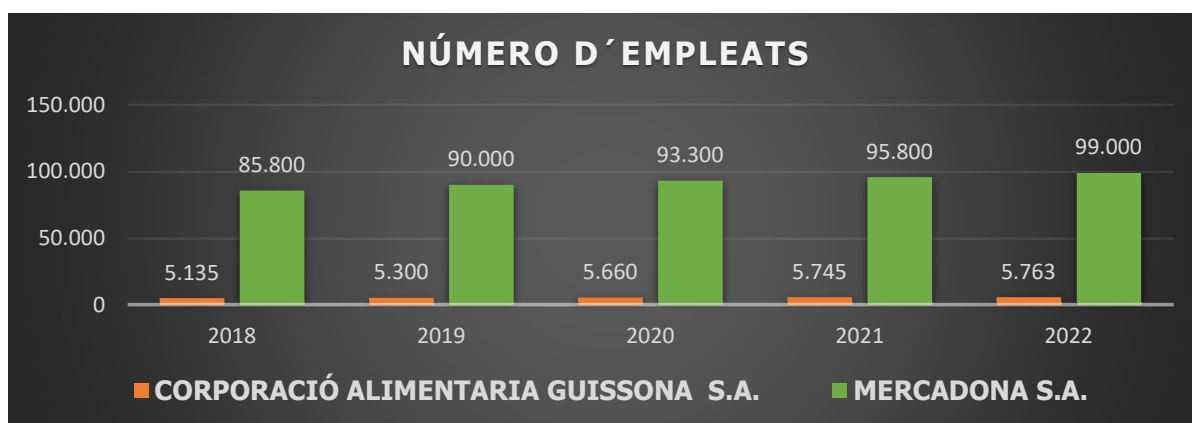
○ 3.2.1.- Evolució del número d'empleats

Afegeixo aquest apartat dins del treball i en aquest punt, pel fet de que correspon a un dels fets diferencials entre les dos empreses analitzades que cal matisar abans de començar amb l'anàlisi propi dels ratis, ja que la l'estratègia en la política de gestió de recursos humans de les dos empreses és força diferent i és un dels fets més diferencials entre elles.

Per un costat a Mercadona tots els empleats són fixes de l'empresa, amb la política de recursos humans iniciada al 1995 i com podem veure al gràfic adjunt ells posen dintre del seu Model de Qualitat Total ja exposat anteriorment, al Treballador en la segona posició de les 5 que té definides, just per darrera de "El Jefe" al que consideren el número ú.

Tenen una política molt definida de cuidar a l'empleat i per aquest motiu tots els treballadors tenen contracte fixe i la seva política salarial és la que té les millors retribucions del sector retail d'alimentació de l'estat espanyol (anteriorment ja s'ha afegit una taula salarial en vigor al 01-01-2023 en la que es veu que a partir dels 3 anys els salaris a 12 mesos dels treballadors de Mercadona representen un 62% més del salari mínim interprofessional). Segons l'informe anual del 2022 de la companyia, tenien 99.000 empleats. Notem que a l'informe anual del 2023, recentment publicat, ja han arribat als 104.000.- empleats.

El cas de CAGSA és totalment oposat. La plantilla de tota la Corporació era al tancament de l'any 2022, segons el seu Informe Anual, de 5.763 persones. La plantilla de la Corporació és mínima, i cal destacar que per exemple té només 4.449 treballadors directes, i que a les 6 participades funcionen amb plantilles força estressades. Com exemple BonÀrea Energia S.L. (participada al 100%) que al 2022 va facturar 327.-milions d'euros amb només dos treballadors i Servicios Agropecuaria de Guissona Corredoria de Seguros (participada al 79%) que en té només 16. L'explicació d'aquest fet és que els empleats fixos de CAGSA corresponen a treballadors a perfils tècnics on l'empresa si que fa un esforç important de retenció de talent, i al seu gran centre logístic de La Closa a Guissona, i totes les seves botigues de bonÀrea són franquiciades i els empresaris franquiciats són els que corren amb la contractació de totes les persones necessàries per poder fer funcionar cada botiga. Això fa que les despeses de personal no siguin comparables. I per tant totes les dades de càlcul per empleat que es poden mostrar, per exemple a les dades obtingudes de la base de dades SABI, estan distorsionats i no tenen cap valor comparatiu.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes del les Memòries Anuals de Mercadona i dels Informes Anuals de CAGSA.

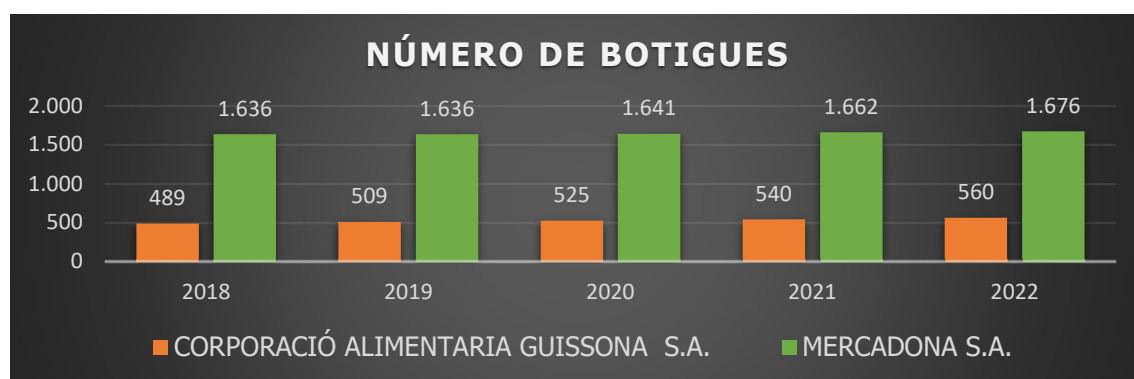
○ 3.2.2.- Evolució del número de botigues

Després de tot l'exposat en el darrer punt, que ens ajuda a veure una de les diferències més important en l'anàlisi de les dos empreses, un altre dels temes més destacables i diferenciadors de la posició actual de les dos empreses, seria analitzar el número de botigues de les dos empreses i el seu posicionament dins el territori nacional.

Mentre Mercadona està posicionada a tot el territori nacional, i mostra un estancament en el seu número de botigues que manté obertes, passant de 1.636 al 2018 a 1.637 al 2022, segons dades dels seus Informes Anuals publicats (notem que al 2019 va començar a obrir botigues a Portugal on al tancament de l'any 2022 en tenia 39), CAGSA està en un procés totalment expansiu, amb les seves fortes inversions en el macro complex d'Èpila (notem que el projecte consta de 220.000 metres quadrats de naus, on han comprat més de 200 hectàrees) com ja s'ha explicat durant el treball, on es pot veure una imatge on mostra la seva expansió des de Catalunya cap a Aragó, Madrid, països valencians, Navarra i La Rioja. CAGSA ha passat de les 489 botigues al 2018 als 560 al 2022, i el més destacable és que les seves previsions a 4 anys vista quan tinguin tot el complex de Èpila operatiu, es arribar a les 1.000 botigues de marca pròpia amb una forta expansió cap a l'oest de l'estat espanyol.

Aprofito també per comentar una cosa que ampliaré a l'apartat conclusions: si bé abans els franquiciats aportaven un local comercial i CAGSA aportava tota la resta, des de fa ja anys, la Corporació quan estudia d'instal·lació d'un nou franquiciat, és ella qui compra el local comercial i cobra un lloguer vitalici al franquiciat. Inclús compra locals comercials als franquiciats que estaven de lloguer. Aquestes inversions suposen la tercera major quantia en quant a inversions actuals anuals de la companyia, darrera de les inversions a la nova planta d'Èpila i amb dades estretes de l'Informe anual del 2018 ja exposen que durant aquest any han comprat 47 locals, amb el que al final d'aquest exercici ja tenien 250 locals en propietat dels 489 establiments totals de BonÀrea. L'any 2019 en van adquirir 52, l'any 2020 en van adquirir 29, l'any 2021 en van adquirir 39 amb una inversió de 31,3 milions d'€, i a l'any 2022 en van adquirir 40, amb el que al tancament d'aquest exercici ja contaven amb 375 botigues i supermercats en propietat dels 560 que tenien oberts al públic en 327 poblacions. Només per aquest any 2022 la inversió en els locals va suposar 37 milions d'€.

Es evident que les dos empreses estan en fases de desenvolupament ben diferents.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes del les Memòries Anuals de Mercadona i dels Informes Anuals de CAGSA.

○ 3.2.3.- Evolució dels Ingressos d' explotació

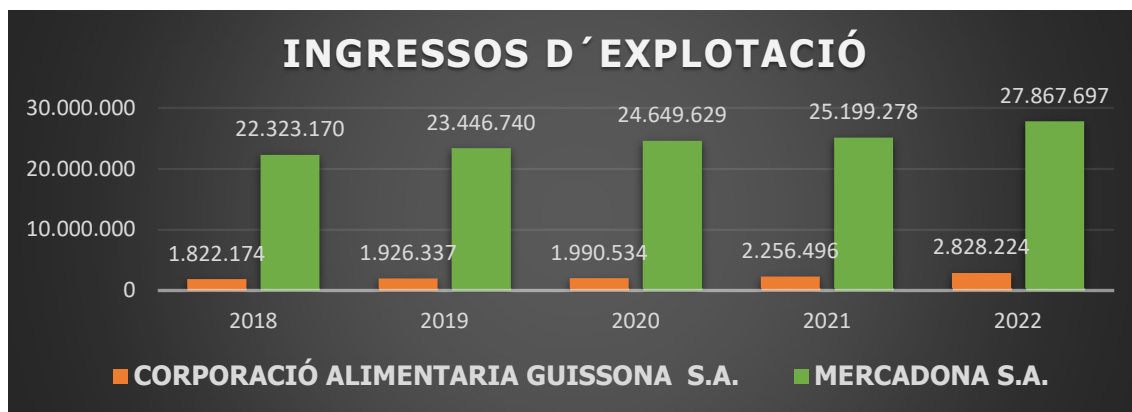
En aquest apartat analitzarem l'evolució dels ingressos d' explotació dels anys objecte d'aquest estudi, que com hem vist eren del 2018 al 2022. Són una etapa molt interessant de les dos empreses donat que el 2018 i el 2019 són anys forts creixements, al 2020 els va tocar gestionar una situació totalment nova mai viscuda com va ser la pandèmia COVID 2019, on la població vam estar confinats dels del mes de març en diverses ocasions, el 2021 va suposar la tornada a la normalitat en quant a mobilitat i recuperació del turisme però en el que van tenir que lluitar a la segona mitat de l'any amb fortes pujades de l'energia, el gas i l'electricitat, que van afectar fortament els preus, i un 2022 on al mes de febrer es va produir l'inici de la invasió de Rússia a Ucraïna, el que va originar grans repercussions a escala mundial tant en el subministrament d'energia com de cereals, el que va desencadenar en una gran inflació (segons dades de la Memòria Anual de Mercadona de l'any 2022, mencionen a la pàgina 65, que la inflació per aquest any va ser del 15,7%). Aquest any 2022 caldria destacar també, sobretot en el cas de CAGSA, l'afectació de la malaltia PRRS (malaltia d'origen víric que afecta al sector porcí i respon a les sigles Síndrome Reproductiu i Respiratori Porcí, que causa problemes de reproducció i afecta al sistema respiratori) que va provocar una forta disminució de la producció porcina, no podent atendre les demandes pactades, amb l'important increment de preus que això suposa, dins el ja mencionat escenari inflacionista que afectava aquest any.

En el cas de Mercadona l'increment d'ingressos del període ha sigut de 24,84%, sent l'any 2019 del 5,03%, el 2020 del 5,13%, el 2021 del 2,23 i l'any 2022 del 10,59%.

Tal com explica Joan Roig a la seva Memòria Anual del 2021, va ser un anys difícil on van tenir que adaptar-se al procés inflacionista, contenint els preus un 3,5% per davall del IPC amb la consegüent caiguda de marge. Aquest any el seu benefici va baixar un 6%. A la seva Memòria Anual del 2022, al missatge del President Joan Roig, comença destacant les fortes incerteses a les que s'enfronten, donat que pels esdeveniments viscuts en els darrers 3 exercicis els escenaris estables i predictibles als que estaven acostumats a gestionar, ja no existeixen, i ara han de gestionar un context de gran complexitat que els exigeix una forta adaptació a les circumstàncies constantment canviats de l'entorn.

El mateix entorn ha viscut CAGSA, tal com destaca al seu Informe de Gestió del 2022 el President Jaume Alsina, en el que cal afegir les incerteses geopolítiques del conflicte a Ucraïna i les seves conseqüències sobre l'economia amb una inflació que les autoritats no aconsegueixen estabilitzar. I a més en el seu cas particular han patit aquest any una forta afectació a la producció animal al sector porcí amb la malaltia del PRRS i la forta sequera que els ha afectat molt amb la producció del cereal. Amb tot això el creixement dels seus ingressos d' explotació en el període estudiat va ser de 55,21%, sent al 2019 del 5,72%, al 2020 del 3,33%, al 2021 del 13,36% i al 2022 del 25,34%.

De les dades que acabem de comentar es pot veure que CAGSA ha tingut una pujada en quant a ingressos d' explotació del període del 55,21% respecte als 24,84% de Mercadona. Això deixa palès el comentat en apartats anteriors que Mercadona és una empresa que està en una fase de maduresa i CAGSA en una fase molt més expansiva, i que el seu fet del seu singular model d' Integració Vertical, que és única al món, a pesar de que tant les pujades com les baixades de preus els afecti molt directament, els aporta tenir un gran control de tot el procés productiu, i tal com diu el seu President, els permet aportar productes de màxima frescor i qualitat a un preu d'un 30% inferior a la seva competència.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

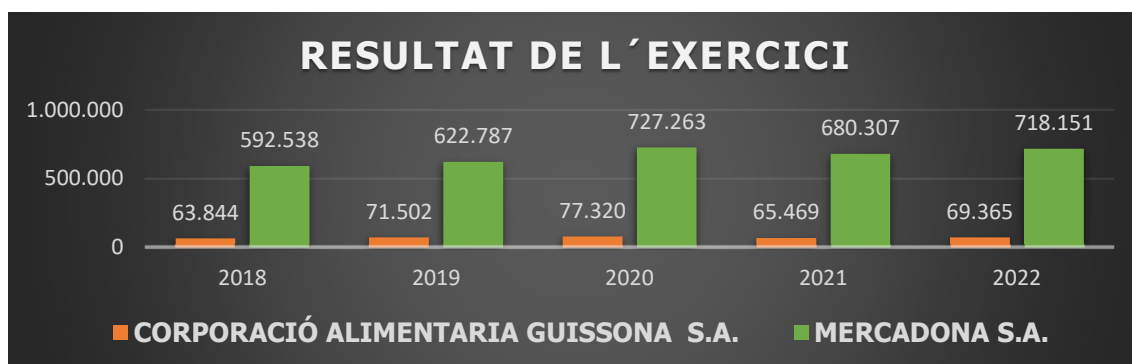
○ 3.2.4.- Evolució dels Resultats de l'exercici

Per aquest apartat ens val el mateix comentat amb el punt anterior, i podem veure que en el cas de Mercadona els resultats dels exercicis del període estudiat han crescut un 21,12%, tenint al 2019 un increment respecte al 2018 del 5,1%, al 2020 del 16,78%, al 2021 degut a tot el comentat a l'apartat anterior van tenir una caiguda del -6,46%, i l'any 2022 un increment del 5,56%.

En el cas de CAGSA, l'increment dels resultats de l'exercici del període estudiar va ser de 8,65%, corresponen a l'any 2019 un creixement respecte al 2018 del 12%, al 2020 del 8,13%, l'any 2021, va ser negatiu igual que en el cas de Mercadona, i va tenir una caiguda del -15,33%, i al 2022 un creixement del 5,95%.

En resum podem veure que tan el 2019 com el 2020 els creixements dels resultats de els exercicis són positius, destacant l'increment de dos dígit per CAGSA el 2019 amb un 12%, i per Mercadona el 2020, amb el 16,78%. Els dos empreses van tenir un decrement al 2021, molt més acusat en el cas de CAGSA que va arribar fins el -15,33%, això ens demostra que Mercadona va saber adaptar-se millor a l'etapa de l'inici de la inflació, i això s'explica amb que va saber traslladar millor les pujades de preus als consumidors i alhora tots sabem que va utilitzar la coneguda "reduflació" en la presentació dels seus productes (reducció de la quantitat ofertada al packaging, mantenint el preu del producte o bé augmentant-lo, pràctica que li va valdre moltes denúncies d'organitzacions de consumidors.

A l'any 2022 les dos empreses tornen a la senda dels creixements, sent molt similars per les dos, del 5,56% per Mercadona i del 5,95% per CAGSA, lleugerament superior per aquesta darrera.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

○ 3.2.5.- Evolució del Fons de Maniobra

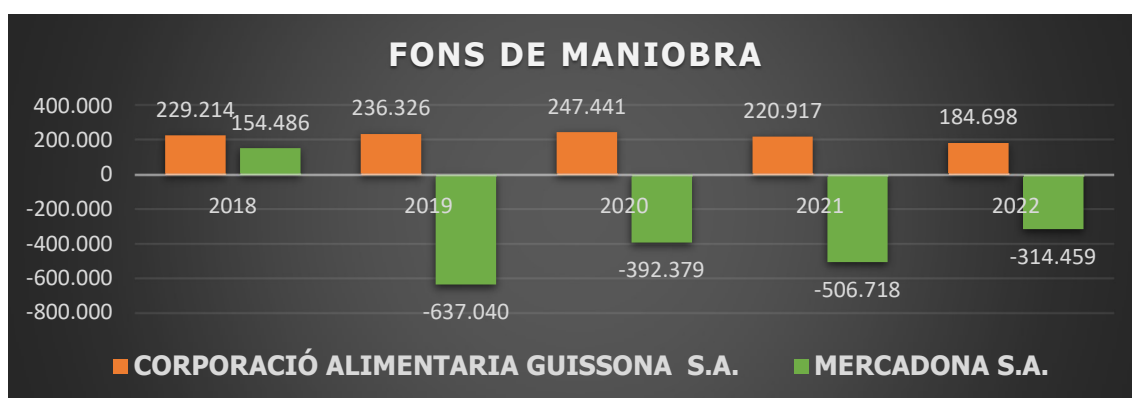
Els fons de maniobra es pot calcular de dos maneres diferents:

- **FM = la diferència entre el Actiu Corrent i el Passiu Corrent de l'empresa**
- **FM = (Patrimoni Net + Passiu NO Corrent) - Actiu NO Corrent.**

En aquest apartat si que podem notar diferències considerables entre les dos empreses. Mentre Mercadona, excepte per l'any 2018 que és positiu de 154.486.-m€, per tots els altres 4 anys de l'estudi sempre té un Fons de Maniobra negatiu, sent el més elevat el del any 2019 quan va ser de -638.040.-m€, l'any 2020 de -392.379.-m€, el 2021 de -506.718.-€ i el 2022 de -314.459.-m€.

Quan el Fons de Maniobra és negatiu es diu que l'empresa pot estar en suspensió de pagaments o fins i tot en fallida tècnica. Per a res és el cas de Mercadona donat que l'actiu amb el que conta és de quasi el doble que el seu Passiu. El cas dels Fons de Maniobra negatiu és molt habitual en grans cadenes de distribució, i l'explicació és que segons dades de la seva memòria anual del 2022 ells cobren sempre al comptat als clients, és a dir, a 1 dia, màxim dos, i el seu període pagament a proveïdors és de 40 dies, d'aquesta manera sempre disposarà d'actius en efectiu en tresoreria, tenint una correcta liquidés i solvència a curt termini. El que per altres empreses de mida mitjana aquesta tàctica de tensionament de la liquidés els suposaria un gran risc, per aquestes grans empreses que tenen un exhaustiu i rigorós control de la comptabilitat els permet treballar de manera flexible i segura mantenint fons de maniobra negatius.

El cas de CAGSA és totalment oposat, tenint sempre un Fons de Maniobra positiu durant tots els anys d'estudi, sent de 229.214.-m€ del 2018, de 236.326.-m€ al 2019, de 247.441.-m€ al 2020, de 220.917.-m€ al 2021 i de 184.698.-m€. Això demostra la seva política financera molt més conservadora, i també ho podem explicar per un segon motiu, que ja he mencionat a l'inici del treball i que dins de la Corporació hi consten diferents activitats, suposant segons dades de l'Informe Anual del 2022, que l'activitat alimentària representa un 47% del volum total de facturació, i que el període de cobrament a clients és de 12 dies i el de pagament a proveïdors és de 25 dies (dades de l'Informe Anual 2022).



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes del les Memòries Anuals de Mercadona i dels Informes Anuals de CAGSA.

○ 3.2.6.- Evolució del Rati de Solvència Global

En aquest apartat analitzarem el rati de Solvència, també conegut com a **rati de Garantia o de Cobertura**, que mesura la capacitat que té una empresa de fer front a les seves deutes amb tots els seus Actius, es a dir, mostra la garantia que pot oferir una empresa als proveïdors i creditors, en cas de liquidació, i el seu càlcul es correspon al valor de l'Actiu Total de l'empresa dividit pel seu Passiu Total.

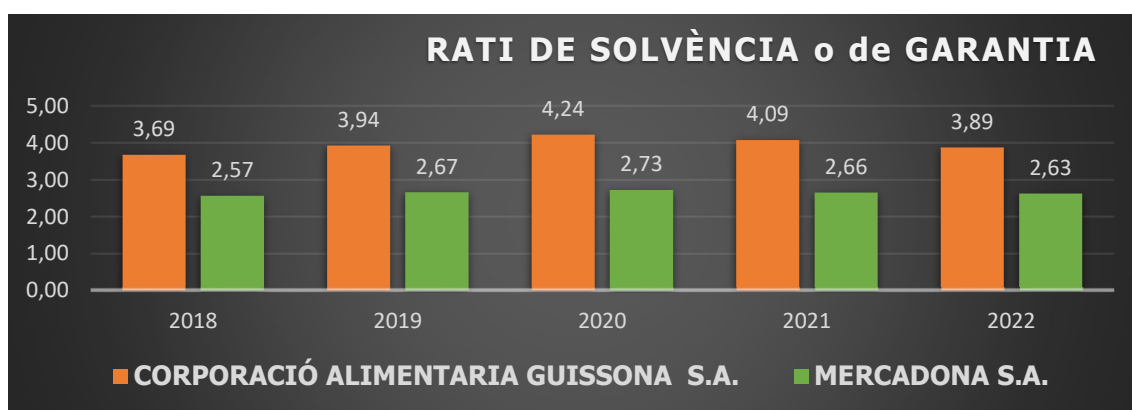
$$\text{Rati de Solvència} = \frac{\text{Actiu Total}}{\text{Passiu Total}}$$

Com es pot deduir de la fórmula adjunta, la diferència entre el numerador i el denominador la constitueix el Patrimoni Net. Per tant si el rati és superior a 1 és que el Patrimoni Net és positiu i per contra si el rati és inferior a 1 vol dir que el Patrimoni Net és negatiu i per tant estaríem davant d'una situació d'insolvència o fallida, donat que l'empresa no tindria fons propis per fer front els seus compromisos de pagament liquidant tots els seus actius. No obstant hem de fer notar que per a que l'empresa sigui solvent, no només val que el rati sigui superior a 1, sinó que es considera que és solvent quan aquest és superior com a mínim a 1,5 i a partir d'aquí quan més gran sigui major és la solvència que l'empresa té davant de tercers. També caldria fer menció que un rati excessivament elevat podria suposar un cost d'oportunitat per l'empresa al tenir un excés de Patrimoni Net.

Entrant amb detall de les empreses objecte d'estudi veiem que en el cas de Mercadona S.A., el seu rati de Solvència es situa durant els 5 anys d'estudi entre el 2,57 de l'any 2018 i el 2,73 de l'any 2020. Mostra força estabilitat al voltant del 2,65, que es el valor mig dels anys 2019, 2021 i 2022.

En el cas de CAGSA el rati de solvència o de garantia, és notablement superior al de Mercadona, movent-se durant el període estudiat entre el mínim de 3,69 del 2018 i el màxim del 4,24 del 2020. Mostra força estabilitat al voltant del 4, sent al 2019 de 3,94, al 2021 de 4,09 i al 2022 del 3,89.

Notem que les dos empreses tenen un molt bon rati de Solvència o Garantia, sent per CAGSA superior tots els anys al de Mercadona, fruit de la seva política financera de màxima prudència. Per les dos empreses el rati mostra el valor més baix a l'any 2018 quan veníem d'un cicle expansiu sense afectació de les incerteses a les que després s'han hagut d'enfrontar, i el rati més elevat és per les dos a l'any 2020, just l'any de la Pandèmia Covid-19, que els va fer ser molt més conservadores en les seves polítiques financeres fruit de la gran incertesa mai viscuda que els havia tocat gestionar aquest any.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes dels balanços dels Informes i Memòries Anuals publicats per les dos empreses analitzades.

○ 3.2.7.- Evolució del Rati de Solvència a curt termini

En aquest punt analitzarem el rati de liquidés a curt termini de les dos empreses, segons les dades obtingudes del sistema SABI. El rati de circulat a curt termini o de solvència a curt termini, relaciona l'actiu corrent d'una empresa amb el passiu corrent de la mateixa, i el que fa és mesurar la capacitat que l'empresa té per fer front a tots els seus deutes i compromisos a curt termini, amb els seus actius corrents.

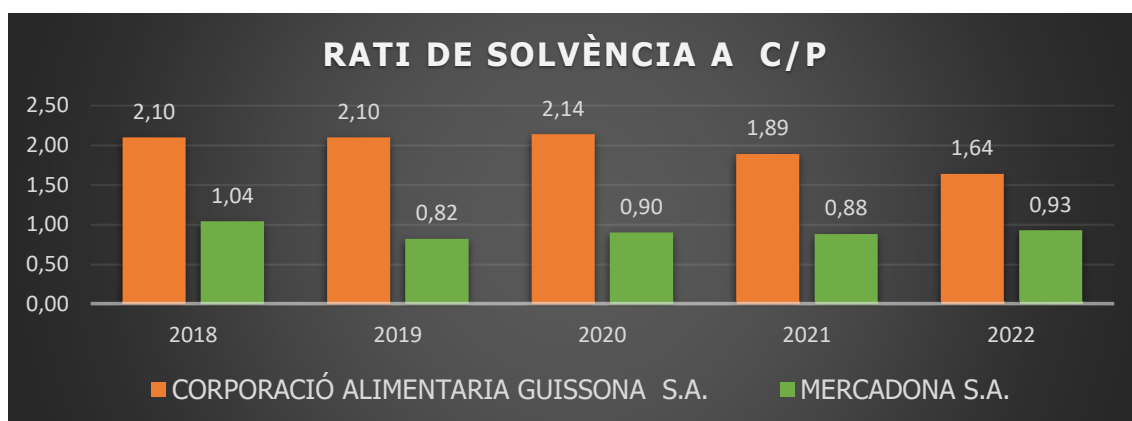
$$\text{Rati de Solvència a curt termini o LIQUIDÉS} = \frac{\text{Actiu Corrent}}{\text{Passiu Corrent}}$$

En el cas de Mercadona el seu rati de Solvència a c/p només és superior a 1 al 2018 quan el supera lleument sent de 1,04. La resta d'anys, del 2019 al 2022, sempre és inferior al 1, sent el valor més baix el del 2019 amb 0,82 i el més alt el del 2022 amb 0,93. Aquests valors inferiors a 1 ens indica que el seu passiu corrent és superior al seu actiu corrent, és a dir, tal com ja s'ha explicat a l'apartat dels Fons de Maniobra, aquest és negatiu, i solen ser habituals a les operatives dels supermercats, on el període mig de cobrament segons dades de SABI és de 1-2 dies, mentre que el pagament mitjà als seus proveïdors donada la seva gran capacitat de negociació és de 40 dies.

En el cas de CAGSA el seu rati de Solvència a c/p és del 2,10 tant pel 2018 com pel 2019, incrementant-se al 2,14 l'any 2020, i reduint-se a 1,89 el 2021 i a 1,64 el 2022. Per tant es pot dir que el rati de Solvència a curt és molt millor en el cas de CAGSA que en el de Mercadona, i això s'explica per tres motius principals, per un costat per la política financera molt conservadora de CAGSA, per un altre perquè aquesta els productes que comercialitza a les seves botigues són majoritàriament de producció pròpia, i en conjunt difereix del cas de Mercadona amb la seva capacitat de gestió dels proveïdors aliens, ja que per volums de vendes no tenen la mateixa capacitat de negociació amb proveïdors. Per aquest motiu el període de cobrament mitjà per CAGSA segons dades d'informes de SABI, són de 12 dies i el pagament a proveïdors és de 28 dies.

Notem que segons l'Informe Anual de CAGSA de 2022, el 76% dels Productes de Lliure Servei de les seves botigues corresponen a productes directes de la marca BonÀrea, i el 55% d'aquests PLS estan elaborats actualment al centre alimentari de Guissona conegut com La Closa.

Podem concloure que el rati de Solvència a c.t. de CAGSA és durant tot els anys analitzats de més del doble que el de Mercadona, excepte l'any 2022 que és un 76,34% superior.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes dels balanços dels Informes i Memòries Anuals publicats per les dos empreses analitzades.

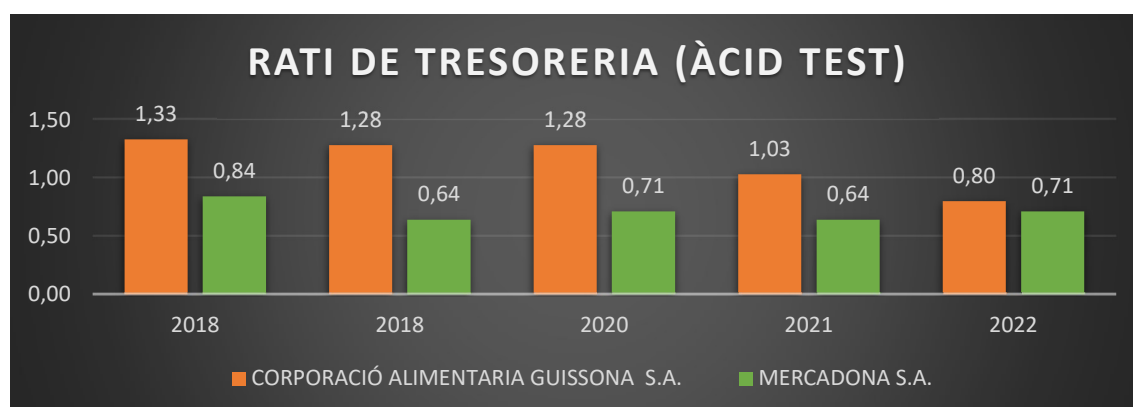
○ 3.2.8.- Evolució del Rati de Tresoreria (Àcid Test)

El rati de Tresoreria conegut com a Rati de Prova Àcida (Àcid Test amb anglès), també es coneix com a Rati de Liquiditat Immediata i és una manera de mesurar d'una manera més afinada la capacitat que té una empresa per fer front a les seves deutes a curt termini amb els elements de l'actiu de més liquiditat, es a dir, aquells que no s'han de transformar o vendre per la seva conversió a efectiu. Per tant, com mostro a la fórmula adjunta, és el resultat de dividir el actiu corrent menys el realitzable pel passiu corrent de l'empresa. Per tant s'exclouen tot els actius que formen part de l'inventari donat que seran els més difícils de convertir en efectiu en cas de necessitat sobrevinguda.

$$\text{Rati de Tresoreria (Àcid Test)} = \frac{\text{Realitzable} + \text{Tresoreria} + \text{IFT}}{\text{Passiu Corrent}}$$

En el cas de Mercadona aquest rati era del 0,84 pel 2018, del 0,64 els anys 2018 i 2021, i del 0,71 els anys 2020 i 2022. Aquest rati és inferior al rati de solvència a curt analitzat a l'apartat anterior donat que les existències de Mercadona suposen de mitja pel període estudiat de un 20% de total de l'Actiu Corrent.

Pel cas de CAGSA aquest rati ha sigut del 1,33 per l'any 2018, del 1,28 pels anys 2019 i 2020, es redueix al 1,03 per l'any 2021 i es torna a reduir fins el 0,80 per l'any 2022. Seguint la mateixa explicació, en el cas de CAGSA ja hem comentat anteriorment, les seves existències suposen un percentatge molt més elevat que en el cas de Mercadona, ja que a CAGSA la major part del producte que comercialitzen és de producció pròpia. Per aquest motiu les existències de CAGSA suposen un 36,67% pel 2018, un 38,69% pel 2019, un 40% pel 2020 i s'incrementen fins el 45,3% al 2021 i arriben fins al 50,65% l'any 2022. Per aquest darrer any 2022, l'explicació de la forta baixada del rati també s'explica per la disminució de la tresoreria de l'empresa.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes dels balanços dels Informes i Memòries Anuals publicats per les dos empreses analitzades.

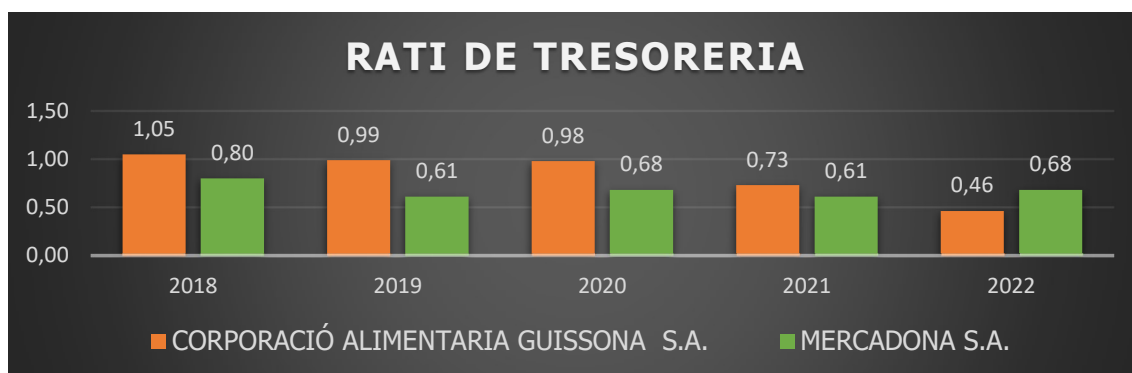
○ 3.2.9.- Evolució del Rati de Tresoreria

El rati de tresoreria mesura la capacitat d'una empresa per atendre els seus deutes a curt termini amb els seus actius líquids. És una eina molt útil pels analistes financers i pels inversors donat que avalua la capacitat que té una empresa per atendre els compromisos de pagament derivats del seu cicle productiu. Com es pot veure a la fórmula que el defineix, al numerador hi ha la tresoreria de l'empresa i les inversions financeres temporals, i al denominador tot el passiu corrent, i cal notar que no es té en compte els diferents venciments que aquests puguin tenir.

$$\text{Rati de Tresoreria} = \frac{\text{Tresoreria} + \text{Inversions Financeres Temporals}}{\text{Passiu Corrent}}$$

En el Cas de Mercadona el rati de Tresoreria ha sigut de 0,80 pel 2018, del 0,61 pels anys 2019 i 2021 i del 0,68 pels anys 2020 i 2022.

En el cas de CAGSA el rati de Tresoreria ha sigut del 1,05 pel 2018, 0,99 pel 2019, 0,98 pel 2020, 0,73 pel 2021 i es redueix dràsticament pel 2022 fins el 0,46, pels motius ja exposats a l'apartat anterior, degut a la forta reducció d'efectiu que van tenir aquest 2022.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes dels balanços dels Informes i Memòries Anuals publicats per les dos empreses analitzades.

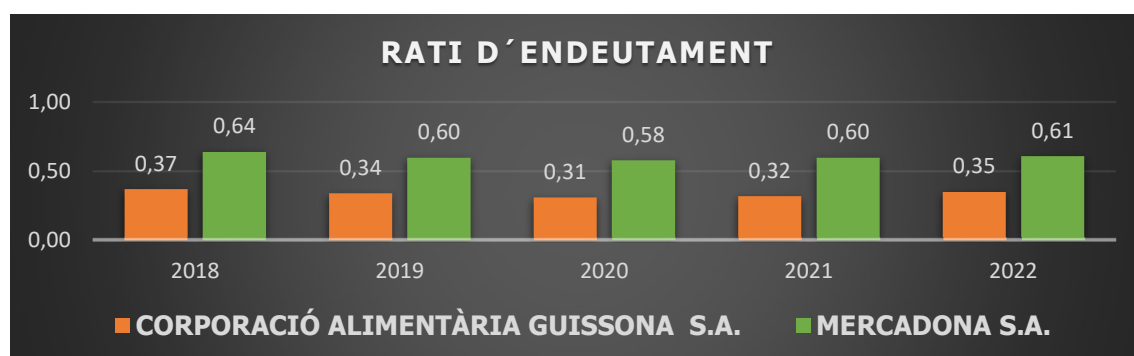
○ 3.2.10.- Evolució del Rati d'Endeutament

El rati d'endeutament és el resultat de dividir el Passiu Total de l'empresa pel seu Patrimoni Net. Per tant aquest rati ens indica com s'utilitzen els recursos aliens per cada unitat de monetària de Patrimoni Net. De la fórmula adjunta es dedueix que quan major sigui aquest rati, major és l'endeutament de l'empresa i en conseqüència més elevat és el risc de cobrament dels creditors i alhora menys protecció tenen. També cal notar que un rati d'endeutament excessivament baix ens indicarà un possible excés de fons propis, i el que per un costat significaria tenir un rati de solvència molt favorable, també podria significar tenir recursos ociosos que perjudicarien la rendibilitat dels accionistes.

$$\text{Rati d'Endeutament} = \frac{\text{Passiu Total}}{\text{Patrimoni Net}}$$

Al gràfic adjunt podem veure com en el cas de Mercadona el rati d'endeutament és estable en tots els anys del període estudiat, al voltant del 0,60, i en el cas de CAGSA es mou una mica per damunt de la mitat que en el cas de Mercadona. Si ens fixem amb l'any 2022 (pràcticament tots els anys són iguals per les dos empreses), per CAGSA va ser de 0,35 i per Mercadona de 0,61.

Novament hem de dir que les polítiques financeres molt conservadores de CAGSA el fan mantenir amb un rati d'Endeutament molt més baix que en el cas de Mercadona.



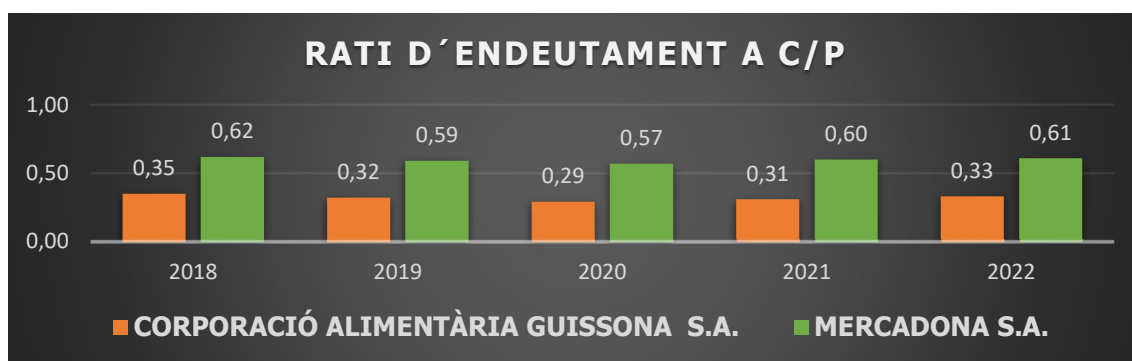
Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes dels balanços dels Informes i Memòries Anuals publicats per les dos empreses analitzades.

○ 3.2.11.- Evolució del Rati d'Endeutament (c/p)

El rati d'endeutament a c/p és el resultat de dividir el Passiu Corrent de l'empresa pel seu Patrimoni Net.

$$\text{Rati d'Endeutament a c/p} = \frac{\text{Passiu Corrent}}{\text{Patrimoni Net}}$$

En aquest apartat de l'estudi de l'Endeutament a c/p, hem de fer notar que com en les dos empreses el Passiu No Corrent representa una part tant ínfima del Passiu Total, els valors que s'obtenen pel rati d'endeutament a curt termini són pràcticament iguals que els de l'apartat anterior on hem analitzat el Rati d'Endeutament.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes dels balanços dels Informes i Memòries Anuals publicats per les dos empreses analitzades.

○ 3.2.12.- Evolució del Rati d'Endeutament (l/p)

El rati d'endeutament a l/p és el resultat de dividir el Passiu No Corrent de l'empresa pel seu Patrimoni Net.

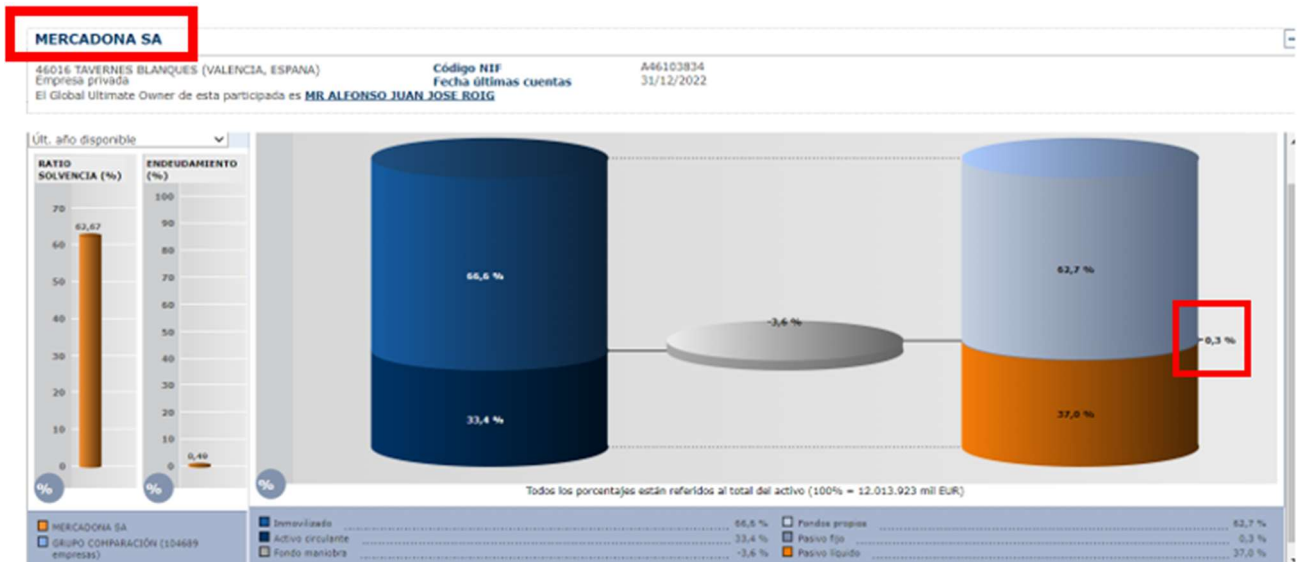
$$\bullet \text{ Rati d'Endeutament a c/p} = \frac{\text{Passiu No Corrent}}{\text{Patrimoni Net}}$$

En el cas de Mercadona per l'any 2022 tenia un Passiu No Corrent de 37.049.-m€ per un Patrimoni Net de 7.528.770.-m€ el que representa un rati d'endeutament a l/p del 0,0049. Per la resta dels anys de l'estudi els valors són molt similars: l'any 2021 del 0,0057, pel 2020 del 0,0065, pel 2019 del 0,0081 i pel 2018 del 0,0119.

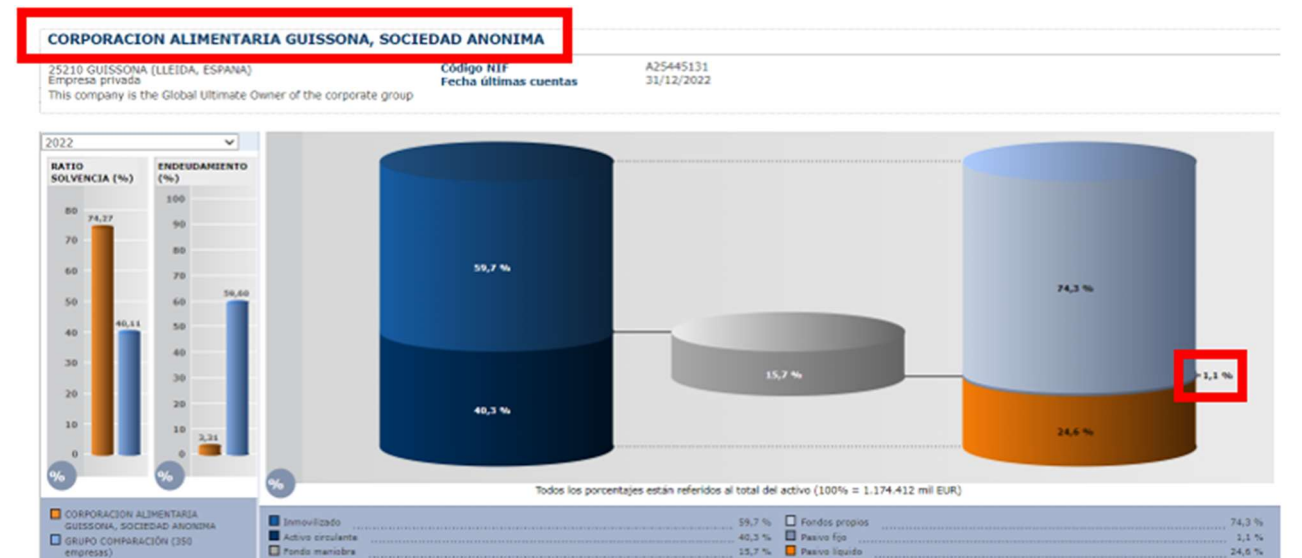
En el cas de CAGSA per l'any 2022 tenia un Passiu No Corrent de 13.049.-m€ respecte a un Patrimoni Net de 872.253.-m€, el que representava que el rati d'endeutament a l/p era de 0.0266. Per la resta dels anys de l'estudi els valors són molt similars: pel 2021 el rati era del 0.0198, pel 2020 era de 0,0180, pel 2019 era del 0,0162 i pel 2018 del 0.01496.

Entrant en el detall de les dos empreses, que en aquest apartat les dos tenen un comportament molt similar, la composició del Passiu No Corrent està formada durant tots els anys, entre un 65% i un 85% per Passius per Impostos Diferits, i només la resta per deutes a llarg termini. Això s'explica perquè les dos empreses analitzades financen totes les seves inversions amb capitals propis, tenint un endeutament a llarg pràcticament inapreciable.

Per fer-ho més visible, com en aquest apartat el rati d'endeutament de les dos empreses és totalment insignificant, tenint que citar-lo amb 4 decimals per poder ser significatiu, per aquest motiu no faig la representació gràfica donat que no seria visualment apreciable i crec que és molt més oportú a efectes de apreciar visualment l'insignificant part del Passiu No corrent, afegir els gràfics de representació de les partides del Balanç de Situació de les dos empreses per l'any 2022 (he representat aquest any per ser el darrer del període analitzat, però cal fer constar que la representació gràfica és la mateixa pels cinc anys analitzats).



Font: representació gràfica de les parts del Balanç de Situació de Mercadona per l'any 2022 obtinguda de SABI.



Font: representació gràfica de les parts del Balanç de Situació de CAGSA per l'any 2022 obtinguda de SABI.

○ 3.2.13.- Evolució del ROA o Rendibilitat Econòmica

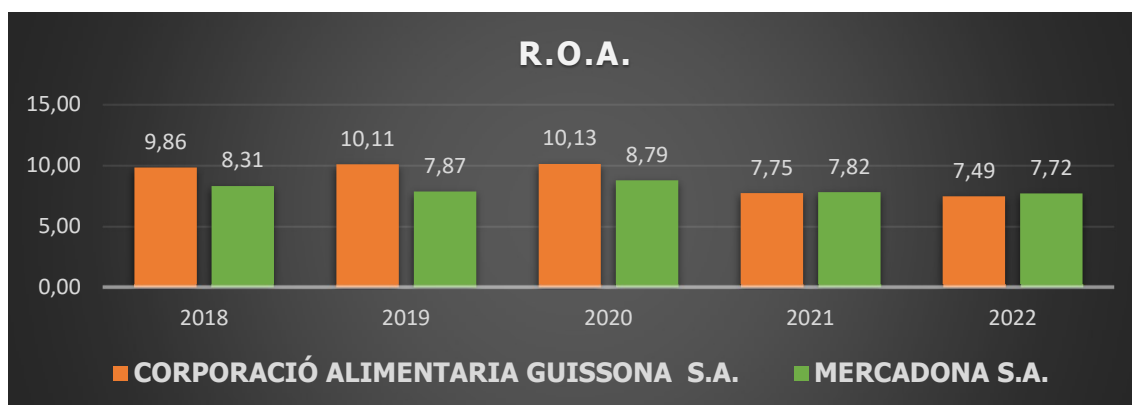
El concepte de Rendibilitat Econòmica conegut com a R.O.A. es correspon amb la relació entre els Beneficis Abans d'Impostos e Interessos i l'Actiu Total. Es pren el BAI (Benefici Abans de Interessos i Impostos) per avaluar el benefici generat per l'actiu independentment a com aquest es finança. D'aquesta manera, tal com s'explica al llibre de "Anàlisi d'estats comptables per a futurs economistes" de Martí Garcia Pons, la rendibilitat econòmica es considerada com una mesura de la capacitat dels actius d'una empresa per generar valor amb independència de com aquests han estat finançats, i per tant permeten la comparació de la rendibilitat entre empreses sense tenir en compte que la diferència entre les seves estructures econòmiques, posada de manifest en el pagament de interessos, afecti el valor de la rendibilitat.

Notem que en aquest càlcul per determinar la quantia dels recursos invertits s'ha de considerar la mitjana del període, ja que és una variable de flux.

$$\text{Rendibilitat Econòmica (R.O.A.)} = \frac{\text{Benefici Abans Impostos e Interessos}}{\text{Actiu Total Mig}}$$

Passant a la anàlisi de les dades del període objecte de l'estudi de les dos empreses, podem veure que ha sigut positiva per les dos durant tot el període, el que significa que sempre tenen benefici per cada unitat venuda. Pels tres primers anys, del 2018 al 2020, la ROA de CAGSA va superar de mitja el 10%, sent superior els 3 anys a la de Mercadona que es va moure entre el 7,87% del 2019 i el 8,79% del 2020. Pels anys 2021 i 2022 els resultats van ser molt similars de les dos empreses, d'entre el 7,75% de CAGSA i 7,82% de Mercadona al 2021 i entre el 7,49% de CAGSA al 2022 i el 7,72% de Mercadona aquest mateix any.

Per tant de les dades mostrades al gràfic adjunt es pot veure que el R.O.A. de CAGSA ha superat al de Mercadona en els tres primers anys estudiats, i per les dos empreses és molt similar pels anys 2021 i 2022. Per tant, la rendibilitat dels actius de l'empresa han sigut millors per CAGSA durant el període del 2018 al 2020, i s'han igualat entre les dos pel 2021 i 2022.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

○ 3.2.14.- Evolució del ROE o Rendibilitat Financera

La rendibilitat Financera es coneix com la rendibilitat dels Fons Propis o R.O.E., també coneguda como a Rendibilitat del Capital o rendibilitat pròpiament dita, donat que informa de del rendiment obtingut per l'empresa abans d'Impostos amb el seu Patrimoni Net. Fixant-nos amb el numerador de les dos rendibilitats exposades, s'acostuma a dir que la Rendibilitat Econòmica és la que serveix per remunerar tant als creditors com als accionistes, mentre que la Rendibilitat Financera és la que fa referència a la que queda exclusivament per remunerar als accionistes.

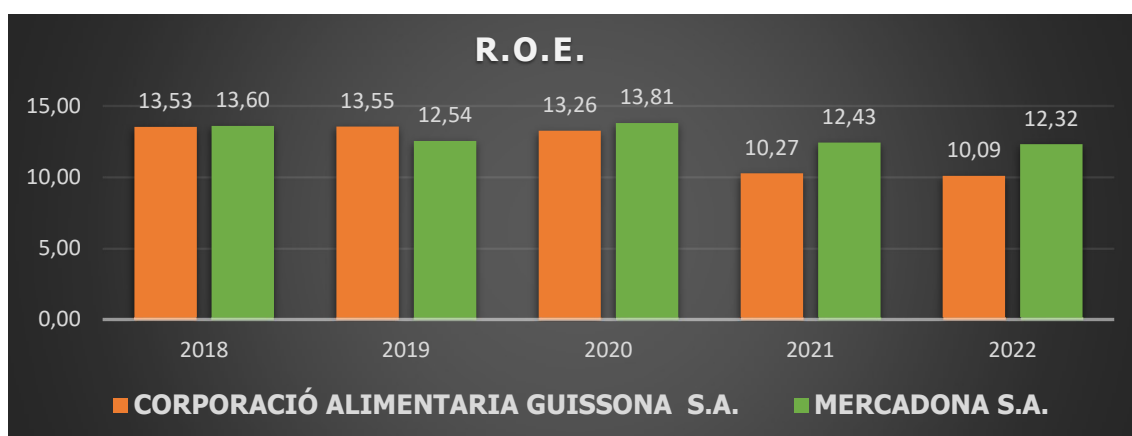
$$\text{Rendibilitat Financera (R.O.E.)} = \frac{\text{Benefici Abans Impostos}}{\text{Patrimoni Net Mig}}$$

La R.O.E. de les dos empreses ha sigut de dos dígitos positius per tot el període analitzat.

En el cas de Mercadona ha tingut un comportament mig més semblant durant tots els anys, sent del 13,60% al 2018, del 12,54% al 2019, arribant al màxim del període el 2020 amb un 13,81%, reduint-se el 2021 al 12,43%, per arribar al 12,32% el 2022, que és la més baixa dels 5 anys. Com ja hem comentat anteriorment quan parlàvem del endeutament financer, el fet de que el cost financer del deute sigui zero fa que els accionistes obtinguin un diferencial positiu. El seu palanquejament financer és baix donat que l'empresa realitza les seves inversions amb capitals propis, i aquest autofinançament fa disminuir l'endeutament i per tant l'efecte palanquejament.

En el cas CAGSA la rendibilitat Financera ha sigut molt similar, sent sempre superior als dos dígitos positius, sent del 13,53% al 2018, del 13,55% al 2019 i del 13,26% al 2020. L'any 2021 es redueix al 10,27% i el 2022 a 10,09%. En el cas de CAGSA també el cos de l'endeutament és zero donat que totes les seves inversions els realitzen amb capitals propis.

Per tant la Rendibilitat Econòmica de les dos empreses és inferior durant tot el període d'anys analitzats, a la Rendibilitat Financera, mostrant així que les dos empreses tenen uns nivells adequats de rendibilitat i que no mostren cap símptoma de tenir problemes de liquidés o solvència.



Font: elaboració pròpia amb les dades de les dos empreses obtingudes de SABI.

Tal com havia comentat al començament del treball, el que semblava inicialment una comparativa entre dos empreses molt desiguals en quant a les grans magnituds que els separaven, després de l'anàlisi de ratis comparatius de la composició patrimonial i financera de les dos empreses d'aquest capítol 3, ens ha donat uns resultats que sorprenen.

Al següent quadre resumeixo algunes d'aquestes dades:

	 MERCADONA SUPERMERCADOS DE CONFIANZA	 bonArea CORPORACIÓ
✓ QUOTA DE MERCAT	25,6%	2,6 %
✓ EVOLUCIÓ ACTIU TOTAL	+ 31,49 %	+ 42 %
✓ EVOLUCIÓ PATRIMONI NET	+ 34,84 %	+ 44,66 %
✓ EVOLUCIÓ FACTURACIÓ	+ 24,84 %	+ 55,21 %
✓ EVOLUCIÓ COMPTE DE RESULTATS	+ 21,12 %	+ 8,65 %
✓ EVOLUCIÓ FONS DE MANIOBRA	sempre negatiu	sempre positiu
✓ EVOLUCIÓ NÚMERO DE BOTIGUES	+ 1	+71 (14,52 %)
✓ EVOLUCIÓ NÚMERO DE TREBALLADORS	+ 10,16 %	+ 10,90 %
✓ EVOLUCIÓ RATI DE SOLVÈNCIA	~ estable a 2,65	~ estable al 4
✓ EVOLUCIÓ RATI D'ENDEUTAMENT	~ 0,60	~ 0,35
✓ EVOLUCIÓ R.O.A. (mitjana)	8,10 %	9,07 %
✓ EVOLUCIÓ R.O.E (mitjana)	12,94 %	12,14

CAPITOL 4 INVESTIGACIÓ DE CAMP: ENTREVISTES REALITZADES per l' OBTENCIÓ D' INFORMACIÓ QUALITATIVA de les DOS EMPRESES

Previ a entrar a l'apartat de conclusions, volia recordar el ja exposat a la introducció, i es que l'objectiu d'aquest treball per damunt del propi anàlisi d'estats comptables i la comparació de tots els ratis possibles en aquest tipus d'anàlisi quantitatiu, era confrontar dos models de negoci ben diferents en quant a estratègies comercials i comparar-los per poder obtenir les seves diferències més significatives.

Per tant, a més d'obtenir totes les seves dades quantitatives del sistema SABI i dels informes anuals de CAGSA i de les memòries anuals de Mercadona, del període d'anys analitzats 2018-2022, el que he volgut fer com a element diferencial, és una feina de camp realitzant diverses entrevistes amb persones vinculades dins d'aquests dos models, per poder obtenir informació de primera mà del funcionament intern de les dos empreses i de les percepcions i vivències de la gent que hi està directament vinculada.

1.- Començo parlant el cas de **Mercadona S.A.:**

- He mantingut entrevistes amb diverses treballadores de supermercats de Lleida i en general totes m'han transmès que es troben força contentes amb la seva situació laboral perquè valoren molt els seus horaris laborals ben definits i perquè són sabedores que tenen el millor conveni del sector.
- Em vaig entrevistar amb una encarregada d'un dels supermercats més grans de Lleida per fer-li preguntes del tema organitzatiu del centre i em va remetre per obtenir informació cap a la Directora de Relacions Institucionals de Catalunya, la senyora Beatriz Feced.
- Vam mantenir una conversa telefònica, on la meua intenció anava enfocada a obtenir informació relativa als sistemes d'organització interna i de gestió dels supermercats tals com necessitats de nombre d'empleats per centre, organització dels diferents departaments, mobilitat del personal, polítiques de formació i promoció interna, ... i ella, tot i mantenir una conversa amigable, em va remetre constantment a les memòries publicades per l'empresa. Que per cert, les tenia totes ben llegides i estudiades abans de trucar-la a ella.
- Per finalitzar les entrevistes de camp, vaig contactar amb una empresari que formava part dels Proveïdors de Mercadona, que ells ho defineixen a la seva Memòria Anual del 2022 com el seu model "Proveedor Totaler Radical", dels quals diuen que contenen amb 3.000.

La seva atenció i amabilitat van ser exquisides, mantenint una entrevista molt enriquidora i de la que si que vaig obtenir molta informació molt interessant per entendre el model estratègic en el que es basa l'èxit i lideratge de Mercadona dins el sector d'alimentació retail. Per motius obvis de confidencialitat, com és lògic, he d'obviar el nom i el sector al que es dedicava. Només dir que amb diferents centres de producció és un proveïdor en exclusiva d'un producte alimentari fresc molt determinat i concret de Mercadona.

El resum de la conversa és el que més o menys tots sabem, i no és més que l'empresa es lliga a Mercadona amb un contracte comercial de vinculació total i exclusiva mitjançant el qual els proveïdors es garanteixen la venda d'un volum molt gran de producció del producte específic, del que ha de complir unes condicions molt concretes, i per l'altra banda reben un preu tancat per cada unitat de producte subministrada. Com el seu producte és un producte fresc molt específic que ha d'arribar al mercat amb unes condicions molt determinades, el seu lligam amb Mercadona els va semblar molt beneficiós per l'empresa.

A partir d'aquí per concloure una mica el resultat d'aquesta enriquidora entrevista, i mirant d'extrapolar tot el que vaig poder obtenir d'aquesta, com a conclusió global d'aquest tipus de relacions contractuals que manté Mercadona i les seves empreses proveïdores, ho faré fent una molt simple valoració amb termes de l'eina d'anàlisi DAFO:

✓ A nivell **intern**:

- com a **Debitat** més important cal destacar el fet que no poden negociar amb cap altre client, i que alhora la seva dependència en quant a clients és molt alta cap a Mercadona i inclús en casos concrets, de dependència total i absoluta. Un altre tema a destacar seria el fet de renegociar els preus pactats dels productes. Aquí són captius dels contractes de vinculació signats. No obstant per aquests darrers anys viscuts amb forts increments dels preus de les matèries primeres, també em van destacar la sensibilitat que Mercadona els havia mostrat en renegociar les condicions de la seva relació.
- Com a **Fortalesa**: que tenen garantida la venda de tota la seva producció amb els termes pactats, i que segons els volums de producte, els suposa tenir uns ingressos recurrents que garanteixen la viabilitat de les seves empreses.

✓ A nivell **extern**:

- Com a **Amenaça** destacar la possibilitat que si l'empresa proveïdora per aquesta relació contractual de vinculació amb Mercadona, al veure que té garantida la seva producció, deixa d'invertir en modernització del seu procés productiu o es desconnecta dels possibles canvis de tendències del mercat, es pot trobar amb un increment de costos en el seu procés productiu que faci que Mercadona trobi un proveïdor amb menors costos de producció i en cas de rescindir el contracte que els uneix, es trobi molt fora del mercat productiu real del moment.
- Com a **Oportunitat** destacaria que quan un proveïdor està molt especialitzat i produeix productes amb forta demanda al mercat i amb uns costos molt controlats que li permeten oferir un producte molt competitiu, anar de la mà d'un gegant com Mercadona, amb tants punts de venda, li permet tenir una situació òptima per produir nous productes que sorgeixen de les noves necessitats dels clients ("els Jefs"), i que Mercadona detecta i incentiva amb la seva relació constant amb els seus clients mitjançant els 22 centres que disposa de Coïnnivació. Aquesta és la situació per posar un exemple de RNB, el fabricant proveïdor de Mercadona de perfums i productes de cosmètica, que per la seva relació comercial amb Mercadona, ha incrementat exponencialment les seves vendes, amb un increment al 2023 del 22% fins superar els 180 milions d'euros i 8 milions de benefici.

Per tant podem concloure d'aquest breu anàlisi que la relació amb Mercadona per les empreses proveïdores és molt bona per tot els que els aporta a nivell de seguretat, tant a nivell de vendes com d'estabilitat d'ingressos, però que és la gestió interna de la pròpia empresa la que aconseguirà rendibilitzar millor o pitjor en el temps aquesta relació, en funció de la seva especialització, la seva optimització dels processos productius i la seva innovació en la capacitat d'aportar nous productes amb forta demanda al mercat.

2.- En segon lloc exposaré les entrevistes i gestions de camp que he fet relacionades amb l'empresa **CAGSA**:

- En primer lloc vaig contactar directament amb l'empresa, i quan vaig exposar el meu cas i la informació que volia obtenir, em van dirigir amb el Sr. Isidre Argerich i Garriga, Director de Comunicació Corporativa de BonÀrea Agrupa. Vaig mantenint una conversa telefònica amb ell i li vaig exposar el motiu de la meua comunicació i molt amablement em va fer arribar els Informes Anuals del grup dels 5 anys objecte d'estudi que li vaig comentar, que de fet ja les tenia totalment mirats i revisats, de la seva web.

A partir d'aquesta conversa vaig contactar amb diferents persones relacionades professionalment de manera directa amb CAGSA i aquí si que va començar el moment més interessant del treball, on vaig gaudir més i on vaig aconseguir més informació, però no obstant és molt evident que per motius obvis no puc donar cap nom de les persones entrevistades:

- En primer lloc em vaig entrevistar amb dos propietaris de granges de porcs integrades amb la companyia i em van explicar el sistema de funcionament de la integració. Vaig contactar amb una granja de mares i una de garrins. De tots és conegut com funciona aquest sistema i per tant no aprofundiré en el tema. Sabem que la integradora té tot el control en el procés, aportant els garrins, els medicaments, el menjar, els veterinaris i els controls de salut, en el cas de les granges d'engreix, i en el cas de les mares, aporta les mares, la inseminació, medicació, controls veterinaris, etc... L'integrat cobra un preu establert per porc esquerat i igual que unes petites primes per superar uns límits de supervivència de porcs trets, també unes penalitzacions si els nivells de supervivència no superen uns determinats. L'integrat posa només la granja i la mà d'obra, i ha de treure els purins. Aquests són els socis principals de la Corporació Agroalimentària Guissona S.A.. Notem que ara CAGSA també té moltes granges en propietat, gestionades per treballadors propis, especialment en el cas de les mares.
- En segon lloc vaig contactar amb un noi que havia treballat com a repartidor amb una furgoneta, formant part d'aquest 348 autònoms transportistes que l'empresa menciona al seu darrer Informe Anual del 2022. Ell actualment estava desvinculat de l'empresa. Va estar uns anys treballant com a repartidor l'àrea de fleca, i em va presentar a un company seu que repartia amb un camió carn i productes frescos. Treballen en règim d'autònoms, vinculats al 100% per CAGSA, i el més interessant del que m'explicaven és el funcionament que tenen com a proveïdors de transport en exclusiva per CAGSA: ells compren els vehicles, ja sigui furgoneta o camió, però aquest els hi finança la Cooperativa amb la seva Caixa Rural de Guissona, on tenen un compte on tenen que tenir domiciliats els autònoms, on els cobren la quota mensual del vehicle, on els hi carreguen la liquidació de gasoil mensual subministrat per les seves benzineres, i on CAGSA els ingressa la liquidació mensualment en funció dels repartiments efectuats. Normalment treballen sempre de nit, els de fleca tenen unes 15 botigues de repartiment i els de la carn unes 3. El sistema de gestió de comandes està força informatitzat, amb uns codis de barres que els hi entreguen a l'entrada de la nau els surten definides les comandes per cada botiga, i ells carreguen les caixes, en ordre invers, es a dir, en primer lloc les darreres a descarregar, deixant les més accessibles les de les primeres botigues a descarregar. Una dada que em va semblar molt interessant es que cada repartidor porta les claus de totes les botigues on han de repartir, amb les codis de totes les alarmes de les botigues on reparteixen, i ells sols van a cada botiga, sense que existeixi cap interferència amb els franquiciats de les botigues, es a dir, entren de nit i deixen les comandes al lloc pactat, per exemple els repartidors de productes frescs els han de deixar dins de les càmeres frigorífiques o dins dels congeladors, i al magatzem en cas de la resta de productes no frescos. Els dos destacaven que treballen dur i molt, però que els deixen guanyar la vida.

Tots els repartidors tenen totalment definit per endavant el que cobren per botiga servida, per caixa repartida, per quilòmetre, per ruta, etc, amb el que en funció de la seva capacitat en optimitzar la seva ruta assignada, poden obtenir una millor rendibilitat per temps invertit. Van a càrrec d'ells el manteniment del vehicle i el pagament de l'autònom. CAGSA controla tots els pagaments ja que només poden treballar pel compte que tenen que tenir en exclusiva a la seva entitat Caixa Rural de Guissona, on els liquiden els imports acordats segons feines fetes, i ja els carrega automàticament els pagaments del finançament dels vehicles, que com hem dit ells mateixos els financen, així com el càrrec de tot el consum de benzina que prové de les seves benzineres, càrrec de la quota d'autònom,...

Destaquen a la conversa mantinguda, que l'empresa ho té tot controlat amb un cercle tancat de manera que mai perden res: tots els consums i finançaments ho fan ells amb la seva Caixa Rural de Guissona, allí els paguen, tenen les seves targetes, els autònoms, els financen també si volen, les compres de les seves cases, i qualsevol necessitat financera o d'inversió que tinguin.

Dins d'aquesta interessant conversa, em comenten que *"la gran majoria de companys d'aquests autònoms del transport són estrangers i que no tenen cap problema entre ells"*, el que ratifica i demostrava el bon clima que es comenta que hi ha a la població de Guissona on conflueixen treballadors de 50 nacionalitats, sense cap tipus de problema a nivell de convivència. A això deu ajudar tenir una taxa d'atur inferior al 2%.

- Vaig contactar amb dos franquiciats de botigues, un amb activitat vigent i un altre que recentment s'acabava de jubilar, i amb els dos vaig poder una llarga conversa en la que em van explicar tot el funcionament de les botigues, marges, etc... Es evident que no entraré als detalls que permetin la seva identificació, però sí que comentaré temes globals que em van semblar molt interessants, com per exemple que ara les botigues quan algú es vol adherir al seu pla de franquiciades, CAGSA compra el local i els hi cobra un lloguer a ells vitalici (abans podies tenir local propi, com encara manté una de les dos entrevistades). Tal com l'empresa menciona als seus Informes Anuals, CAGSA està fent una forta política inversionista anualment a nivell immobiliari, comprant els locals comercials on s'exploten les seves botigues.

EL procés d'acceptació d'un franquiciat es l'habitual en qualsevol empresa, amb un estudi de mercat i de la ubicació de la botiga per part de CAGSA, i unes entrevistes amb psicòlegs i Recursos Humans per avaluar la capacitat del sol·licitant per poder gestionar l'explotació de la botiga. Un cop decidida la conveniència i acceptació del franquiciat, CAGSA els subministra tot el necessari per fer front a l'apertura de les botigues: realitza les obres, aporta tot el mobiliari, les estanteries, les càmeres frigorífiques, les neveres, les caixes registradores, el sistema informàtica, la retolació, etc en definitiva tot el que es necessita a una botiga i que en aquest cas s'identifica com imatge de marca, i tot, tot, és propietat de CAGSA, i de cada cosa cobra un lloguer per sempre. Per cert el que van destacar els dos franquiciats, és la gran facilitat per iniciar el seu negoci, donat que la quantia de diners a aportat inicialment per arrancar el negoci era molt baixa i assumible. CAGSA els aportava tot per arrancar i els franquiciats tenen definit un tant per cent de cada producte venut.

Em van insistir molt en que tot pertany a CAGSA, es a dir, els productes a vendre, la botiga, el material, ...tot. Cada franquiciat està controlat pel sistema informàtic de l'empresa, té els TPV's que van directes al compte de CAGSA, i cada botiga a d'ingressar la seva caixa diària al compte que els indiquen amb el codi de la seva botiga. Tota la comptabilitat la porten des de l'empresa, i ells en funció dels ingressos i del control dels productes venuts i del marge pactat per cada producte, els fan les liquidacions de facturacions mensuals, dels que ja els descompten directament tots els càrrecs mencionats: lloguers del local, canons de cada cosa, autònoms d'ells i liquidació de les assegurances socials de tots els treballadors de l'empresa, subministrament de llum (que ara també els subministren ells amb BonÀrea Energia), ...

M'explico: un tema molt important i que és l'element diferenciador per mi més important d'aquest treball, és que els franquiciats són empresaris i s'encarreguen de contractar a la gent que ells creuen necessària per mantenir el negoci funcionat.

D'aquí la gran diferència d'empleats ja comentada en aquest treball entre les dos empreses, mentre Mercadona tenia al tancament de l'any 2022 tenia 99.000.-empleats (i ha comunicat a la recentment publicada Memòria Anual del 2023 que aquest any ja han superat els 104.000.-€ empleats fixes al grup), CAGSA al seu Informe Anual del 2022 publica que en té només 5.763. Aquests corresponen als que estan directament a les seves instal·lacions de La Closa, a Guissona, i granges i supermercats propis, però la realitat és que l'empresari franquiciat ha de córrer amb tots els problemes inherents a la contractació de persones, tals com gestionar les baixes laborals, la manca de trobar gent qualificada o compromesa, de complir amb els llargs i estrictes horaris que els imposen (no els hi permeten tancar més que 2 ó 3 dies a l'any), obren tots els diumenges pel matí, tots els festius excepte el dia de Nadal i Any Nou...

Per acabar, vull comentar una cosa que em va sorprendre en positiu en quant al control que CAGSA té de la seva imatge de marca envers les seves botigues franquiciades (és obvi que a Mercadona al ser totes propietat seva, no els hi cal), i es que m'explicaven que cada x botigues, CAGSA tenia com un coordinador que era el nexe d'unió entre l'empresa i el franquiciat, amb qui podien contactar per a qualsevol problema que tinguessin, i que aquest a més de controlar estrictament el compliment dels horaris de les botigues feia una tasca com d'auditoria interna de qualitat, revisant periòdicament les botigues i aplicant-les unes "penalitzacions" per cada defecte detectat, com p.e. un import per bombetes foses, per ròtol brut o en mal estat, per temes de neteja i imatge, per neteja de neveres i expositors, etc ... i que aquestes penalitzacions els hi restaven de la liquidació del mes en curs. I alhora també feia una tasca de control de que no es venguí a cap botiga franquiciada cap producte que no hagi sigut subministrat per la pròpia empresa CAGSA.

Per tant, com a conclusió final de les entrevistes realitzades, és fa ben palès que: CAGSA té amb aquesta estratègia empresarial de integració vertical, que és un sistema únic al món, un control total de les seves despeses, en tot el procés productiu, des de l'inici fins a la presentació del producte final, permetent-li oferir uns preus molt més competitius que la resta de competidors, que ells xifren al voltant d'un 30% inferiors als competidors, i a més amb uns estàndards de qualitat molt correctes, donat que controlen tot el procés productiu.

Per tant ens val com a conclusió el seu lema: ***"Directe del Camp"***.

CAPITOL 5 RESUM I CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI DE LES DIFERÈNCIES ESTRATÈGIQUES I DE LIDERATGE ENTRE LES DOS EMPRESES

Després de tot l'exposat en aquest treball de recerca, vaig a procedir a detallar les conclusions a les que he arribat, tant per l'apartat d'anàlisi dels estats comptables de les dos empreses del període del 2018 al 2022, com sobretot per d'informació obtinguda i sensacions transmeses a les diferents entrevistes realitzades amb gent que manté o ha mantingut relacions comercials i professionals amb una i altra empresa, tal com era l'objecte d'aquest treball.

Notem que el període analitzat incloïa dos anys preCOVID-19, els anys 2018 i 2019, anys amb grans estabilitats a nivell econòmic i social, un any tremendament complex com el 2020, on un fet totalment nou com era la Pandèmia COVID-19 va canviar tot el paradigma existent, un any 2021 amb les dificultats econòmiques obvies que arrossegàvem del 2020 i marcat per l'inici al segon semestre d'una gran inflació i un 2022 que al mes de febrer esclata la guerra entre Rússia i Ucraïna, un fet rellevant que desencadena en tensions polítiques i econòmiques a escala mundial, i que incrementa encara més l'efecte inflacionista per la forta pujada de preus de productes bàsics.

Abans d'iniciar l'exposició de les conclusions, vull fer un aclariment inicial que s'estendrà durant tota l'exposició dels resums i conclusions, a fi de no repetir-ho punt per punt, i que és que quan vaig plantejar-me al començament del treball la comparació d'aquestes dos empreses, numèricament semblava que pels seus volums tant de facturació com balanços, compte de resultats, i de totes les magnituds en general, eren incomparables per la gran distància existent entre una i l'altra, donat que Mercadona era entre 10 i 11 vegades superior a CAGSA, i era el líder absolut del mercat retail d'alimentació a tot el territori espanyol amb una quota de mercat pel 2022 del 25,6%.

No obstant, quan vaig aprofundir amb l'anàlisi vaig veure que a pesar d'aquestes grans diferències numèriques, els resultats que anava tenint eren molt interessants. Notem que ja des dels moment inicial vaig tenir clar enfocar el treball més a valorar els aspectes qualitatius i de gestió empresarial diferenciadors de les dos empreses, per arribar a trobar unes conclusions que resumeixin el fet que tenint visions empresarials diferents, es pot arribar a liderar un determinat mercat, que en els propis valors numèriques que són molt més accessibles i simples d'interpretar des de la vessant d'un anàlisi d'estats comptables convencional.

Vaig a procedir a exposar-los per cada un dels punts tractats al treball i en l'ordre que s'han exposat.

- **ORÍGENS:** Les dos empreses han sigut fundades per uns grans empresaris que han tingut molt ben definida una estratègia empresarial pel seu projecte.
Per un costat Mercadona va ser fundada al 1977 pels pares de Joan Roig i Alfons, qui al 1981 se la va adquirir a ells. Joan Roig va néixer al 1949, té actualment 75 anys, i té formació universitària de Grau en ciències econòmiques i empresarials per la Universitat de València. És el soci majoritari de l'empresa.
En el cas de CAGSA, es va fundar al 1959 per un jove veterinari (universitat de Saragossa) nascut a Guissona, Jaume Alsina i Calvet, inicialment fundada com Cooperativa Avícola de Guissona. Va néixer al 1934, aquest any farà 90 anys, i continua estant activament davant de les gestions de l'empresa, juntament amb els seus 7 fills. Notem que quan es parla de CAGSA, sempre s'ha parlat que el seu èxit empresarial es basava en el ferreu lideratge visionari del Sr. Alsina i que el seu relleu podia suposar un cop en la projecció de l'empresa. Crec que ara el relleu amb els seu set fills està garantit.

- **Evolució de la QUOTA de MERCAT:** segons s'ha exposat al treball, Mercadona és el líder absolut del mercat retail d'alimentació a l'estat espanyol, en quant a quota de mercat, amb 25,6%, i a una important distància del segon competidor, que és Carrefour amb un 10,1% de quota i de Lidl que és el tercer amb un 6,5%. CAGSA està molt lluny d'aquestes xifres, amb un 2,6% de quota de mercat l'any 2022. Si bé cal destacar que de les xifres totals de negoci de CAGSA, si ens fixem al darrer Informe Anual, la part d'alimentació humana aporta un 47% del total, corresponent un altre 29% a enginyeria i energia i un 22% addicional a la alimentació animal.

Es a dir, podem concloure que la Corporació Alimentaria de Guissona S.A. té molt més diversificats els seu ingressos que en el cas de Mercadona, que tots provenen de les vendes dels seus supermercats.

- **Evolució ACTIU TOTAL:** pel darrer any objecte d'aquest estudi, en el cas de Mercadona ascendia a 12.013.923.-m€ i per CAGSA a 1.174.412.-m€. Numèricament era 10,23 vegades superior el d'una empresa al de l'altra. Però si ens fixem a l'evolució dels 5 anys estudiats, l'increment de l'Actiu Total en el cas de Mercadona va ser del 31,49% i en el cas de CAGSA del 42%.

Podem concloure que CAGSA ha incrementat el seu Actiu Total durant aquest període del 2018 al 2022, un 10,51% més que Mercadona.

- **Evolució del PATRIMONI NET:** pel darrer any estudiat, el patrimoni net de Mercadona era de 7.528.770.-m€ i per CAGSA de 872.253.-m€, el que representa 8,63 vegades superior per la primera.

Però si ens fixem en l'evolució experimentada pel Patrimoni Net de les dos empreses durant el període estudiat 2018-2022, en el cas de Mercadona va tenir un increment de 34,84% mentre que en el cas de CAGSA va ser de 44,66%. També en aquest punt CAGSA ha tingut un millor comportament que Mercadona, amb un creixement quasi un 10% superior.

- **Evolució de la FACTURACIÓ:** tal com s'ha exposat a aquest treball, les dos empreses han tingut que gestionar durant els tres darrers exercicis del període estudiat, fets no previsibles que els feien sortir dels escenaris estables i predictibles als que estaven acostumats a gestionar, provocant fortes distorsions de les seves activitats i obligant-los a gestionar un context de gran complexitat a les que han tingut que adaptar la seva gestió empresarial.

En el cas de Mercadona la seva facturació s'ha incrementat en un 24,84% metre que en el cas de CAGSA el seu increment ha sigut del 55,21%. Aquesta dada mostra que el creixement en quant a facturació de CAGSA respecte a Mercadona ha sigut del 30,37% superior, amb el que demostra que tant la seva adaptació als escenaris canviats com la seva diversificació de productes ha sigut molt millor gestionada a efectes de increment de facturació.

I això encara que sigui més destacable la gestió realitzada per CAGSA, si tenim en compte que durant l'any 2022, va patir l'afectació de la malaltia PRRS al porcí que va provocar una forta disminució de la producció, no podent atendre les demandes pactades, amb l'important increment de preus que això suposa, dins el ja mencionat escenari inflacionista que afectava aquest any.

- **Evolució dels Compte de Resultats:** durant el període estudiat els resultats dels comptes de resultats de Mercadona van créixer un 21,12% mentre que en el cas de CAGSA va ser de 8,65%.

L'Any 2021 les dos empreses van tenir caigudes respecte a l'any 2020, que en el cas de CAGSA van ser del -15,33%, molt superiors que les de Mercadona que van ser del -6,46%

En aquest apartat el resultat és decanta per Mercadona, explicat per dos punts diferenciats:

- En primer lloc en la seva millor adaptació dels preus dels seus productes a l'escenari inflacionista viscut, havent traslladat més directament els increments de preus al consumidor final, tal com va reconèixer Joan Roig en una entrevista ja citada a aquest treball, dient *"claro que hemos subido los precios una burrada, porque si no, hubiera sido un desastre para la cadena de distribución"*. Aquí cal afegir la aplicació per Mercadona de la gran "reduflació", que tant han aplicat i que ha estat criticada i denunciada per les associacions de consumidors.
- I en segon lloc a que CAGSA, pel seu sistema d'integració vertical, sent el productor total des del camp fins al consumidor final, i ha tingut una política menys agressiva de trasllat de preus al consumidor final com si ha fet Mercadona (al seu Informe Anual del 2022 expliquen que el seu procés d'elaboració, producció i distribució d'aliments a les seves botiges bonÀrea van encarir-se durant aquest any un 11,7%, quan la inflació va arribar al 15,7%).

- **Evolució del FONS de MANIOBRA:** En aquest apartat si que podem notar diferències considerables entre les dos empreses. Mentre Mercadona, excepte per l'any 2018 que és positiu de 154.486.-m€, per tots els altres 4 anys de l'estudi sempre té un Fons de Maniobra negatiu, sent el més elevat el del any 2019 quan va ser de -638.040.-m.

El cas dels Fons de Maniobra negatiu és molt habitual en grans cadenes de distribució, i l'explicació és que segons dades de la seva memòria anual del 2022 ells cobren sempre al contat als clients, és a dir, a 1 dia, màxim dos, i el seu període pagament a proveïdors és de 40 dies, d'aquesta manera sempre disposarà d'actius en efectiu en tresoreria, tenint una correcta liquidés i solvència a curt termini. El que per altres empreses de mida mitjana aquesta tàctica de tensionament de la liquidés els suposaria un gran risc, per aquestes grans empreses que tenen un exhaustiu i rigorós control de la comptabilitat unit a un gran poder de negociació amb proveïdors, els permet treballar de manera flexible i segura mantenint fons de maniobra negatius.

El cas de CAGSA és totalment oposat, tenint sempre un Fons de Maniobra positiu durant tots els anys d'estudi, sent durant 4 anys de l'estudi superior a 200.000.-m€.

Això demostra la seva política financera molt més conservadora, i ho podem explicar per motius com que dins de la Corporació hi consten diferents activitats, suposant segons dades de l'Informe Anual del 2022, que l'activitat alimentària representa un 47% del volum total de facturació, i també perquè el període de cobrament a clients és de 12 dies i el de pagament a proveïdors és de 25 dies.

- **Evolució del Número de Botigues:** en aquest apartat també hi ha una forta diferència entre les dos empreses analitzades que és un dels elements més diferenciadors de les fases en que es troba cada empresa.

Mentre Mercadona està posicionada a tot el territori nacional, i mostra un estancament en el seu número de botigues que manté obertes, passant de 1.636 al 2018 a 1.637 al 2022 a Espanya, segons dades dels seus Informes Anuals publicats, CAGSA està en un procés totalment expansiu, i ha passat de les 489 botigues al 2018 als 560 al 2022 (increment d'un 14,52%), i el més destacable és que les seves previsions a 4 anys vista quan tinguin tot el complex de Èpila operatiu, on destinen anualment una gran quantitat d'inversions, es arribar a les 1.000 botigues de marca pròpia amb una forta expansió cap a l'oest de l'estat espanyol.

Per tant podem concloure que mentre Mercadona està en una fase de maduresa al ser una empresa totalment consolidada en el mercat nacional i estancament en quant a apertura de nous supermercats, CAGSA està en una fase totalment expansiva que amb 4 anys li portarà a quasi doblar el seu número de botigues actuals.

- **Evolució del Numero de Treballadors:**

afegeixo aquest apartat per suposar també un dels fets més diferencials entre les dos empreses.

Mentre Mercadona a la seva Memòria de 2022 diu que té 99.000.-empleats, tots ells fixes segons la política de recursos humans que desenvolupa l'empresa, i a més ja s'ha comentat al cos del treball que són la plantilla més ben pagada del sector de venda retail d'alimentació amb uns ingressos superior en un 62% al Salari Mínim Interprofessional, en el cas de CAGSA té segons el seu Informe Anual del 2022, 5.763.-empleats.

La plantilla de CAGSA és mínima, i cal destacar que per exemple té només 5.763 treballadors directes, i que a les 6 participades que té, funcionen amb plantilles força estressades. Com exemple BonÀrea Energia S.L. (participada al 100%) només té dos treballadors i Servicios Agropecuaria de Guissona Corredoria de Seguros (participada al 79%) en té només 16.

L'explicació d'aquest fet és que totes les seves botigues són franquiciades i els empresaris franquiciats són els que corren amb la contractació de totes les persones necessàries per poder fer funcionar cada botiga. Això fa que les despeses de personal no siguin comparables. I per tant tots els ratis de càlcul per empleat estan distorsionats i no tenen cap valor comparatiu.

- **Evolució del RATI de SOLVÈNCIA:** també conegut com a **rati de Garantia o de Cobertura**,

En el cas de Mercadona S.A., el seu rati de Solvència mostra força estabilitat al voltant del 2,65, que es el valor mig dels anys 2019, 2021 i 2022.

En el cas de CAGSA el rati de solvència o de garantia, és notablement superior al de Mercadona, movent-se durant el període estudiat entre el mínim de 3,69 del 2018 i el màxim del 4,24 del 2020. Mostra força estabilitat al voltant del 4.

Notem que les dos empreses tenen un molt bon rati de Solvència o Garantia, sent per CAGSA superior tots els anys al de Mercadona, fruit de la seva política financera de màxima prudència. Per les dos empreses el rati mostra el valor més baix a l'any 2018 quan veníem d'un cicle expansiu sense afectació de les incerteses a les que després s'han hagut d'enfrontar, i el rati més elevat és per les dos a l'any 2020, just l'any de la Pandèmia Covid 19, que els va fer ser molt més conservadores en les seves polítiques financeres fruit de la gran incertesa mai viscuda que els havia tocat gestionar aquest any.

- **Evolució del RATI d'ENDEUTAMENT:**

el rati d'endeutament de Mercadona és estable en tots els anys del període estudiat, al voltant del 0,60, i en el cas de CAGSA al voltant del 0,35, per tant es mou una mica per damunt de la mitat que en el cas de Mercadona.

Novament hem de dir que les polítiques financeres molt conservadores de CAGSA el fan mantenir amb un rati d'Endeutament molt més baix que en el cas de Mercadona.

- **Evolució del R.O.A. o rati de RENTABILITAT ECONÒMICA:**

Analitzant la R.O.A. del període objecte de l'estudi de les dos empreses, podem veure que ha sigut positiva per les dos durant tot el període, el que significa que sempre tenen benefici per cada unitat venuda. Pels tres primers anys, del 2018 al 2020, la ROA de CAGSA va superar de mitja el 10%, sent superior els 3 anys a la de Mercadona que es va moure entre el 7,87% del 2019 i el 8,79% del 2020. Pels anys 2021 i 2022 els resultats van ser molt similars de les dos empreses, d'entre el 7,75% de CAGSA i 7,82% de Mercadona al 2021 i entre el 7,49% de CAGSA a i el 7,72% de Mercadona per l'any 2022. Les dos empreses mantenen uns excel·lents índex de rendibilitat econòmica, el que demostra la seva salut.

- **Evolució del R.O.E. o rati de RENTABILITAT FINANCERA:**

La R.O.E. de les dos empreses ha sigut, durant els 5 anys del període estudiat, superiors als dos dígitos sent sempre superiors a la seva rendibilitat econòmica, mostrant per tant que les dos tenen uns nivells molt adequats de rendibilitat financera i que no tenen cap símptoma de tenir problemes de liquidés o solvència.

- **CONCLUSIONS DE LES DIFERÈNCIES ESTRATÈGIQUES EMPRESARIALS:**

Tal com em vaig marcar als objectius inicials, aquest seria per mi l'apartat diferenciador d'aquest treball de recerca. Les entrevistes realitzades amb empleats, autònoms vinculats a elles, proveïdors i empresaris franquiciats, i que he intentat descriure al capítol anterior, m'han permès arribar a tenir una visió molt clara i alhora diferenciadora entre les dos empreses analitzades.

És totalment indiscutible que les dos són líders destacades en el sector retail d'alimentació, però cada una basa el seu lideratge amb dos estratègies empresarials ben diferenciades. Jo acabaré aquest treball exposant els punts forts de cada una d'elles, basant-me en l'opinió personal construïda durant l'etapa d'estudi de dades i sobretot de les dades qualitatives aconseguides amb les entrevistes realitzades.

En primer lloc parlaré de **MERCADONA**: és evident que per totes les dades documentades al treball, és l'empresa líder de l'estat espanyol en el sector retail, tant per número de botigues, 1637 a Espanya i 39 a Portugal a tancament de l'any 2022, com per número de treballadors, que era de 99.000 a finals del 2022, i va tancar el 2023 superant els 104.000.

- ✓ A més és l'empresa del sector retail que té la millor política de recursos humans pels treballadors, sent tots els empleats fixes i tenint el millor conveni del sector, el que fa que el seu salari vagi ser pel tancament de l'any 2022 un 62% superior al Salari Mínim Interprofessional. De fet dins del que és coneix com model de Qualitat Total de Mercadona, defineix els seus 5 components de l'empresa, que per ordre són: "El Jefe" (client), El Treballador, El Proveïdor, La Societat i El Capital, i el treballador ocupa el segon lloc, just per darrera de l'element principal i indispensable al que el seu President Sr. Joan Roig sempre es dirigeix com "El Jefe", referint-se al client.
- ✓ És una empresa molt ben estructurada i amb una excel·lent gestió, líder absolut del mercat amb una quota del 25,6%, on el següent competidor, té una quota del 10,%. Però aquesta també és la seva debilitat, al ser una empresa molt madura com demostra l'escassa evolució d'apertura de nous supermercats, que en el període analitzat dels anys 2018 al 2022 només s'ha incrementat en una sola botiga al territori espanyol.
- ✓ Per intentar mantenir-se sempre al capdavant de les vendes fa un gran esforç innovador, amb els seus 23 centres de coinnovació que té oberts amb el que es relaciona i comparteix amb els seus clients els nous productes a desenvolupar per cobrir totes les seves necessitats, presents i futures, i estar sempre al màxim d'actualitzat amb les necessitats que apareixen al mercat.
- ✓ Empresa amb gran solera, excel·lent gestió i lideratge del seu President Joan Roig, que amb aquesta visió ha aconseguit any darrera any, incrementar les seves xifres de facturació, superant a l'exercici 2022 els 31.041.-Milions de facturació total, amb una inversió de 923.-milions d'euros (a la seva Memòria Anual del 2023 mencionen que han invertit més de 10.000.-Milions d'euros en el període 2016-2023) i amb una rendibilitat de 718.151.-m€ (0,025.-€ per euro venut). Les magnituds de les dades parlen per si soles.
- ✓ Els **punts forts del seu èxit** que jo destacaria són:
 - una capil·laritat màxima al territori sent el que més supermercats té al territori nacional,
 - uns estàndards de qualitat percebuts dels productes oferts que son un element diferenciador de la competència, basant la seva força amb les seves marques blanques que gaudeixen d'un gran reconeixement per la seva qualitat,
 - i per damunt de tot, la seva capacitat negociadora amb els proveïdors, tenint el que ells anomenen 3.000 proveïdors Totalers, que els serveixen productes en exclusiva i pensats i dissenyats per ser diferenciadors pels seus clients.
- ✓ Per mi aquest darrer punt, que si bé és el punt fort més diferenciador del seu èxit empresarial, suposa alhora una debilitat envers l'altra empresa analitzada, donat que Mercadona no produeix res per si sola, ella només comercialitza, i per tant sempre depèn del sistema productiu dels seus proveïdors, i en moments com els viscuts en els darrers 3 exercicis analitzats, en el que surten de la zona de confort en la seva gestió i s'han d'enfrontar a incerteses i turbulències imprevistes, la seva capacitat d'adaptació és pitjor que la que pot tenir l'altra empresa analitzada.

En segon lloc parlaré de **CAGSA**, i si bé, tal com vaig ja mencionar al plantejament inicial del treball, a nivell numèric a priori semblava una comparativa tan desigual com la faula de David contra Goliat, durant el desenvolupament del treball he pogut veure que no era pas així. Aniré desglossant els punts que m'han semblat més interessants:

- ✓ També és una empresa amb gran solera, de fet més antiga que Mercadona, fundada al 1959 com a Cooperativa Avícola de Guissona, per un jove veterinari fill de Guissona, Sr. Jaume Alsina i Calvet, que ha sigut un visionari en la seva gestió i implementació d'un model empresarial única a tot l'estat, que es basa en el Sistema d'Integració Vertical única al món. La visió empresarial i estratègica del Sr. Alsina la fet créixer d'una manera exponencial i constant. Ell va fer molts viatges als anys 60 i 70 a diferents granges d'Europa i USA per veure diferents sistemes productius que després adaptava al nostre territori. El Sr. Alsina aquest any complirà 90 anys i continua al capdavant de l'empresa amb una gestió activa juntament amb els seus 7 fills. La família és propietària del 10% de CAGSA.
- ✓ Un fet diferenciador de CAGSA es que és una empresa en constant creixement i que ha sabut diversificar sempre les seves línies de negoci. Cal destacar que ja des d'un inici va crear la Caixa Rural de Guissona, a l'any 1962, entitat de crèdit pels seus socis, que basant la seva gestió amb la màxima prudència ha sigut de les poques Caixes Rurals que han sobreviscut a la forta i dura reconversió del sector bancari dels darrers anys. No només ha sobreviscut sinó que gaudeix de molt bon reconeixement dins el sector ja que el seu creixement ha anat de la mà de les necessitats de la Corporació.
- ✓ El seu model únic al món d'**Integració Vertical** fa que CAGSA tingui el control de tot el procés productiu del sector primari, i amb una acurada política de control dels costos pugui presumir de fer arribar el producte com diu el seu lema "**Directe del Camp**" a la taula, amb uns preus molt inferiors als de la seva competència. Ells controlen des de les terres, amb la producció agrària del cereal que necessiten, les granges de tot tipus d'animals destinats a l'alimentació, els animals, les races, les fabriques de pinsos, els veterinaris, tenen els escorxadors propis, les naus de espedejament, d'elaboració i processat dels aliments, ofereixen el producte que el clients els demanda, tenen el transport propi mitjançant 348 conductors autònoms, les botigues són pròpies, explotades amb franquiciats, on venen el 100% dels seus productes en resum controlen TOT EL PROCÉS PRODUCTIU.
- ✓ Hi ha moltes coses a destacar d'aquest sistema productiu únic. Les granges són integrades i els propietaris són socis de la Corporació. EL sistema de gestió dels transportistes s'ha comentat a les entrevistes fetes, és d'un nivell d'eficiència difícilment igualable. CAGSA ho té tot controlat, tots tenen el compte a la seva Caixa Rural de Guissona, allí controlen el pagament dels autònoms i demés impostos, els financen els vehicles, els carreguen les despeses de consum de gasoil de les benzineres pròpies, ... en definitiva tenen tota la seva operativa financera del seus treballadors, amb el control que això suposa.
- ✓ Una dada diferenciadora és que CAGSA tenia al tancament de l'exercici 2022, 5.763.- empleats, davant els 99.000 de Mercadona. Això s'explica en el fet que totes les botigues de CAGSA són franquiciades, amb el que l'empresari és qui contracta als treballadors que necessita per explotar la botiga, sent ell qui corre amb les contractacions, costos de les nòmines i les assegurances socials, risc de les baixes laborals, etc. CAGSA els liquida una quantitat pactada segons el marge pactat per cada tipus de producte pactat, i és l'empresari qui cor amb tot el risc del negoci. Per aquest fet, tots els ratis que comparin amb empleats estan totalment distorsionats per aquestes dos empreses analitzades i manquen de valor.

- ✓ Un altre fet diferenciador es que pràcticament tots els productes venuts a les botigues bonÀrea són productes propis i per tant el més important es que no depenen de cap proveïdor extern. Segons l'Informe Anual del 2022 el 55% dels PLS (productes de lliure servei) es fabriquen al centre alimentari de La Closa de Guissona i del total de les vendes en format PLS, el 76% corresponen a productes amb la seva marca pròpia BonÀrea. Per tant els productes que comercialitzen de tercers són bastant residuals, sent tots els productes frescos, carn, llet i derivats làctics i la fleca, propis.
- ✓ Un altre element que m'ha semblat diferenciador i que ha suposat un canvi estratègic en la gestió de l'empresa en els darrers anys, ha sigut que inicialment els franquiciats podien aportar un local propi, i actualment CAGSA cada anys destina una important quantitat de capital propi a la compra dels locals de les seves botigues, amb el que a l'exercici 2022, de les 560 botigues obertes en 327 poblacions, ja contaven amb 375 botigues i supermercats en propietat.
- ✓ Un altre element diferenciador per lo nou que m'ha semblat en quan a diversificació de negoci i alhora per la visió estratègica que els aporta per complementar a les botigues, ha sigut la seva divisió de bonÀrea Energia com a comercialitzadora de subministrament elèctric tant als seus socis com a tercers. Van crear aquesta empresa subministradora, participada al 100% per CAGSA i que aquest darrer exercici ha facturat 327 milions d'euros amb només 2 treballadors (segons dades de SABI). I el que m'ha semblat d'una visió estratègica supèrbia com la ja exposada de la compra dels locals, es que a totes les seves botigues els hi subministren la llum ells mateixos, sabedors que la factura mensual de cada botiga suposava una de les despeses més importants de l'empresari, ara ells apart del seu marge a l'empresa bonÀrea energia, també tenen el control del pagament d'aquesta important despesa per part del franquiciat.
- ✓ Un altre efecte diferenciador és que CAGSA amb els seus franquiciats, quan han passat les proves d'estudi de la viabilitat del negoci segons els criteris propis, la part que l'empresari ha d'aportar és molt petita comparant amb el negoci que exploten, ja que ells els fan les obres, els subministren absolutament tot, mobiliari, sistema informàtic, càmeres frigorífiques i neveres, caixes registradores, ròtols, ... tot. I tots els sistemes de pagament electrònics van al compte de Caixa de Guissona, diàriament cada botiga ha d'ingressar l'import de les vendes amb el codi de botiga al compte de Guissona, qui porta tota la comptabilitat, i un cop contades totes les vendes del mes amb els percentatges pactats prèviament procedeixen a fer-les l'ingrés del total, però descomptant ja el lloguer del local, els autònoms dels empresaris, les assegurances socials dels treballadors, el lloguer de tot tipus de material de la botiga (els cobren per estanteries, per neveres, per càmeres frigorífiques, per ordinadors, per caixes registradores, ...per tot), i amb l'import liquidat l'empresari ha d'atendre les nòmines dels empleats i la quantitat restant és el seu guany.
- ✓ El fet més destacable de CAGSA, és que ells fins ara subministraven tots els seus productes des de les seves instal·lacions de Guissona conegudes como La Closa, i repartien a Catalunya i Aragó, País Valencia, Navarra, Andorra i La Rioja. Des del 2019 CAGSA està dirigint any darrera any gran quantitat de les seves inversions cap al nou centre Logistic d'Èpila, que consta de més de 200 hectàrees, on construiran 220.000.-metres quadrats de naus i on treballaran 4.000 nous empleats. Aquest centre els donarà una capacitat de distribució que pràcticament doblarà la que tenen actualment, amb la que pretenen poder expandir-se cap a la resta del territori nacional, i el seus plans són que estigui tot en funcionament pel 2027, amb el que pensen passar de les 560 botigues actuals fins a les 1.000. Es a dir, estan immersos en un procés expansiu d'unes dimensions que els portaran a quasi doblar la seva capacitat en els propers 4 anys.

Per tant, com a conclusió final d'aquest treball puc afirmar que les dos empreses són líders absoluts en el mercat retail d'alimentació al territori espanyol, però amb unes estratègies empresarials ben diferents. El que ens porta a poder dir, que independent del volum de negoci de cada empresa, es pot liderar un segment amb visions empresarials diferenciades, i alhora generant imatges de marca reconegudes i respectades.

- Mercadona té unes xifres d'unes dimensions que parlen per si soles, dominant més del 25% de tot el mercat nacional, i és líder amb una imatge de marca forta basada en contractes amb proveïdors que els serveixen productes de qualitat reconeguda i en exclusiva per ells, amb gran part de marques blanques pròpies que gaudeixen d'un gran reconeixement pels clients per la seva gran qualitat i perquè tenen molt bons preus, però per altra banda, és una empresa que es troba en una situació de maduresa, sense tenir tot just capacitat d'expansió, com demostra l'estancament en l'apertura de nous supermercats en el territori nacional en els darrers 5 anys, on només ha crescut en una sola botiga.
- Per altra banda, CAGSA lidera el mercat amb volums unes 10 vegades inferiors, però amb un sistema únic al món, basat en la integració vertical, sent els propietaris de tots els processos productius, aportant productes frescos tal com resa el seu eslògan "Directe del Camp", amb els que poden oferir productes de qualitat a preus inferiors als de la competència. A més estan immersos en un procés expansiu amb el seu complex d'Èpila amb el que en els propers 4 anys els portaran a quasi doblar el número de botigues actuals i el número de treballadors.

ANNEXES

Annex 1.- Balanç de situació de BonÀrea Corporació 2017-2018.

Balanç de situació			Balanç de situació a 31 de desembre de 2018 (En milers d'euros arrodonits)		
ACTIU	2018	2017	PASSIU	2018	2017
Actiu no corrent	389.769	357.323	Patrimoni net	602.969	543.051
Immobilitzat intangible	1.133	591	FONS PROPIS	602.048	542.343
Patents, llicències, marques i similars	34	18	Capital	80.410	79.196
Aplicacions informàtiques	209	136	Capital escriturat	80.410	79.196
Un altre immobilitzat intangible	890	438	Reserves	468.378	418.918
Immobilitzat material	374.411	341.605	Legal i estatutària	40.455	39.393
Terenys i construccions	243.616	209.878	Altres reserves	416.810	372.600
Instal·lacions tècniques i altre immobilitzat material	130.795	131.030	Reserva de Capitalització	11.113	6.925
Immobilitzat en curs i bestretes	0	696	Accions i participacions en patrimoni propi	-10.584	-10.584
Inversions en empreses del grup i associades	9.108	8.986	Resultat de l'exercici	63.844	54.813
Instruments de patrimoni	3.188	3.188	SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	921	708
Crèdits a empreses	5.920	5.798	Passiu no corrent	16.013	19.607
Inversions financeres a llarg termini	2.439	3.018	Provisions a llarg termini	85	77
Instruments de patrimoni	94	94	Altres provisions	85	77
Crèdits a tercers	2.299	2.878	Deutes a llarg termini	1.814	1.983
Altres actius financers	46	46	Altres passius financers	1.814	1.983
Actius per impost diferit	2.676.968	2.676.968	Passius per impostos diferits	14.114	17.547
Actiu corrent	437.303	410.468	Passiu corrent	208.089	205.133
Actius no corrents mantinguts per a la venda	915	0	Deutes a curt termini	10.229	8.892
Existències	160.366	158.729	Deutes amb entitats de crèdit	8.857	7.590
Comercials	58.739	53.621	Altres passius financers	1.372	1.302
Matèries primeres i altres aprovisionaments	24.028	24.077	Creditors comercials i altres comptes a pagar	197.861	196.241
Productes en curs	72.718	76.702	Proveïdors	154.604	147.099
Productes acabats	4.881	4.329	Proveïdors empreses del grup i associades	17.628	26.968
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	65.395	67.973	Creditors diversos	5.078	3.607
Clients per vendes i prestacions de serveis	61.494	65.992	Personal remuneracions pendents de pagament	8.050	5.717
Clients, empreses del grup i associades	8	2	Passius per impost corrent	7.654	8.437
Deutors diversos	438	183	Altres deutes amb les Administracions Públiques	4.847	4.413
Personal	1	3			
Altres crèdits amb les Administracions públiques	3.454	1.793			
Inversions en empreses del grup i associades	255	3.314			
Crèdits a empreses	255	3.314			
Inversions financeres a curt termini	59.111	59.085			
Crèdits a empreses	0	4			
Altres actius financers	59.111	59.081			
Periodificacions a curt termini	575	0			
Efectiu i altres actius líquids equivalents	150.686	121.367			
Tresoreria	150.686	121.367			
Total actiu	827.071	767.791	Total passiu	827.071	767.791

Font: Informe Anual BonÀrea Corporació 2018.

Annex 2.- Balanç de situació de BonÀrea Corporació 2019-2020.

Balanç de situació

Balanç de situació a 31 de desembre de 2020
(En milers d'euros arrodonits)

ACTIU	2020	2019	PASSIU	2020	2019
Actiu no corrent	509.175	446.812	Patrimoni net	743.232	669.846
Immobilitzat intangible	2.147	1.317	FONS PROPIS	741.423	668.788
Patents, llicències, marques i similars	11	94	Capital	82.888	81.651
Aplicacions informàtiques	266	178	Capital escriturat	82.888	81.651
Un altre immobilitzat intangible	1.870	1.045	Reserves	591.374	525.794
Immobilitzat material	492.805	431.103	Legal i estatutària	16.625	41.687
Terrenys i construccions	332.570	286.641	Altres reserves	553.090	468.126
Instal·lacions tècniques i altre immobilitzat material	160.235	144.461	Reserva de Capitalització	21.659	15.981
Immobilitzat en curs i bestretes	0	1	Accions i participacions en patrimoni propi	-10.159	-10.159
Inversions en empreses del grup i associades	9.157	9.153	Resultat de l'exercici	77.320	71.502
Instrumentos de patrimoni	3.151	3.188	SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	1.809	1.058
Crèdits a empreses	6.006	5.965	Passiu no corrent	13.384	13.292
Inversions financeres a llarg termini	3.281	3.008	Provisions a llarg termini	46	92
Instrumentos de patrimoni	94	94	Altres provisions	46	92
Crèdits a tercers	3.082	2.868	Deutes a llarg termini	3.919	2.048
Altres actius financers	105	46	Altres passius financers	3.919	2.048
Actius per impost diferit	1.785	2.231	Passius per impostos diferits	9.419	11.152
Actiu corrent	463.608	450.894	Passiu corrent	216.167	214.568
Actius no corrents mantinguts per a la venda	381	2.255	Provisions a curt termini	805	0
Existències	186.815	174.450	Deutes a curt termini	5.195	11.198
Comercials	72.600	67.770	Deutes amb entitats de crèdit	4.725	9.128
Matèries primeres i altres aprovisionaments	31.095	25.948	Altres passius financers	470	2.070
Productes en curs	77.376	75.130	Creditors comercials i altres comptes a pagar	210.167	203.370
Productes acabats	5.744	5.603	Proveïdors	175.767	166.934
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	64.068	59.784	Proveïdors empreses del grup i associades	15.339	13.463
Clients per vendes i prestacions de serveis	56.823	53.039	Creditors diversos	3.359	3.489
Clients, empreses del grup i associades	12	12	Personal remuneracions pendents de pagament	7.813	6.553
Deudors varios	129	173	Passius per impost corrent	2.022	7.789
Personal	0	0	Altres deutes amb les Administracions Públiques	5.867	5.143
Altres crèdits amb les Administracions públiques	7.104	6.560			
Inversions en empreses del grup i associades	541	508			
Crèdits a empreses	541	508			
Inversions financeres a curt termini	61.378	59.143			
Crèdits a empreses	0	0			
Altres actius financers	61.378	59.143			
Periodificacions a curt termini	985	630			
Efectiu i altres actius líquids equivalents	149.440	154.124			
Tresoreria	149.440	154.124			
Total actiu	972.783	897.707	Total passiu	972.783	897.707

Font: Informe Anual BonÀrea Corporació 2020.

Annex 3.- Balanç de situació de BonÀrea Corporació 2021-2022.

Balanç de situació

Balanç de situació a 31 de desembre de 2022
(En milers d'euros arrodonits)

ACTIU	2022	2021	PASSIU	2022	2021
Actiu no corrent	700.604	598.605	Patrimoni net	872.253	806.487
Immobilitzat intangible	3.741	3.773	FONS PROPIS	868.280	802.478
Patents, llicències, marques i similars	1	3	Capital	85.627	84.241
Aplicacions informàtiques	308	279	Capital escriturat	85.627	84.241
Altres immobilitzats intangibles	3.432	3.491	Reserves	723.447	662.927
Immobilitzat material	680.820	578.840	Legal i estatutària	17.626	17.626
Terrenys i construccions	417.836	391.002	Altres reserves	670.556	617.007
Instal·lacions tècniques i altres immobilitzats material	216.159	187.838	Reserva de Capitalització	35.265	28.294
Immobilitzat en curs i bestretes	46.825	0	Accions i participacions en patrimoni propi	-10.159	-10.159
Inversions en empreses del grup i associades	8.263	8.186	Resultat de l'exercici	69.365	65.469
Instrumentos de patrimoni	3.151	3.150	AJUSTOS PER CANVIS DE VALOR	595	579
Crèdits a empreses	5.112	5.036	Actius financers disponibles per a la venda	595	579
Inversions financeres a llarg termini	6.888	6.468	SUBVENCIONS, DONACIONS I LLEGATS REBUTS	3.378	3.430
Instrumentos de patrimoni	888	867	Passiu no corrent	13.049	13.035
Crèdits a tercers	5.888	5.493	Provisions a llarg termini	16	46
Altres actius financers	112	108	Altres provisions	16	46
Actius per impost diferit	892	1.338	Deutes a llarg termini	4.574	4.144
Actiu corrent	473.808	469.136	Altres passius financers	4.574	4.144
Actius no corrents mantinguts per a la venda	2.732	528	Passius per impostos diferits	8.459	8.845
Existències	239.991	212.624	Passiu corrent	289.110	248.219
Comercials	96.148	84.525	Provisions a curt termini	156	157
Matèries primeres i altres aprovisionaments	37.913	35.361	Deutes a curt termini	16.215	6.356
Productes en curs	96.732	85.735	Deutes amb entitats de crèdit	15.799	5.850
Productes acabats	9.198	7.003	Altres passius financers	416	506
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	94.972	74.575	Creditors comercials i altres comptes a pagar	272.739	241.706
Clients per vendes i prestacions de serveis	89.749	71.874	Proveïdors	218.884	200.701
Clients, empreses del grup i associades	27	28	Proveïdors empreses del grup i associades	27.285	14.528
Deutors variats	204	60	Creditors diversos	8.725	8.166
Personal	1	1	Personal remuneracions pendents de pagament	8.893	11.356
Altres crèdits amb les Administracions públiques	4.991	2.612	Passius per impost corrent	950	479
Inversions en empreses del grup i associades	2.208	357	Altres deutes amb les Administracions Públiques	7.779	6.476
Crèdits a empreses	2.208	357	Bestretes a clients	223	0
Inversions financeres a curt termini	44.932	173			
Altres actius financers	44.932	173			
Periodificacions a curt termini	825	534			
Efectiu i altres actius líquids equivalents	88.148	180.345			
Tresoreria	88.148	180.345			
Total actiu	1.174.412	1.067.741	Total passiu	1.174.412	1.067.741

Font: Informe Anual BonÀrea Corporació 2022.

Annex 4.- Compte de Resultats de BonÀrea Corporació 2017-2018.

Compte de pèrdues i guanys			
CONCEPTE		2018	2017
A	Operacions continuades		
1	Import net de la xifra de negoci	1.815.736.088	1.673.754.131
1A	Vendes	1.787.925.146	1.650.011.793
1B	Prestacions de serveis	27.810.942	23.742.338
2	Variació de les existències de productes acabats i en curs de fabricació	-3.431.197	3.585.856
3	Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu	6.940.171	277.837
4	Aprovisionaments	-1.485.832.726	-1.372.747.505
4A	Consum de mercaderies	-711.904.248	-624.427.508
4B	Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	-656.593.800	-640.723.539
4C	Treballs realitzats per altres empreses	-117.334.678	-107.596.458
5	Altres ingressos d'explotació	6.438.142	5.142.020
5A	Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	5.723.856	4.589.504
5B	Subvencions d'explotació	714.286	552.516
6	Despeses de personal	-122.933.142	-115.043.858
6A	Sous, salaris i assimilats	-90.635.564	-84.841.514
6B	Càrregues socials	-32.297.578	-30.202.344
7	Altres despeses d'explotació	-98.903.786	-89.727.593
7A	Serveis externs	-92.846.975	-83.976.108
7B	Tributs	-5.699.682	-5.009.071
7C	Pèrdues, deterioraments i variació de provisions per operacions comercials	-357.129	-742.414
8	Amortització de l'immobilitzat	-37.581.798	-37.399.897
9	Imputació de subvencions de l'immobilitzat no financer	318.410	362.538
11	Deteriorament i resultats per alienacions de l'immobilitzat	-623.647	93.134
11A	Deterioraments i pèrdues	-735.460	0
11B	Resultats per alienacions i altres	111.813	93.134
13	Altres resultats	-95.752	131.769
A.1	Resultat d'explotació	80.030.763	68.428.433
14	Ingressos financers	1.639.357	1.497.861
14A	De participacions en instruments de patrimoni	952.079	748.780
14A1	En empreses del grup i associades	949.799	652.800
14A2	En tercers	2.280	95.980
14B	De valors negociables i altres instruments financers	687.278	749.081
14B1	D'empreses del grup i associades	0	46.109
14B2	De tercers	687.278	702.972
15	Despeses financeres	-102.915	-51.775
15B	Per deutes amb tercers	-102.915	-51.775
17	Diferències de canvi	-1.634	151
A.2	Resultat financer	1.534.808	1.446.237
A.3	Resultat abans d'impostos	81.565.571	69.874.670
20	Impost sobre beneficis	-17.721.190	-15.061.678
A.4	Resultat de l'exercici provinent d'operacions continuades	63.844.381	54.812.992
A.5	Resultat de l'exercici	63.844.381	54.812.992

Font: Informe Anual BonÀrea Corporació 2018.

Annex 5.- Compte de Resultats de BonÀrea Corporació 2019-2020.

Compte de pèrdues i guanys

CONCEPTE	2020	2019
A Operacions continuades		
1 Import net de la xifra de negocis	1.983.983.859	1.919.899.674
1A Vendes	1.943.521.587	1.886.798.240
1B Prestacions de serveis	40.462.272	33.101.434
2 Variació de les existències de productes acabats i en curs de fabricació	2.387.515	3.132.710
3 Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu	5.997.205	7.409.002
4 Aprovisionaments	-1.605.910.900	-1.574.382.363
4A Consum de mercaderies	-764.191.726	-774.734.946
4B Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	-701.262.547	-673.866.791
4C Treballs realitzats per altres empreses	-140.456.627	-125.780.626
5 Altres ingressos d'explotació	6.549.897	6.437.017
5A Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	6.051.410	5.787.743
5B Subvencions d'explotació	498.487	649.274
6 Despeses de personal	-142.390.202	-129.383.433
6A Sous, salaris i assimilats	-104.282.330	-94.787.868
6B Carregues socials	-38.107.872	-34.595.565
7 Altres despeses d'explotació	-111.637.934	-103.913.956
7A Serveis exteriors	-104.572.937	-98.129.038
7B Tributs	-7.054.124	-5.662.455
7C Pèrdues, deterioraments i variació de provisions per operacions comercials	-10.873	-122.463
8 Amortització de l'immobilitzat	-40.024.584	-39.122.518
9 Imputació de subvencions de l'immobilitzat no financer	8.263	24.930
11 Deteriorament i resultats per alienacions de l'immobilitzat	-34.486	-629.559
11A Deterioraments i pèrdues	-334.524	-629.559
11B Resultats per alienacions i altres	300.038	0
13 Altres resultats	-1.051.069	-191.177
A.1 Resultat d'explotació	97.877.564	89.280.327
14 Ingressos financers	1.397.266	1.599.318
14A De participacions en instruments de patrimoni	886.495	823.663
14A1 En empreses del grup i associades	656.587	653.379
14A2 De tercers	229.908	170.285
14B De valors negociables i altres instruments financers	510.771	775.655
14B1 D'empreses del grup i associades	41.451	44.859
14B2 De tercers	469.320	730.796
15 Despeses financeres	-388.693	-133.945
15A Per deutes amb empreses del grup i associades	0	0
15B Per deutes amb tercers	-388.693	-133.945
17 Diferències de canvi	-314.762	-2.982
18 Deteriorament i resultats per alienació d'instruments financers	-19.569	0
18B Resultat per alienacions i altres	-19.569	0
A.2 Resultat financer	674.242	1.462.391
A.3 Resultat abans d'impostos	98.551.806	90.742.718
20 Impostos sobre beneficis	-21.232.106	-19.240.316
A.4 Resultat de l'exercici provinent d'operacions continuades	77.319.700	71.502.402
A.5 Resultat de l'exercici	77.319.700	71.502.402

Font: Informe Anual BonÀrea Corporació 2020.

Annex 6.- Compte de Resultats de BonÀrea Corporació 2021-2022.

Compte de pèrdues i guanys

(En milers d'euros arrodonits)

CONCEPTE		2022	2021
A	Operacions continuades		
1	Import net de la xifra de negocis	2.822.132	2.250.157
1A	Vendes	2.772.606	2.206.209
1B	Prestacions de serveis	49.526	43.948
2	Variació de les existències de productes acabats i en curs de fabricació	13.196	9.152
3	Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu	9.611	7.234
4	Aprovisionaments	-2.385.526	-1.856.203
4A	Consum de mercaderies	-1.330.386	-931.581
4B	Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	-899.303	-783.009
4C	Treballs realitzats per altres empreses	-155.837	-141.613
5	Altres ingressos d'explotació	6.091	6.338
5A	Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	4.714	5.578
5B	Subvencions d'explotació	1.377	760
6	Despeses de personal	-159.401	-152.971
6A	Sous, salaris i assimilats	-116.939	-111.953
6B	Càrregues socials	-42.462	-41.018
7	Altres despeses d'explotació	-175.470	-140.410
7A	Serveis exteriors	-167.291	-132.513
7B	Tributs	-8.126	-7.782
7C	Pèrdues, deterioraments i variació de provisions per operacions comercials	-53	-115
8	Amortització de l'immobilitzat	-45.148	-41.329
9	Imputació de subvencions de l'immobilitzat no financer	0	8
11	Deteriorament i resultats per alienacions de l'immobilitzat	-429	47
11A	Deterioraments i pèrdues	-870	-191
11B	Resultats per alienacions i altres	441	238
13	Altres resultats	-228	-729
A.1	Resultat d'explotació	84.828	81.294
14	Ingressos financers	5.051	1.629
14A	De participacions en instruments de patrimoni	4.128	1.112
14A1	En empreses del grup i associades	3.931	755
14A2	De tercers	196	357
14B	De valors negociables i altres instruments financers	924	517
14B1	D'empreses del grup i associades	77	29
14B2	De tercers	847	488
15	Despeses financeres	-1.901	-86
15A	Per deutes amb empreses del grup i associades	0	-1
15B	Per deutes amb tercers	-1.901	-85
17	Diferències de canvi	1	-49
18	Deteriorament i resultats per alienació d'instruments financers	0	0
18B	Resultat per alienacions i altres	0	0
A.2	Resultat financer	3.151	1.494
A.3	Resultat abans d'impostos	87.979	82.788
20	Impostos sobre beneficis	-18.614	-17.319
A.4	Resultat de l'exercici provinent d'operacions continuades	69.365	65.469
A.5	Resultat de l'exercici	69.365	65.469

Font: Informe Anual BonÀrea Corporació 2022.

Annex 7.- Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2018.

MERCADONA, S.A.

Balance de situación al 31 de diciembre de 2018
(en miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	5.495.351
Inmovilizado	5.434.402
Activos por impuesto diferido	60.949
ACTIVO CORRIENTE	3.641.224
Existencias	704.439
Deudores	126.957
Inversiones financieras	110.638
Efectivo y otros activos líquidos	2.699.190
TOTAL ACTIVO	9.136.575
PATRIMONIO NETO	5.583.359
Capital	15.921
Reservas	4.974.900
Resultado del ejercicio	592.538
PASIVO NO CORRIENTE	66.480
Provisiones y deudas a largo plazo	19.497
Pasivos por impuesto diferido	46.983
PASIVO CORRIENTE	3.486.736
Proveedores	2.421.574
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	796.136
Personal	269.026
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	9.136.575

Font: Memòria Anual 2018 de Mercadona S.A.

Annex 8.- Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2019.

GRUPO MERCADONA

Balance de situación a 31 de diciembre de 2019

(en miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	6.763.262
Inmovilizado	6.694.467
Activos por impuesto diferido	68.795
ACTIVO CORRIENTE	2.953.092
Existencias	653.879
Deudores	113.326
Inversiones financieras	199.786
Efectivo y otros activos líquidos	1.986.101
TOTAL ACTIVO	9.716.354
PATRIMONIO NETO	6.076.513
Capital	15.921
Reservas	5.437.855
Resultado del ejercicio	622.737
PASIVO NO CORRIENTE	49.709
Provisiones y deudas a largo plazo	10.157
Pasivos por impuesto diferido	39.552
PASIVO CORRIENTE	3.590.132
Proveedores	2.498.025
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	810.549
Personal	281.558
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	9.716.354

Font: Memòria Anual 2019 de Mercadona S.A.

Annex 9.- Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2020.

GRUPO MERCADONA

Balance de situación a 31 de diciembre de 2020
(en miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	7.109.736
Inmovilizado intangible y material	6.974.858
Inversiones financieras y otros activos	134.878
ACTIVO CORRIENTE	3.426.968
Existencias	686.559
Deudores e inversiones financieras	194.332
Efectivo y otros activos líquidos	2.546.077
TOTAL ACTIVO	10.536.704
PATRIMONIO NETO	6.674.088
Capital	15.921
Reservas	5.931.011
Resultado del ejercicio	727.156
PASIVO NO CORRIENTE	43.269
Provisiones, deudas a largo plazo y resto de pasivos	43.269
PASIVO CORRIENTE	3.819.347
Proveedores	2.712.685
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	805.105
Personal	301.557
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	10.536.704

* Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2020 de Mercadona S.A.

Annex 10.- Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2021.

GRUPO MERCADONA

Balance de situación a 31 de diciembre de 2021*
(en miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	7.518.567
Inmovilizado intangible y material	7.342.777
Inversiones financieras y otros activos	175.790
ACTIVO CORRIENTE	3.642.636
Existencias	718.206
Deudores e inversiones financieras	143.446
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.780.984
TOTAL ACTIVO	11.161.203
PATRIMONIO NETO	6.971.771
Capital	15.921
Reservas	6.275.543
Resultado del ejercicio	680.307
PASIVO NO CORRIENTE	40.078
Provisiones y otros pasivos	40.078
PASIVO CORRIENTE	4.149.354
Proveedores	2.854.185
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	981.484
Personal	313.685
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	11.161.203

* Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2021 de Mercadona S.A.

Annex 11.- Balanç de situació de MERCADONA S.A. any 2022.

GRUPO MERCADONA

Balance de situación a 31 de diciembre de 2022*
(en miles de euros)

ACTIVO NO CORRIENTE	7.880.278
Inmovilizado intangible y material	7.437.821
Inversiones financieras y otros activos	442.457
ACTIVO CORRIENTE	4.278.260
Existencias	878.595
Deudores e inversiones financieras	194.767
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.204.898
TOTAL ACTIVO	12.158.538
PATRIMONIO NETO	7.528.770
Capital	15.921
Reservas	6.794.698
Resultado del ejercicio	718.151
PASIVO NO CORRIENTE	37.049
Provisiones y otros pasivos	37.049
PASIVO CORRIENTE	4.592.719
Proveedores	3.212.361
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	1.029.707
Personal	350.651
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	12.158.538

* Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2022 de Mercadona S.A.

Annex 12.- Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2018.

MERCADONA, S.A.

Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2018
(en miles de euros)

Importe cifra de negocios	22.234.936
Aprovisionamientos	(16.706.198)
Otros ingresos de explotación	67.399
Gastos de personal	(2.861.459)
Otros gastos de explotación	(1.540.902)
Amortización inmovilizado	(426.557)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	767.220
Ingresos financieros	14.640
Deterioros	(22.617)
RESULTADO FINANCIERO	(7.977)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	759.243
Impuesto sobre beneficios	(166.705)
RESULTADO DEL EJERCICIO	592.538

Font: Memòria Anual 2018 de Mercadona S.A.

Annex 13.- Compte de Pèrdues i Guanyes de MERCADONA S.A. any 2019.

GRUPO MERCADONA

Cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2019
(en miles de euros)

Importe cifra de negocios	23.361.345
Aprovisionamientos	(17.358.440)
Otros ingresos de explotación	66.319
Gastos de personal	(3.085.538)
Otros gastos de explotación	(1.724.610)
Amortización inmovilizado	(559.094)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	699.982
Ingresos financieros	10.739
Deterioros y resultados	53.196
RESULTADO FINANCIERO	63.935
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	763.917
Impuesto sobre beneficios	(141.180)
RESULTADO DEL EJERCICIO	622.737

Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2019 de Mercadona S.A.

Annex 14.- Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2020.

GRUPO MERCADONA

Cuenta de pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2020
(en miles de euros)

Importe cifra de negocios	24.680.682
Aprovisionamientos	(18.147.082)
Otros ingresos de explotación	72.177
Gastos de personal	(3.265.179)
Otros gastos de explotación	(1.810.417)
Amortización inmovilizado	(630.679)
Resultado por enajenaciones del inmovilizado	18.524
RESULTADO EXPLOTACIÓN	918.026
Ingresos financieros	4.554
RESULTADO FINANCIERO	4.554
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	922.580
Impuesto sobre beneficios	(195.424)
RESULTADO DEL EJERCICIO	727.156

Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2020 de Mercadona S.A.

Annex 15.- Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2021.

GRUPO MERCADONA

Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2021*
(en miles de euros)

Importe de la cifra de negocios	25.516.952
Aprovisionamientos	(18.871.088)
Gastos de personal	(3.381.530)
Otros gastos e ingresos de explotación	(1.738.938)
Amortización del inmovilizado	(689.801)
RESULTADO EXPLOTACIÓN	835.595
Ingresos financieros	1.119
RESULTADO FINANCIERO	1.119
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	836.714
Impuesto sobre beneficios	(156.407)
RESULTADO DEL EJERCICIO	680.307

* Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2021 de Mercadona S.A.

Annex 16.- Compte de Pèrdues i Guanys de MERCADONA S.A. any 2022.

GRUPO MERCADONA

Cuenta de Pérdidas y Ganancias a 31 de diciembre de 2022*

(en miles de euros)

Importe de la cifra de negocios	28.466.170
Aprovisionamientos	(21.238.881)
Otros ingresos de explotación	28.608
Gastos de personal	(3.678.832)
Otros gastos e ingresos de explotación	(1.910.915)
Amortización del inmovilizado	(746.880)
Resultado por enajenaciones del inmovilizado	4.207
RESULTADO EXPLOTACIÓN	923.477
Ingresos financieros	4.956
RESULTADO FINANCIERO	4.956
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	928.433
Impuesto sobre beneficios	(210.282)
RESULTADO DEL EJERCICIO	718.151

* Datos consolidados Mercadona e Irmadona calculados exclusivamente para esta Memoria.

Font: Memòria Anual 2022 de Mercadona S.A.

Annex 17.- Balanços de situació complets de BonÀrea Corporació període 2018-2022

CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA					
25210 GUISSONA (LLEIDA, ESPANA) Empresa privada This company is the Global Ultimate Owner of the corporate group		Código NIF Fecha últimas cuentas	A25445131 31/12/2022		
Balance/Estado de resultados					
Cuentas No Consolidadas Pinchar aquí para cuentas consolidadas	31/12/2022 mil EUR	31/12/2021 mil EUR	31/12/2020 mil EUR	31/12/2019 mil EUR	31/12/2018 mil EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Favorable con incertidumbres Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007
Activo					
A) Activo no corriente	700.604	598.605	509.175	446.812	389.769
I Inmovilizado intangible	3.741	3.773	2.147	1.317	1.133
1. Desarrollo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Concesiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Patentes, licencias, marcas y similares	55	64	78	94	25
4. Fondo de comercio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Aplicaciones informáticas	308	279	266	178	218
6. Investigación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Propiedad intelectual	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
9. Otro inmovilizado intangible	3.378	3.431	1.802	1.045	890
II Inmovilizado material	680.820	578.840	492.805	431.103	374.411
1. Terrenos y construcciones	417.836	391.002	332.570	286.641	243.616
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	216.159	187.838	160.235	144.461	130.795
3. Inmovilizado en curso y anticipos	46.825	n.d.	n.d.	1	0
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Terrenos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Construcciones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	8.263	8.186	9.157	9.153	9.108
1. Instrumentos de patrimonio	3.151	3.151	3.151	3.188	3.188
2. Créditos a empresas	5.112	5.036	6.006	5.965	5.920
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	6.888	6.467	3.281	3.008	2.439
1. Instrumentos de patrimonio	888	867	94	94	94
2. Créditos a terceros	5.888	5.493	3.082	2.868	2.299
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	112	108	105	46	46
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	892	1.338	1.785	2.231	2.677
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	473.808	469.362	463.608	450.895	437.313
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	2.732	528	381	2.255	915
II Existencias	239.991	212.624	186.815	174.450	160.366
1. Comerciales	96.148	84.525	72.600	67.770	58.739
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	37.913	35.361	31.095	25.948	24.028
a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo	37.913	35.361	31.095	25.948	24.028
3. Productos en curso	96.733	85.735	77.376	75.130	72.718
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	96.733	85.735	77.376	75.130	72.718
4. Productos terminados	9.198	7.003	5.744	5.603	4.881
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	9.198	7.003	5.744	5.603	4.881
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Anticipos a proveedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	94.973	74.800	64.068	59.784	57.104
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	89.750	72.099	56.823	53.039	53.193
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	89.750	72.099	56.823	53.039	53.193
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	27	29	12	12	8
3. Deudores varios	204	60	129	173	438
4. Personal	1	n.d.	n.d.	n.d.	1
5. Activos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	4.991	2.612	7.104	6.560	3.465
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	94.973	74.800	64.068	59.784	57.104
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	89.750	72.099	56.823	53.039	53.193
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	89.750	72.099	56.823	53.039	53.193
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	27	29	12	12	8
3. Deudores varios	204	60	129	173	438
4. Personal	1	n.d.	n.d.	n.d.	1
5. Activos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	4.991	2.612	7.104	6.560	3.465

7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	2.208	357	542	508	255
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	2.208	357	542	508	255
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	44.932	173	61.378	59.143	59.111
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	225	5	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	44.707	169	61.378	59.143	59.111
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	825	533	985	630	574
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	88.148	180.345	149.440	154.124	158.987
1. Tesorería	88.148	180.345	149.440	154.124	158.987
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	1.174.412	1.067.967	972.783	897.707	827.082

Pasivo					
A) Patrimonio neto	872.253	806.487	743.232	669.845	602.969
A-1) Fondos propios	868.280	802.477	741.423	668.788	602.048
I Capital	85.627	84.241	82.888	81.651	80.410
1. Capital escrutado	85.627	84.241	82.888	81.651	80.410
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	723.447	662.927	591.375	525.794	468.378
1. Legal y estatutarias	44.039	43.736	40.934	41.687	40.455
2. Otras reservas	644.143	590.897	528.781	468.126	416.810
3. Reserva de revalorización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Reserva de capitalización	35.265	28.294	21.659	15.981	11.113
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-10.159	-10.159	-10.159	-10.159	-10.584
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	69.365	65.469	77.320	71.502	63.844
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	595	579	n.d.	n.d.	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	595	579	n.d.	n.d.	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la v...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	3.378	3.431	1.809	1.058	922
B) Pasivo no corriente	13.049	13.035	13.384	13.292	16.023
I Provisiones a largo plazo	16	47	47	92	85
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	16	47	47	92	85
II Deudas a largo plazo	4.575	4.144	3.919	2.048	1.814
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	4.575	4.144	3.919	2.048	1.814
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	8.459	8.845	9.419	11.152	14.124
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	289.111	248.445	216.167	214.569	208.089
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la v...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	157	157	804	n.d.	n.d.
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invern...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras provisiones	157	157	804	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	16.215	6.356	5.195	11.198	10.229
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	15.835	5.861	4.731	9.128	8.873
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	380	495	465	2.070	1.356
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	272.739	241.932	210.167	203.371	197.861
1. Proveedores	218.884	200.702	175.767	166.934	154.604
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	218.884	200.702	175.767	166.934	154.604
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	27.285	14.528	15.339	13.463	17.628
3. Acreedores varios	8.725	8.166	3.359	3.489	5.078
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	8.893	11.356	7.813	6.553	8.050
5. Pasivos por impuesto corriente	950	479	2.021	7.789	7.653
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	7.779	6.476	5.867	5.142	4.847
7. Anticipos de clientes	223	226	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	1.174.412	1.067.967	972.783	897.707	827.082

Font: dades obtingudes del sistema SABI.

Annex 18.- Comptes de Pèrdues i Guanys de BonÀrea Corporació període 2018-2022

CORPORACION ALIMENTARIA GUISSONA, SOCIEDAD ANONIMA

25210 GUISSONA (LLEIDA, ESPANA)

Empresa privada

This company is the Global Ultimate Owner of the corporate group

Código NIF
Fecha últimas cuentas

A25445131
31/12/2022

Balance/Estado de resultados

Cuentas No Consolidadas	31/12/2022 mil EUR	31/12/2021 mil EUR	31/12/2020 mil EUR	31/12/2019 mil EUR	31/12/2018 mil EUR
Pinchar aquí para cuentas consolidadas					
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Favorable con Incertidumbres	12 meses Aprobado Normal PGC 2007

Cuenta de pérdidas y ganancias					
A) Operaciones continuadas					
1. Importe neto de la cifra de negocios	2.822.133	2.250.157	1.983.984	1.919.900	1.815.736
a) Ventas	2.772.606	2.206.209	1.943.522	1.886.798	1.787.925
b) Prestaciones de servicios	49.526	43.948	40.462	33.101	27.811
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de f...	13.195	9.152	2.388	3.133	-3.431
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	9.610	7.234	5.997	7.409	6.940
4. Aprovisionamientos	-2.385.526	-1.856.203	-1.605.911	-1.574.382	-1.485.833
a) Consumo de mercaderías	-1.330.386	-931.581	-764.192	-774.735	-711.904
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-899.303	-783.009	-701.263	-673.867	-656.594
c) Trabajos realizados por otras empresas	-155.837	-141.613	-140.457	-125.781	-117.335
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionam...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros ingresos de explotación	6.091	6.338	6.550	6.437	6.438
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	4.714	5.578	6.051	5.788	5.724
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejerci...	1.377	761	498	649	714
6. Gastos de personal	-159.401	-152.971	-142.390	-129.383	-122.933
a) Sueldos, salarios y asimilados	-116.939	-111.954	-104.282	-94.788	-90.636
b) Cargas sociales	-42.462	-41.018	-38.108	-34.596	-32.298
c) Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-175.469	-140.410	-111.638	-103.914	-98.904
a) Servicios exteriores	-167.291	-132.513	-104.573	-98.129	-92.847
b) Tributos	-8.126	-7.782	-7.054	-5.662	-5.700
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones co...	-53	-115	-11	-122	-357
d) Otros gastos de gestión corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
8. Amortización del inmovilizado	-45.148	-41.329	-40.025	-39.123	-37.582
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	8	8	25	318
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-429	47	-34	-630	-624
a) Deterioro y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	-429	47	-34	-630	-624
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	-228	-729	-1.051	-191	-96
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + ...)	84.829	81.294	97.878	89.280	80.031
14. Ingresos financieros	5.052	1.629	1.397	1.599	1.639
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	4.128	1.112	887	824	952
a) En empresas del grupo y asociadas	3.932	756	657	653	950
b) En terceros	196	357	230	170	2
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	924	517	511	776	687
a) De empresas del grupo y asociadas	77	29	41	45	76
b) De terceros	847	487	469	731	611
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter f...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
15. Gastos financieros	-1.901	-86	-389	-134	-103
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Por deudas con terceros	-1.901	-86	-389	-134	-103
c) Por actualización de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disp...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17. Diferencias de cambio	1	-49	-315	-3	-2
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financi...	n.d.	n.d.	-20	n.d.	n.d.
a) Deterioros y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	n.d.	-20	n.d.	n.d.
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	3.151	1.494	674	1.462	1.535
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	87.979	82.788	98.552	90.743	81.566
20. Impuestos sobre beneficios	-18.614	-17.319	-21.232	-19.240	-17.721
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (...)	69.365	65.469	77.320	71.502	63.844
B) Operaciones interrumpidas					
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpida...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	69.365	65.469	77.320	71.502	63.844

Font: dades obtingudes del sistema SABI.

Annex 19.- Balanços de situació complets de Mercadona S.A. període 2018-2022.

MERCADONA SA					
46016 TAVERNES BLANQUES (VALENCIA, ESPANA) Empresa privada El Global Ultimate Owner de esta participada es MR ALFONSO JUAN JOSE ROIG		Código NIF Fecha últimas cuentas	A46103834 31/12/2022		
Balance/Estado de resultados					
Cuentas No Consolidadas Pinchar aquí para cuentas consolidadas	31/12/2022 mil EUR	31/12/2021 mil EUR	31/12/2020 mil EUR	31/12/2019 mil EUR	31/12/2018 mil EUR
	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007
Activo					
A) Activo no corriente	7.998.197	7.784.658	7.147.855	6.758.558	5.494.407
I Inmovilizado intangible	138.037	170.020	193.060	192.743	139.828
1. Desarrollo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Concesiones	60.263	66.991	70.708	73.566	76.987
3. Patentes, licencias, marcas y similares	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Fondo de comercio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Aplicaciones informáticas	63.148	76.539	68.282	66.587	62.841
6. Investigación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Propiedad intelectual	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
9. Otro inmovilizado intangible	14.626	26.490	54.070	52.590	n.d.
II Inmovilizado material	6.777.794	6.707.895	6.420.687	5.953.493	4.676.918
1. Terrenos y construcciones	4.132.049	3.957.443	3.626.001	3.704.012	3.137.328
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	2.462.632	2.570.546	2.458.895	2.202.142	1.504.746
3. Inmovilizado en curso y anticipos	183.113	179.906	335.791	47.339	34.844
III Inversiones inmobiliarias	26.582	66.162	68.140	70.160	83.783
1. Terrenos	5.161	14.994	14.995	14.995	17.606
2. Construcciones	21.421	51.168	53.145	55.165	66.177
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	647.287	698.078	333.286	197.548	234.304
1. Instrumentos de patrimonio	647.287	698.078	333.286	197.548	234.304
2. Créditos a empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	283.790	48.321	50.394	276.095	298.625
1. Instrumentos de patrimonio	39	39	39	39	39
2. Créditos a terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	411	411	411
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	49.944	275.645	298.175
6. Otras inversiones	283.751	48.282	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	124.707	94.182	82.288	68.519	60.949
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
 B) Activo corriente	 4.015.726	 3.301.613	 3.335.332	 2.927.803	 3.642.168
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	860.175	707.868	679.061	648.702	704.439
1. Comerciales	860.175	707.868	679.061	648.702	704.439
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Productos en curso	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Productos terminados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Anticipos a proveedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	113.778	118.497	105.910	119.259	119.939
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	205	7.186	n.d.	n.d.	n.d.
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	205	7.186	n.d.	n.d.	n.d.
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	2.985	1.408	n.d.	n.d.	n.d.
3. Deudores varios	110.588	109.903	105.910	119.259	119.939
4. Personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Activos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	80.815	23.469	83.720	199.786	111.583
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	80.815	23.058	83.720	199.786	98.583
3. Valores representativos de deuda	n.d.	411	n.d.	n.d.	13.000
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	3.189	2.022	4.760	5.927	7.017
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.957.769	2.449.757	2.461.881	1.954.129	2.699.190
1. Tesorería	2.307.769	2.199.757	2.211.881	1.854.129	2.099.190
2. Otros activos líquidos equivalentes	650.000	250.000	250.000	100.000	600.000
Total activo (A + B)	12.013.923	11.086.271	10.483.187	9.686.361	9.136.575
Pasivo					
A) Patrimonio neto	7.528.770	6.971.770	6.674.246	6.076.563	5.583.359
A-1) Fondos propios	7.528.453	6.971.427	6.673.877	6.076.166	5.582.931
I Capital	15.921	15.921	15.921	15.921	15.921
1. Capital escriturado	15.921	15.921	15.921	15.921	15.921
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	1.736	1.736	1.736	1.736	1.736
III Reservas	7.112.508	6.583.492	6.007.520	5.514.285	5.051.299
1. Legal y estatutarias	3.184	3.184	3.184	3.184	3.184
2. Otras reservas	7.109.324	6.580.308	6.004.336	5.511.101	5.048.115
3. Reserva de revalorización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	-158.738	-158.738	-78.563	-78.563	-78.563
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	718.151	680.307	727.263	622.787	592.538
VIII (Dividendo a cuenta)	-161.125	-151.291	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la v...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	317	343	369	397	428
B) Pasivo no corriente	37.049	40.078	43.269	49.709	66.479
I Provisiones a largo plazo	6.237	6.221	6.203	6.150	6.142
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	6.237	6.221	6.203	6.150	6.142
II Deudas a largo plazo	4.216	4.275	4.055	4.007	13.354
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	4.216	4.275	4.055	4.007	13.354
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	26.596	29.582	33.011	39.552	46.983
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

C) Pasivo corriente	4.448.104	4.074.423	3.765.672	3.560.089	3.486.737
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la v...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invern...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	161.125	151.291	n.d.	n.d.	n.d.
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	161.125	151.291	n.d.	n.d.	n.d.
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	4.286.979	3.923.132	3.765.672	3.560.089	3.486.737
1. Proveedores	3.119.435	2.804.504	2.674.220	2.480.712	2.421.575
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	3.119.435	2.804.504	2.674.220	2.480.712	2.421.575
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores varios	512.234	529.837	526.135	544.545	438.338
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	339.293	306.102	296.128	279.282	269.026
5. Pasivos por impuesto corriente	11.020	8.102	3.699	8.342	10.786
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	304.997	274.587	265.490	247.208	347.012
7. Anticipos de clientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	12.013.923	11.086.271	10.483.187	9.686.361	9.136.575

Font: dades obtingudes del sistema SABI.

Annex 20.- Comptes de Pèrdues i Guany de Mercadona S.A. període 2018-2022.

	31/12/2022 mil EUR	31/12/2021 mil EUR	31/12/2020 mil EUR	31/12/2019 mil EUR	31/12/2018 mil EUR
	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Cuenta de pérdidas y ganancias					
A) Operaciones continuadas					
1. Importe neto de la cifra de negocios	27.820.314	25.154.320	24.555.981	23.343.778	22.255.771
a) Ventas	27.820.314	25.154.320	24.555.981	23.343.778	22.255.771
b) Prestaciones de servicios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de f...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Aprovisionamientos	-20.716.035	-18.573.562	-18.044.382	-17.340.483	-16.727.033
a) Consumo de mercaderías	-20.716.035	-18.573.562	-18.044.382	-17.340.483	-16.727.033
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Trabajos realizados por otras empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionam...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros ingresos de explotación	47.383	44.958	93.648	102.962	67.399
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	44.185	41.988	90.748	99.618	65.584
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejerci...	3.198	2.970	2.900	3.344	1.815
6. Gastos de personal	-3.605.065	-3.328.407	-3.227.106	-3.064.370	-2.861.459
a) Sueldos, salarios y asimilados	-2.762.667	-2.542.996	-2.461.234	-2.346.502	-2.189.122
b) Cargas sociales	-842.398	-785.411	-765.872	-717.868	-672.337
c) Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-1.857.306	-1.750.045	-1.780.938	-1.696.590	-1.540.901
a) Servicios exteriores	-1.794.929	-1.689.255	-1.725.836	-1.642.726	-1.494.301
b) Tributos	-43.344	-42.572	-38.637	-37.416	-37.120
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones co...	-166	-118	-392	-63	52
d) Otros gastos de gestión corriente	-18.867	-18.100	-16.073	-16.385	-9.532
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
8. Amortización del inmovilizado	-719.868	-667.974	-614.919	-544.525	-425.890
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	35	35	37	41	322
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	4.226	21.100	18.767	-4.922	-989
a) Deterioro y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	4.226	21.100	18.767	-4.922	-989
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + ...)	973.684	900.425	1.001.088	795.891	767.220
14. Ingresos financieros	6.107	1.515	4.563	10.697	14.640
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) En terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	6.107	1.515	4.563	10.697	14.640
a) De empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De terceros	6.107	1.515	4.563	10.697	14.640
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter f...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
15. Gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Por deudas con terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Por actualización de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disp...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17. Diferencias de cambio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financi...	-52.083	-35.511	-83.742	-44.444	-22.617
a) Deterioros y pérdidas	-52.083	-35.511	-83.742	-44.444	-22.617
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-45.976	-33.996	-79.179	-33.747	-7.977
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	927.708	866.429	921.909	762.144	759.243
20. Impuestos sobre beneficios	-209.557	-186.122	-194.646	-139.357	-166.705
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (...)	718.151	680.307	727.263	622.787	592.538
B) Operaciones interrumpidas					
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpida...	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	718.151	680.307	727.263	622.787	592.538

Font: dades obtingudes del sistema SABI.