

BON PREU: compromiso social, innovación y crecimiento¹

Oriol Amat y Pilar Soldevila, profesores de la UPF, Barcelona School of Management

1. Introducción

Grup Bon Preu es el resultado de una larga trayectoria en el mundo de la distribución en Cataluña. Los dos hermanos Joan y Josep Font continuaron la explotación de un comercio de bacalao que sus padres habían iniciado con anterioridad. Este comercio desarrollaba su actividad en plazas y mercados. Con el paso del tiempo han transformado la empresa en un grupo de distribución alimentaria que no ha olvidado nunca las características de empresa familiar y catalana heredados de la familia Font i Fabregó y que hoy en día son tan actuales como en sus inicios y representan elementos diferenciales respecto a la mayor parte de empresas del sector. Gracias a esta vocación comercial siempre se ha tenido un conocimiento real y próximo de las necesidades de los consumidores. La empresa de los hermanos Font ha reaccionado con celeridad a los cambios, ha innovado constantemente y ha velado siempre por los aspectos y valores de identidad propios de la sociedad civil. En la figura 1, se muestran los principales hechos ordenados cronológicamente. Actualmente, es la empresa más importante de Osona.

- 1974** Apertura del primer punto de venta (autoservicio) en Manlleu
- 1984** Primera empresa de Cataluña en implantar cajas con scanners
- 1988** Primera empresa que abre un hipermercado de Cataluña
- 1992** Adquisición de la empresa Vallès Preu SA, con sus 6 puntos de venta
- 1992** Suministro de todos los alimentos de los Juegos Olímpicos 1992 de Barcelona
- 1995** Apertura de la primera gasolinera Esclatol en la población de Malla
- 1995** Adquisición en Balenyà de finca de 127.000 metros para la ciudad logística
- 1999** Lanzamiento de la tarjeta cliente y del programa de fidelización
- 2001** Lanzamiento al mercado de los primeros productos de marca propia bp
- 2001** Adquisición de 12 puntos de venta de Carrefour
- 2002** Primera memoria de RSC según parámetros del GRI Global Reporting
- 2006** ESPACIO DE CONSUMO (BCN) para la interacción con clientes y proveedores
- 2010** Adquisición de 31 puntos de venta de Intermarché
- 2012** Lanzamiento de la marca Iquodrive (comercio electrónico)
- 2014** Llega a las 163 tiendas, 32 gasolineras y 4.750 empleados

Figura 1. Principales hechos en la historia del Grup Bon Preu

¹ Los autores agradecen a Grup Bon Preu la información facilitada. Una primera versión de este caso se publicó en 2010 en la Revista de Contabilidad y Dirección, núm. 12. Versión actualizada en 2015.

2. Misión, visión y valores

A pesar de tratarse de una empresa familiar, Bon Preu ha dado importancia a la reflexión estratégica y cuenta con una declaración de misión, visión y valores:

Misión

Somos una organización catalana de carácter familiar comprometida con los ciudadanos y con su territorio, y orientado nuestra actividad en el mercado catalán, con el anhelo de ser útiles y dar la máxima satisfacción en el día a día de los ciudadanos clientes en cuanto a precio, servicio y calidad del producto.

Visión

Buscamos la creación de riqueza a corto y largo plazo con la voluntad de ayudar al desarrollo sostenible del entorno donde llevamos a cabo nuestra actividad, mediante la aplicación de criterios éticos y empresariales. En este sentido, queremos continuar trabajando para mejorar nuestra voluntad de servicio y también el crecimiento, el cual nos ha permitido llegar a todo el territorio para conocer de primera mano las necesidades que tienen en todo momento nuestros clientes.

Valores

Los valores constituyen la visión de futuro y el compromiso de contribuir a un desarrollo sostenible de la sociedad:

- **Honestidad y confianza.** Es ser sincero en todo, admitir tus errores, respetar y cumplir las normas internas del grupo.
- **Voluntad de crecer.** Es el espíritu de superar situaciones que supongan un reto. La voluntad de servicio a los clientes internos y externos.
- **Desarrollo profesional.** Es mejorar las capacidades profesionales de cada uno de nosotros, ayudarnos a crecer profesionalmente.
- **Actitud positiva.** Es actuar de manera constructiva y con voluntad de mejorar y aportar soluciones.
- **Conciencia de equipo.** Es tener clara la pertenencia a un equipo y poner los objetivos del equipo por encima de los individuales.
- **Pragmatismo y eficiencia.** Es tener sentido común, ideas claras, conseguir resultados de forma rápida y económica.

Esta reflexión estratégica, realizada y consensuada en un proceso abierto con el personal, configura los pilares en los que se basa el modelo de negocio de Bon Preu como se expone a continuación.

3. Estructura societaria

El Grup Bon Preu está compuesto por varias sociedades (ver figura 2). Hay que tener en cuenta que para el proceso de consolidación de las sociedades del grupo, se consideran:

- **Método de integración global:**
 - **Bon Preu Holding, SL:** su activo está integrado por las acciones de Bon Preu,SAU y Gesdip,SAU. Es la sociedad holding y su única actividad es la de tenedora y gestora de sus participaciones.
 - **Bon Preu SAU:** es la sociedad principal del grupo y gestiona los supermercados, hipermercados y gasolineras de las marcas Bon Preu, Orangután, Esclat y EsclatOil. Tiene el 50% de Vallès Preu y el 100% de Interbacaco, SLU.
 - **Gesdip SAU:** es la sociedad patrimonial. Compra locales y plazas de aparcamiento; y los alquila a otras sociedades del grupo.
 - **Interbacaco SLU:** prestación del servicio de gestión de ventas en los locales de Bon Preu y también actividades inmobiliarias.
- **Método de puesta en equivalencia:**
 - **Vallès Preu SA:** prestación del servicio de gestión de ventas en los locales de Bon Preu, alquiler de espacios comerciales y energía fotovoltaica.
 - **Ona Capital SCR de Régimen Simplificado SA:** hace inversiones de capital riesgo.

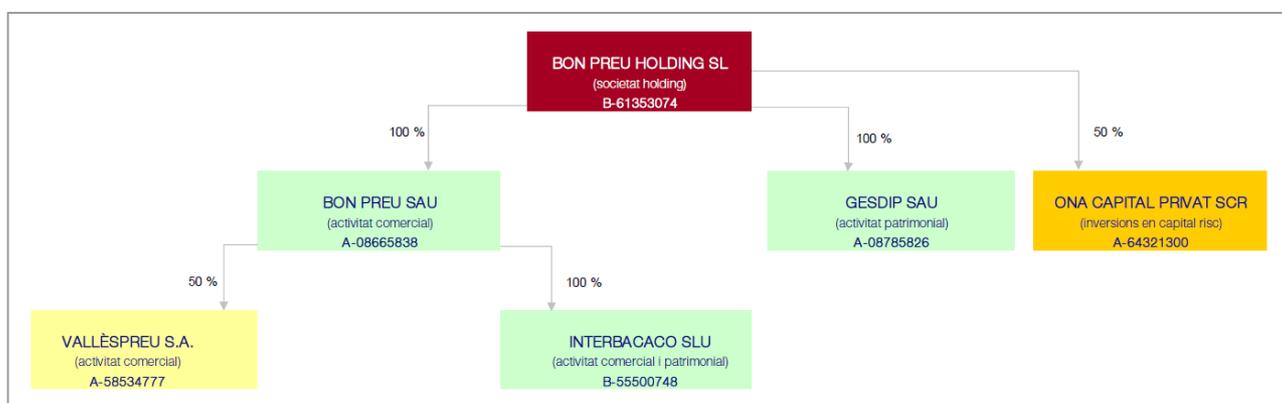


Figura 2. Sociedades y participaciones del Grup Bon Preu

4. Características diferenciales del Grup Bon Preu

Para analizar los factores que explican el éxito logrado por Bon Preu, se exponen sus características diferenciales:

-**Empresa familiar:** el capital es propiedad de los dos hermanos Font y, aunque a lo largo de los años han recibido varias ofertas para vender parte o la totalidad de las

acciones, hay la decisión firme de no vender acciones. Joan Font es el presidente y director general de la empresa. Su hermano Josep asume la vicepresidencia y subdirección general supervisando temas tales como recursos humanos. A diferencia de otras empresas familiares que limitan su crecimiento al no apostar por la profesionalización, Bon Preu ya hace años que ha profesionalizado su dirección.

-Empresa catalana: su mercado es Cataluña y hay un fuerte compromiso con el país como lo demuestra su política de apoyo a la lengua catalana que se hace patente tanto en los establecimientos, donde los empleados se dirigen, en primer lugar, a los clientes en catalán; como en los productos propios. Por otra parte, es la cadena que cuenta con un porcentaje más elevado de productos de origen catalán, que supera el 68% del surtido. Otras muestras de esta sensibilidad son la esponsorización que se hizo para financiar la reforma del Fossar de les Moreres o la campaña de donativos para la Plataforma de Defensa del Ebro.

-Compromiso social: este compromiso se manifiesta con convenios de colaboración para el patrocinio de ciclos de música, fundaciones teatrales, para la ayuda al Tercer Mundo o por comercializar productos de Comercio Justo. Bon Preu fue la primera gran cadena de distribución alimentaria en vender productos de Comercio Justo. El grupo cuenta con una memoria de sostenibilidad confeccionada con las pautas del Global Reporting Initiative.

-Esfuerzo y sacrificio: como pasa siempre, el éxito se basa en el duro trabajo durante muchos años. Como muestra se puede decir que el Comité de dirección se reúne todos los sábados por la mañana de 10 a 3 del mediodía. Joan Font recuerda que: *"A los 9 años, mi padre ya me despertaba a las 5 de la mañana para ir a montar la parada en el mercado antes de ir a la escuela"*.

-Orientación a largo plazo: el grupo marca las estrategias pensando siempre en el largo plazo pero garantizando que los objetivos a corto plazo sean buenos. La mayor parte de los excedentes obtenidos se reinvierten para competir lo mejor posible en un sector cada vez más complicado y donde la dimensión es un factor clave de éxito.

-Innovación: fue el primer grupo de capital catalán en abrir un hipermercado (1988). Otro ejemplo se produjo cuando permitió a los clientes posteriormente al periodo transitorio del cambio de la moneda al euro, que pagaran las compras en pesetas lo que permitió que pasaran por sus tiendas miles de clientes nuevos. Otra innovación son las gasolineras automatizadas y sin empleados que permiten ofrecer precios más bajos. Asimismo, el Grup Bon Preu trabaja por reforzar los vínculos con la realidad socio-económica de la comunidad del entorno y es un ejemplo el acuerdo firmado en el 2008 con la Federación Catalana de DOP's y IGP's. La Federación Catalana de denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas, agrupa los 17 consejos reguladores con el sello europeo de alimentos de calidad que hay en Cataluña. En el ámbito de la sostenibilidad y el medio ambiente, el Grup Bon Preu lleva una década liderando algunas iniciativas en el sector de la distribución de gran consumo. Fue el primer grupo en introducir la primera bolsa biodegradable (2006), y en fomentar la reutilización el año 2008 con la campaña "Mejor que una bolsa de plástico" que permitió reducir en un 40% las bolsas de plástico de un solo uso. En esta iniciativa se abonaba al cliente el coste ahorrado al comprar sin pedir bolsas de plástico. En el 2010 ha iniciado una campaña que lo convertirá en la primera cadena "libre de porex" en los

embalajes al alcance del cliente. En junio de 2011 inauguró el nuevo Esclat de Malla, primer centro comercial de Cataluña con el certificado A de eficiencia energética.

-Multimarca: a diferencia de otras empresas del sector, el Grup Bon Preu tiene varias marcas:

-Bon Preu: es la marca de los establecimientos de proximidad con superficies entre 400 y 1000 metros cuadrados en los que destacan las secciones de producto fresco (carnicería, fruta, panadería...) además de un amplio surtido de productos de todas las secciones. Son establecimientos situados principalmente en zonas urbanas, y con un diseño sobrio, donde predomina la comodidad, un trato excelente con el cliente. Se puede encontrar una gama de productos muy amplia con un gran peso del producto fresco, incluyendo productos de conveniencia, con una fuerte presencia de ofertas con tarjeta cliente.

-Esclat: el 1988, con la voluntad de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, abrió el primer hipermercado de Cataluña: Esclat. Esclat es la marca de los centros con superficies de venta más grandes (entre 1.500 y 6.000 metros cuadrados) y con aparcamiento para los clientes. Están situados en zonas de alta atracción de clientes, predomina la compra familiar y de gran carga, y dispone de un amplio surtido de productos, incluyendo bazar. Aquí también hay una gran predominancia de ofertas con tarjeta de fidelidad y un trato exquisito con el cliente.

-Esclatoil: el 1995 se crea la primera gasolinera Esclatoil. Actualmente, la empresa ya dispone de 32 gasolineras situadas, normalmente, al lado de algunos establecimientos Esclat y Bonpreu. Las gasolineras ofrecen productos de la máxima calidad al precio más bajo del mercado.

-Iquodrive: A finales de 2012 puso en marcha el primer establecimiento de venta por internet, con punto de recogida (el primero de este tipo en Cataluña y en España). Este servicio permite hacer la compra a cualquier hora del día, siete días a la semana y pasarlo a recoger sin siquiera bajar del coche. Todo ello con un surtido, calidad y precios equivalentes al de un supermercado Bonpreu. En 2015, el Grupo ya dispone de tres establecimientos Iquo.

-Amplio surtido en frescos y especialidades (carne, fruta, quesos, embutidos, pescado y panadería) i envasados: la empresa apuesta por un modelo que permite al consumidor escoger entre un amplio abanico de productos y marcas a unos precios altamente competitivos. La calidad es uno de los aspectos que más se tiene en cuenta, hecho que permite diferenciar especialmente el producto fresco. Otro aspecto es la importancia de los productores de proximidad. Se atribuye un gran valor a que la carne sea del país, a que se pueda servir pescado de nuestras costas, a que las frutas y verduras provengan de las zonas productivas catalanas y también a los productores artesanos de charcutería y de quesos de cada comarca.

-Amplio número de referencias: El número de referencias de Bon Preu es de 11.000, mucho más elevado que muchos de sus competidores. Por ejemplo, Mercadona ofrece 8.000 referencias.

-Precio-calidad: La apuesta por la máxima calidad no olvida que el objetivo de precio también es importante, no sólo en los productos de marcas conocidas, sino también en los productos de marca bonpreu.

-Fabricación propia: la empresa mantiene la elaboración propia en algunos productos de panadería y carne.

-Tarjeta cliente: desde 1999 y hasta la actualidad Bon Preu ha introducido y potenciado la tarjeta cliente común a las marcas Bonpreu, Esclat y Esclatoil, que dispone de innovadoras ventajas, respecto al resto de modelos. El fomento del ahorro con descuentos, promociones y ahorro inmediato son la base, más allá de regalos, descuentos para el teatro, conciertos, es decir, cultura y ocio, en general. Por otro lado, la tarjeta permite vincular a los clientes con los diversos proyectos de carácter social que el grupo desarrolla a lo largo del año. En definitiva, la tarjeta quiere personalizar al máximo la relación con el cliente, adaptándose a las necesidades de cada perfil. En 2014 cuenta con más de 800.000 tarjetas activas.

-Productos Bon Preu: El Grupo ha optado por dar a sus productos con marca de distribuidor el nombre de la empresa, como muestra de su compromiso con la seguridad y la calidad. En estos momentos ya se dispone de más de 1.400 referencias en las diferentes secciones de los supermercados de las tres marcas existentes. A la hora de seleccionar los productos de esta marca se prioriza siempre la calidad, aún cuando, evidentemente, todos ellos tienen un precio económico (un 30% menos, aproximadamente, que el producto del fabricante de similar calidad).

-Recursos humanos: El 97,85% de la plantilla tiene contrato indefinido y el 2,3% de la plantilla es personal discapacitado. Desde 2005 la empresa tiene la Escuela Profesional del Comercio e invierte en formación más que la media del sector. La retribución también está por encima de la media del sector. Con respecto al absentismo laboral se ha ido reduciendo a lo largo de los años y está por debajo de la media del sector.

-Relación con proveedores: A pesar de que con muchos proveedores mantienen relación desde hace décadas y se espera que continúe así, no hay contratos de más de un año, basando la relación con el proveedor en la innovación y mejora continua de los productos.

-Inversión al límite de la capacidad de crecimiento: los riesgos están bien controlados. No obstante, el volumen de inversión estaría en la banda alta del que se puede llegar a invertir cada año de acuerdo con el flujo de caja generado. Esta política inversora se sustenta en la reinversión de beneficios mencionada antes y en una proporción ajustada de fondos propios en relación a las deudas.

La prioridad del Grup Bon Preu es la satisfacción del cliente, que la experiencia de compra sea la mejor para satisfacer sus necesidades; esto comporta un surtido determinado, una calidad elevada, una gran amplitud de producto fresco, un diseño de los establecimientos donde predomina la comodidad, una proximidad con el entorno donde nos encontramos (producto y acciones directas con agentes locales), y una voluntad de servicio a los clientes muy alta. Toda esta voluntad genera una complejidad en la gestión de la empresa y es esta complejidad la que el Grup Bon Preu intenta valorar de una manera eficiente en todos los procesos de la empresa, intentando simplificarlos al máximo, para ser una empresa altamente competitiva.

5. Valoración de Bon Preu en relación con la competencia

Para conseguir la excelencia utiliza herramientas como los equipos de mejora continua y sistemas de sugerencias y diferentes elementos de inteligencia artificial que permiten conseguir un alto nivel de satisfacción de las necesidades de los clientes. En el estudio de satisfacción de la OCU de 2014, Bon Preu es la mejor valorada de un total de 21 cadenas de supermercados de toda España, la mayoría de ellas mucho más grandes en dimensión y recursos de todo tipo. Está al frente de la lista gracias a la buena valoración que ha recibido en todos los ámbitos, entre los que destacan el servicio, la calidad de productos frescos, la variedad de marcas y la competitividad en precios. Otro aspecto muy bien valorado son las tiendas por su diseño, orden y limpieza de las tiendas.

6. Tendencias del sector

El modelo de negocio de Bon Preu está diseñado para dar respuesta a las necesidades de sus clientes. En la figura 3 se resumen algunas de las principales tendencias que se observan en el sector.

Nueva cultura de compra

- Contracción de la demanda por bajada real del poder adquisitivo + carencia de confianza.
- Nueva cultura de compra: útil y meditada.
- Exigencia de bajo precio: incremento del consumo de productos de gamas mediana y baja, en detrimento de los de gama alta.
- Ciudadano Multicanal y transversal: una persona compra tanto un producto *premium* como un producto *low-cost*.
- Hábitos de compra más fluctuantes.
- Importancia de las emociones en la experiencia de compra.

Nueva cultura de venta

- Importancia de la marca: de producto, de distribución, de canal.
- Convivencia ofertas *low-cost* y productos *prime* en la misma tienda.
- La tienda como laboratorio para observar al cliente y facilitarle la vida.
- Integración y cooperación con los proveedores.
- Interacción con el cliente-*prosumer* (aquel que interviene en el diseño del producto o del servicio).
- Multicanalidad: tienda física, web 2.0, dispositivo móvil, red social...
- Ganan importancia las políticas de responsabilidad social de las empresas (RSE)
- Ámbito ecológico o ambiental: Green-retail, buenas prácticas ambientales, producto de proximidad...
- Dar servicio a colectivos minoritarios: productos sin gluten...
- RRHH: conciliación, salario emocional...

Fuente: Observatorio del Comercio y de los Servicios de la Generalitat de Catalunya (www.gencat.cat/diue/ambits/comerc/observatori/index.html)

Figura 3. Nuevas tendencias en la cultura de compra y venta.

7. La respuesta a la crisis

La crisis económica global vivida en 2007 ha provocado una caída del consumo y una mayor importancia del precio en las decisiones de compra de los clientes. En líneas generales, el sector ha reaccionado reduciendo costes y precios de venta.

Bon Preu actuó rápidamente ante los primeros síntomas de crisis reforzando aún más su modelo comercial:

1. Ajustando al máximo los costes
2. Potenciando fortalezas de su modelo como el surtido (el Grupo amplía el número de referencias que pone a disposición de los clientes), la comodidad (reformas de plantas para ganar espacio por el cliente) y el servicio y atención al cliente.

Así, cuando Mercadona decidió eliminar unas 1.000 referencias para reducir costes, Bon Preu siguió reforzando su modelo de negocio e incrementó las referencias para garantizar la libertad de elección del consumidor. Esto le permitió, por un lado, obtener buenas condiciones de proveedores que perdían presencia en otras empresas del sector y, por otro lado, ganar atractivo para el cliente. Además, mientras otras empresas han iniciado procesos de desinversión, Bon Preu ha seguido creciendo, abriendo nuevas tiendas y haciendo adquisiciones, como la de Intermarché en 2010.

8. La compra de Intermarché Ibérica, SA

Con esta adquisición, Bon Preu pasó a incorporar 31 establecimientos más, una vez traspasados los establecimientos de las zonas centro y sureste de España que formaban parte de la operación. Esta operación contó con algunas particularidades:

-Financiación: La financiación de la operación se hizo básicamente con un endeudamiento a largo plazo concedido por el propio vendedor (la multinacional francesa Intermarché). Aun cuando el incremento de deuda que supone esta operación para el Grup Bon Preu era importante, hay que tener en cuenta la capacidad de generación de flujo de caja que tiene el grupo.

El tipo de interés medio de las deudas no comerciales se sitúa en el 2,25% anual, que teniendo en cuenta el tipo de interés del mercado, se puede considerar que es bajo.

-Desinversión: Dada la vocación del grupo de actuar sólo en Cataluña, una vez hecha la adquisición se procedió a vender los 26 establecimientos ubicados en otras comunidades autónomas. La venta se ha hecho principalmente a Lidl, Día y Mas y Mas. Entre los motivos que explican esta decisión estarían que el modelo comercial está diseñado pensando en el consumidor catalán y la empresa considera que todavía no está preparada para dar el salto a otros territorios.

En las páginas siguientes se acompañan los estados contables auditados y consolidados del Grup Bon Preu y varios ratios. Los informes de auditoría cuentan con opinión favorable y sin salvedades.

Se pide:

1. Efectuar un diagnóstico económico-financiero del Grup Bon Preu a finales de 2010. Valorar la estrategia adoptada en los primeros años de crisis financiera global.

2. Efectuar un diagnóstico económico-financiero del Grup Bon Preu a finales de 2013.
3. Identificar posibles recomendaciones.

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Activo no corriente	221.691.593,48	78,26%	358.445.197,90	75,48%	364.140.915,08	77,97%	380.243.741,13	77,03%	403.274.048,45	76,25%	401.366.670,32	76,10%
Existencias (*)	27.565.235,64	9,73%	34.142.028,00	7,19%	41.296.821,90	8,84%	43.719.404,20	8,86%	44.909.019,79	8,49%	43.210.444,72	8,19%
Clientes (*)	113.943,96	0,04%	202.893,03	0,04%	438.425,74	0,09%	506.609,71	0,10%	211.406,29	0,04%	466.490,96	0,09%
Otros Deudores (*)	602.018,48	0,21%	4.450.710,51	0,94%	1.268.587,28	0,27%	751.050,68	0,15%	570.476,51	0,11%	536.681,83	0,10%
Inv. Fin. Temporales	7.096.519,07	2,51%	38.162.632,59	8,04%	30.551.968,45	6,54%	30.086.205,31	6,10%	271.474,49	0,05%	333.883,87	0,06%
Otros activos corrientes (*)	14.461,89	0,00%	13.533,69	0,00%	12.605,49	0,00%	11.677,29	0,00%	10.749,09	0,00%	9.820,89	0,00%
Disponible ²	26.180.531,83	9,24%	39.461.474,96	8,31%	29.327.085,77	6,28%	38.301.205,82	7,76%	79.649.852,90	15,06%	81.483.631,15	15,45%
Activo corriente	61.572.710,87	21,74%	116.433.272,78	24,52%	102.895.494,63	22,03%	113.376.153,01	22,97%	125.622.979,07	23,75%	126.040.953,42	23,90%
Total activo	283.264.304,35	100,00%	474.878.470,68	100,00%	467.036.409,71	100,00%	493.619.894,14	100,00%	528.897.027,52	100,00%	527.407.623,74	100,00%
Fondos propios	57.770.302,45	20,39%	68.790.530,21	14,49%	80.410.311,48	17,22%	105.810.743,26	21,44%	128.042.434,25	24,21%	139.817.756,89	26,51%
Beneficio	11.031.177,67	3,89%	11.984.641,27	2,52%	25.410.853,66	5,44%	22.242.744,80	4,51%	11.785.497,33	2,23%	6.308.766,21	1,20%
Créditos a l.p.	85.282.173,06	30,11%	206.621.356,24	43,51%	182.087.191,09	38,99%	175.202.523,35	35,49%	176.911.081,82	33,45%	152.501.122,12	28,92%
Otras deudas a l.p.	2.075.770,94	0,73%	6.692.337,29	1,41%	16.378.259,72	3,51%	22.927.398,45	4,64%	21.304.965,32	4,03%	19.899.952,35	3,77%
Pasivo no corriente	87.357.944,00	30,84%	213.313.693,53	44,92%	198.465.450,81	42,49%	198.129.921,80	40,14%	198.216.047,14	37,48%	172.401.074,47	32,69%
Créditos a c.p.	30.612.883,44	10,81%	56.503.676,23	11,90%	37.653.440,58	8,06%	40.845.885,05	8,27%	50.781.093,57	9,60%	56.905.088,04	10,79%
Proveedores (*)	77.808.830,82	27,47%	99.662.200,84	20,99%	102.347.254,99	21,91%	103.655.358,96	21,00%	114.318.792,55	21,61%	125.204.473,79	23,74%
Otras deudas a c.p. (*)	18.683.165,97	6,60%	24.623.728,60	5,19%	22.749.098,19	4,87%	22.935.240,27	4,65%	25.753.162,68	4,87%	26.770.464,34	5,08%
Pasivo corriente	127.104.880,23	44,87%	180.789.605,67	38,07%	162.749.793,76	34,85%	167.436.484,28	33,92%	190.853.048,80	36,09%	208.880.026,17	39,61%
Total pasivo + P.N.	283.264.304,35	100,00%	474.878.470,68	100,00%	467.036.409,71	100,00%	493.619.894,14	100,00%	528.897.027,52	100,00%	527.407.623,74	100,00%

Figura 4. Balances de situación del Grup Bon Preu de 2008 a 2013

* Los activos y pasivos corrientes marcados con * son necesarios para la explotación. A estos elementos hay que añadir el disponible mínimo necesario (ver nota siguiente).

² Se estima que el disponible mínimo necesario (Disponible más Inversiones financieras temporales) para funcionar con normalidad era de 20 unos millones de euros en 2010 y de unos 25 millones de euros en 2013.

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Ingresos	517.042.007,87	100,00%	556.027.380,07	100,00%	724.078.669,54	100,00%	777.835.972,19	100,00%	821.339.337,09	100,00%	898.335.775,30	100,00%
Consumos	387.825.896,51	75,01%	414.836.120,55	74,61%	534.437.544,68	73,81%	583.997.518,79	75,08%	624.189.845,89	76,00%	686.837.315,89	76,46%
Margen bruto	129.216.111,36	24,99%	141.191.259,52	25,39%	189.641.124,86	26,19%	193.838.453,40	24,92%	197.149.491,20	24,00%	211.498.459,41	23,54%
Personal	58.243.565,28	11,26%	60.365.840,05	10,86%	78.757.834,27	10,88%	82.836.835,36	10,65%	83.261.233,00	10,14%	87.045.561,00	9,69%
Amortizaciones	13.610.687,92	2,63%	14.689.211,81	2,64%	15.287.301,76	2,11%	17.591.092,45	2,26%	20.215.648,11	2,46%	22.272.874,56	2,48%
Otros gastos	37.966.810,88	7,34%	41.835.553,29	7,52%	60.264.868,64	8,32%	56.646.190,03	7,28%	58.706.293,00	7,15%	62.024.423,00	6,90%
Deterioro de inmuebles ³									14.028.093,00	1,71%	22.542.300,00	2,51%
BAII	19.395.047,28	3,75%	24.300.654,37	4,37%	35.331.120,19	4,88%	36.764.335,56	4,73%	21.621.512,27	2,63%	16.402.208,97	1,83%
Ingresos financieros	1.734.822,63	0,34%	1.615.781,45	0,29%	6.446.621,79	0,89%	3.222.466,24	0,41%	4.112.904,96	0,50%	2.756.585,20	0,31%
Gastos financieros	5.539.322,18	1,07%	9.744.589,38	1,75%	7.559.979,99	1,04%	8.769.515,52	1,13%	9.482.337,28	1,15%	9.471.819,40	1,05%
BAI	15.590.547,73	3,02%	16.171.846,44	2,91%	34.217.761,99	4,73%	31.217.286,28	4,01%	16.252.079,95	1,98%	9.686.974,77	1,08%
Impuesto sobre beneficios	4.559.370,06	0,88%	4.187.205,17	0,75%	8.806.908,33	1,22%	8.974.541,48	1,15%	4.466.582,62	0,54%	3.378.208,56	0,38%
Beneficio neto	11.031.177,67	2,13%	11.984.641,27	2,16%	25.410.853,66	3,51%	22.242.744,80	2,86%	11.785.497,33	1,43%	6.308.766,21	0,70%

Figura 5. Cuenta de pérdidas y ganancias del Grup Bon Preu de 2008 a 2013

³ Los deterioros corresponden a los inmuebles que han perdido valor como consecuencia de la caída de los precios del mercado inmobiliario. Hay que tener en cuenta que hay inmuebles adquiridos a lo largo de los últimos treinta años que acumulan importantes plusvalías (estimadas en unos 200 millones de euros) que no están contabilizadas en aplicación del principio de prudencia.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pasivo / Activo	0,78	0,76	0,76	0,83	0,77	0,74	0,74	0,72
(Beneficio neto + Amortizaciones) / Préstamos	0,12	0,15	0,11	0,10	0,19	0,18	0,14	0,14
Activo corriente / Pasivo corriente	0,45	0,42	0,48	0,64	0,63	0,68	0,66	0,60
(Activo corriente - Existencias) / Pasivo corriente	0,24	0,19	0,27	0,46	0,38	0,42	0,42	0,40
Disponible / Pasivo corriente	0,2	0,17	0,26	0,22	0,18	0,23	0,42	0,39
Ventas/Activo	1,84	2	1,83	1,17	1,55	1,58	1,55	1,70
Plazo stock (días)	26,74	27,12	25,94	30,04	28,20	27,32	26,26	22,96
Plazo cobro (días)	0,1	0,07	0,08	0,13	0,22	0,24	0,09	0,19
Plazo pago (días)	85,12	80,07	73,23	87,69	69,90	64,78	66,85	66,54
ROI = BAI/Activo	0,05	0,07	0,07	0,05	0,08	0,07	0,04	0,03
ROE = Beneficio neto/ Fondos propios	0,2	0,18	0,19	0,17	0,32	0,21	0,09	0,05

Figura 6. Principales ratios del Grup Bon Preu de 2006 a 2013