

# BON PREU: compromís social, innovació i creixement<sup>1</sup>

## 1. INTRODUCCIÓ

El Grup Bon Preu és el resultat d'una llarga trajectòria en el món de la distribució a Catalunya. Els dos germans Joan i Josep Font van continuar l'explotació d'un comerç de bacallà que els seus pares havien iniciat amb anterioritat. Aquest comerç desenvolupava la seva activitat en places i mercats. Amb el pas del temps han transformat l'empresa en un grup de distribució alimentària que no ha oblidat mai els trets d'empresa familiar i catalana heretats de la família Font i Fabregó i que avui dia són tan actuals com en els seus inicis i esdevenen elements diferencials respecte a la major part d'empreses del sector. Gràcies a aquesta vocació comercial sempre s'ha tingut un coneixement real i proper de les necessitats dels consumidors del nostre país. L'empresa dels germans Font ha reaccionat amb celeritat als canvis, ha innovat constantment i ha vetllat sempre pels trets i valors d'identitat propis de la societat civil. La figura 1, mostra els fets principals cronològicament ordenats. Actualment, és l'empresa més important d'Osona.

- |   |
|---|
| <p><b>1974</b> Obertura del primer punt de venda (autoservei) a Manlleu</p> <p><b>1984</b> Primera empresa de Catalunya en implantar caixes amb escàners</p> <p><b>1988</b> Primera empresa de Catalunya que obre un hipermercat</p> <p><b>1992</b> Adquisició de l'empresa Vallès Preu SA, amb els seus 6 punts de venda</p> <p><b>1992</b> Subministraments de tots els aliments dels Jocs Olímpics 1992 de Barcelona</p> <p><b>1995</b> Obertura de la primera benzinera Esclatol a la població de Malla</p> <p><b>1995</b> Adquisició a Balenyà d'una finca de 127.000 metres per a la ciutat logística</p> <p><b>1999</b> Llançament de la targeta client i del programa de fidelització</p> <p><b>2001</b> Llançament al mercat dels primers productes de marca pròpia bp</p> <p><b>2001</b> Adquisició de 12 punts de venda a l'empresa Carrefour</p> <p><b>2002</b> Primera memòria de RSC segons paràmetres del GRI Global Reporting</p> <p><b>2006</b> L'ESPAI DEL CONSUM (BCN) per a la interacció amb clients i proveïdors</p> <p><b>2010</b> Adquisició de 31 punts de venda a l'empresa Intermarché</p> <p><b>2012</b> Llançament de l'ensenyà Iquodrive (comerç electrònic)</p> <p><b>2014</b> Arriba a les 163 botigues, 32 benzineres i 4.750 empleats</p> |
|---|

**Figura 1.** Principals fets en la història del Grup Bon Preu

<sup>1</sup> Els autors agraeixen a Grup Bon Preu la informació facilitada. Cas realitzat per Oriol Amat i Pilar Soldevila, professors de la UPF, Barcelona School of Management i publicat inicialment al monogràfic de Finançament de la Revista de Comptabilitat i Direcció, núm. 12. Actualització realitzada en febrer de 2015.

## 2. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

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

### Missió

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

### Visió

Cerquem la creació de riquesa a curt i llarg termini amb la voluntat d'ajudar al desenvolupament sostenible de l'entorn on portem a terme la nostra activitat, mitjançant l'aplicació de criteris ètics i empresarials. En aquest sentit, volem continuar treballant per millorar la nostra voluntat de servei i també el creixement, el qual ens permet arribar a tot el territori per conèixer de primera mà les necessitats que tenen en tot moment els nostres clients.

### Valors

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

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

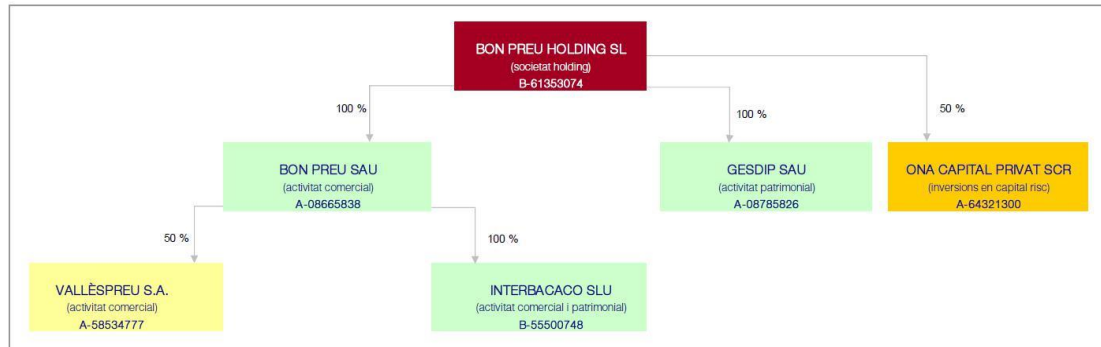
- **Pragmatisme i eficiència.** És tenir sentit comú, idees clares, aconseguir resultats de forma ràpida i econòmica.

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

### 3. ESTRUCTURA SOCIETÀRIA

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

- **Mètode d'integració global:**
  - **Bon Preu Holding, SL:** el seu actiu està integrat per les accions de Bon Preu,SAU,i Gesdip,SAU. Es la societat holding i la seva única activitat és la de tenidora i gestora de les seves participacions.
  - **Bon Preu SAU:** es la societat principal del grup. i gestiona els supermercats, hipermercats i benzineres de les marques Bon Preu, Orangután, Esclat i EsclatOil. Té el 50% de Vallès Preu SA i el 100% d'Interbacaco SLU.
  - **Gesdip SAU:** es la societat patrimonial. Compra locals i places d'aparcament; i els lloga a altres societats del grup.
  - **Interbacaco SLU:** prestació del servei de gestió de vendes en els locals de Bon Preu i també activitats immobiliàries.
- **Mètode de posada en equivalència:**
  - **Vallès Preu SA:** prestació del servei de gestió de vendes en els locals de Bon Preu, lloguer d'espais comercials i energia fotovoltaica.
  - **Ona Capital SCR de Règim Simplificat SA:** fa inversions de capital risc.



**Figura 2.** Societats i participacions del Grup Bon Preu

#### 4. TRETS DIFERENCIALS DEL GRUP BON PREU

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

- **Empresa familiar:** el capital és propietat dels dos germans Font i, tot i que al llarg dels anys han rebut diverses ofertes per a vendre part o la totalitat de les accions, hi ha la decisió ferma de no vendre accions. En Joan Font es el president i director general de l'empresa. El seu germà Josep assumeix la sots presidència i sots direcció general supervisant temes tals com recursos humans. A diferència d'altres empreses familiars que limiten el seu creixement al no apostar per la professionalització, Bon Preu ja fa anys que ha professionalitzat la seva direcció.

- **Empresa catalana:** el seu mercat es Catalunya i hi ha un fort compromís amb el país com ho demostra la seva política de suport a la llengua catalana que es fa palesa tant en els establiments, en que els empleats es dirigeixen, en primer lloc, als clients en català; com en els productes propis. Per altra banda, és la cadena que compta amb un percentatge més elevat de producte d'origen català, que supera el 68% de l'assortit. Altres mostres d'aquesta sensibilitat són l'esponsorització que es va fer per a finançar la reforma del Fossar de les Moreres o la campanya de donatius per a la Plataforma de Defensa de l'Ebre.

- **Compromís social:** aquest compromís es manifesta amb convenis de col·laboració per al patrocini amb cicles de música, fundacions teatrals, per a l'ajuda al Tercer Món o per comercialitzar productes de Comerç Just. Bon Preu va ser la primera gran cadena de

distribució alimentaria en vendre productes de Comerç Just. El grup compta amb una memòria de sostenibilitat confeccionada amb les pautes del Global Reporting Initiative.

- **Esforç i sacrifici:** com passa sempre, l'èxit es basa en el treball esforçat durant molts anys. Com a mostra es pot dir que el Comitè de Direcció es reuneix tots els dissabtes pel matí de 10 a 3 del migdia. En Joan Font recorda que: *“Als 9 anys, el meu pare ja em despertava a les 5 del matí per anar a muntar la parada al mercat, abans d'anar a l'escola”*.

- **Orientació a llarg termini:** el grup marca les estratègies pensant sempre en el llarg termini garantint però, que els objectius a curt termini siguin bons. La major part dels excedents obtinguts es reinverteixin per tal de competir el millor possible en un sector cada cop més complicat i on la dimensió es un factor clau d'èxit.

- **Innovació:** va ser el primer grup de capital català en obrir un hipermercat (1988). Un altre exemple es va produir quan va permetre als clients posteriorment al període transitori del canvi de la moneda a l'euro, que paguessin les compres en pessetes el que li va permetre que passessin per les seves botigues milers de clients nous. Una altra innovació són les benzineres automatitzades i sense empleats que permeten oferir preus més baixos. Així mateix, el Grup Bon Preu treballa per reforçar els vincles amb la realitat socio-econòmica de la comunitat de l'entorn i n'és un exemple l'acord signat el 2008 amb la Federació Catalana de DOP's i IGP's. La Federació Catalana de denominacions d'origen i indicacions geogràfiques protegides, agrupa els 17 consells reguladors amb el segell europeu d'aliments de qualitat que hi ha a Catalunya. En l'àmbit de la sostenibilitat i el medi ambient, el Grup Bon Preu porta una dècada liderant algunes iniciatives en el sector de la distribució de gran consum. Fou el primer grup en introduir la primera bossa biodegradable (2006), i en fomentar la reutilització l'any 2008 amb la campanya “Millor que una bossa de plàstic” que va permetre reduir en un 40% les bosses de plàstic d'un sol ús. En aquesta iniciativa s'abonava al client el cost estalviat en comprar sense demanar bosses de plàstic. L'any 2010 ha iniciat una campanya que el convertirà en la primera cadena “lliure de porex” en els embalatges a l'abast del client. I el juny del 2011 inaugurava el nou Esclat de Malla, primer centre comercial de Catalunya amb el certificat A d'eficiència energètica.

- **Multimarca:** a diferència d'altres empreses del sector, el Grup Bon Preu té quatre marques:

- **Bon Preu:** és la marca dels establiments de proximitat amb superfícies entre 400 i 1.000 metres quadrats en els que destaquen les seccions de producte fresc (carnisseria, fruita, fleca...) a més d'un ampli assortit de productes de totes les seccions. Són establiments situats principalment en zones urbanes, i amb un disseny sobri, on predomina la comoditat i un tracte excel·lent amb el client. S'hi pot trobar una gamma de productes molt amplia amb un gran pes del producte fresc, incloent productes de conveniència, amb una forta presència d'ofertes amb targeta client.

- **Esclat:** el 1988, amb la voluntat d'adaptar-se a les noves exigències del mercat, va obrir el primer hipermercat de Catalunya: l'Esclat. Esclat és la marca dels centres amb superfícies de venda més grans (entre 1.500 i 6.000 metres quadrats) i amb aparcament per als clients. Estan situats en zones d'alta atracció de clients, predomina la compra familiar i de gran càrrega, i disposa d'un ampli assortit de productes, incloent-hi basar. Aquí també hi ha una gran predominança d'ofertes amb targeta de fidelitat i un tracte exquisit amb el client.

- **Esclatoil:** el 1995 es crea la primera benzinera Esclatoil. Actualment, l'empresa ja disposa de 32 benzineres situades, normalment, al costat d'alguns establiments Esclat i Bonpreu. Les benzineres ofereixen productes de la màxima qualitat al preu més baix del mercat.

- **Iquodrive:** el desembre 2012 engegava el primer establiment de venda per internet, amb punt de recollida (el primer d'aquest tipus a Catalunya i a l'estat espanyol). Aquest servei permet fer la compra a qualsevol hora del dia, set dies la setmana i passar-lo a recollir sense ni tan sols baixar del cotxe. Tot plegat amb un assortit, qualitat i preus equivalents al d'un supermercat Bonpreu. A febrer 2015, el Grup ja disposa de tres establiments Iquo.

- **Ampli assortit en frescos i especialitats (carn, fruita, formatge, embotits, peix i fleca) i en sec:** l'empresa aposta per un model que permet al consumidor escollir lliurement un ampli ventall de productes i marques a uns preus altament competitius. La qualitat és un dels aspectes que més es té en compte, fet que permet diferenciar especialment el producte fresc. Un altre aspecte és la importància dels productors de proximitat. S'atribueix un gran valor a que la carn sigui del país, a que es

pugui servir peix de les nostres costes, a que les fruites i verdures vinguin de les zones productives catalanes i també als elaboradors artesans de xarcuteria i formatgeria de cada comarca.

- **Ampli nombre de referències:** El nombre de referències de Bon Preu és de 11.000, molt més elevat que molts dels seus competidors. Per exemple, Mercadona ofereix 8.000 referències.

- **Preu-qualitat:** L'aposta per la màxima qualitat no oblidada que l'objectiu de preu també és important, no només en els productes de marques conegudes, sinó també en els productes de marca Bonpreu.

- **Fabricació pròpia:** l'empresa manté l'elaboració pròpia en alguns productes de fleca i carn.

- **Targeta client:** des del 1999 i fins l'actualitat Bon Preu ha introduït i potenciat la targeta client comuna a les ensenyes Bonpreu, Esclat i Esclatoil, que disposa d'innovadors avantatges, respecte la resta de models. El foment de l'estalvi amb descomptes, promocions i estalvi immediat en són la base, més enllà de regals, descomptes per teatre, concerts i la cultura i l'oci en general. D'altra banda, la targeta permet vincular als clients amb els diversos projectes de caire social que el grup desenvolupa al llarg de l'any. En definitiva, la targeta vol personalitzar el màxim la relació amb el client, adaptant-se a les necessitats de cada perfil. L'any 2014 compta amb més de 800.000 targetes actives.

- **Productes Bon Preu:** El Grup ha optat per donar als seus productes amb marca de distribuïdor el nom de l'empresa, com a mostra del seu compromís amb la seguretat i la qualitat. En aquests moments ja es disposa de més de 1.400 referències (a febrer 2015) en les diferents seccions dels supermercats de les tres ensenyes existents. A l'hora de seleccionar els productes d'aquesta marca es prioritza sempre la qualitat, tot i que, evidentment, tots ells tenen un preu econòmic (un 30% menys, aproximadament, que el producte de fabricant de similar qualitat).

- **Recursos humans:** El 97,85% de la plantilla té contracte indefinit i el 2,3% de la plantilla és personal discapacitat. Des de 2005 l'empresa té l'Escola Professional del Comerç i inverteix en formació més que la mitjana del sector. La retribució també està per sobre de la mitjana del sector. Pel que fa a l'absentisme laboral, al llarg dels anys s'ha reduït i està per sota de la mitjana del sector.

- **Relació amb proveïdors:** Tot i que amb molts proveïdors mantenen relació des de fa dècades i s'espera que continuï així, no hi ha contractes a més d'un any, i la relació amb el proveïdor es basa en la innovació i millora contínua dels productes.

- **Inversió al límit de la capacitat de creixement:** els riscos estan ben controlats. No obstant, el volum d'inversió estaria en la banda alta del que es pot arribar a invertir cada any d'acord amb el flux de caixa generat. Aquesta política inversora es sustenta en la reinversió de beneficis esmentada abans i en una proporció ajustada de fons propis en relació als deutes.

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

## **5. VALORACIÓ DE BON PREU EN RELACIÓ AMB LA COMPETÈNCIA**

Per tal d'aconseguir l'excel·lència utilitza eines com els equips de millora contínua, els sistemes de suggeriments i diferents elements d'intel·ligència artificial que permeten aconseguir un nivell alt de satisfacció de les necessitats dels clients. En l'estudi de satisfacció de l'OCU de 2014, Bon Preu és la millor valorada d'un total de 21 cadenes de supermercats de tota Espanya, la majoria d'elles molt més grans en dimensió i recursos



de tot tipus. Està al capdavant de la llista gràcies a la bona valoració que ha rebut en tots els àmbits, entre els quals destaquen el servei, la qualitat de productes frescos, la varietat de marques i la competitivitat en preus. Un altre aspecte molt ben valorat són les botigues pel seu disseny, ordre i netedat.

## 6. TENDÈNCIES DEL SECTOR

El model de negoci de Bon Preu està dissenyat per a donar resposta a les necessitats dels seus clients. A la figura 3 es resumeixen algunes de les principals tendències que s'observen al sector.

### **Nova cultura de compra**

- Contracció de la demanda per davallada real del poder adquisitiu + manca de confiança.
- Nova cultura de compra: útil i meditada.
- Exigència de baix preu: increment de consum de productes de gammes mitjana i baixa, en detriment dels de gamma alta.
- Ciudadà multicanal i transversal: una persona compra tant un producte *prèmium* com un producte *low-cost*.
- Hàbits de compra més fluctuants.
- Importància de les emocions en l'experiència de compra.

### **Nova cultura de venda**

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

**Font:** Observatori del Comerç i dels Serveis de la Generalitat de Catalunya ([www.gencat.cat/diue/ambits/comerc/observatori/index.html](http://www.gencat.cat/diue/ambits/comerc/observatori/index.html)), 2010.

**Figura 3.** Noves tendències en la cultura de compra i venda.

## 7. LA RESPOSTA A LA CRISI

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

Bon Preu va actuar ràpidament davant els primers símptomes de crisi reforçant encara més el seu model comercial:

1. Ajustant al màxim els costos
2. Potenciant fortaleces del seu model com ara l'assortiment (el Grup amplia el nombre de referències que posa a disposició dels clients), la comoditat (reformes de plantes per guanyar espai pel client) i el servei i atenció al client.

Així, mentre Mercadona decidia eliminar unes 1.000 referències per a reduir costos, Bon Preu va seguir reforçant el seu model de negoci i va incrementar les referències per a garantir la llibertat d'elecció del consumidor. Això li va permetre per una banda obtenir bones condicions de proveïdors que perdien presència en altres empreses del sector i per l'altra guanyar atractiu pel client. A més, mentre altres empreses han iniciat processos de desinversió, Bon Preu ha seguit creixent, obrint noves botigues i fent adquisicions, com la d'Intermarché l'any 2010.

## 8. LA COMPRA D'INTERMARCHÉ IBÉRICA, SA

Amb aquesta adquisició, Bon Preu va passar a incorporar 31 establiments més, un cop traspassats els establiments de les zones centre i sud-est de l'estat que formaven part de l'operació.

Aquesta operació va comptar amb algunes particularitats:

**-Finançament:** El finançament de l'operació es va fer bàsicament amb un endeutament a llarg termini concedit pel propi venedor (la multinacional francesa Intermarché). Tot i que l'increment de deute que va suposar aquesta operació per al Grup Bon Preu era important, cal tenir en compte la capacitat de generació de flux de caixa que té el grup i que el seu patrimoni té unes plusvàlues no comptabilitzades a l'actiu que superen els 200 milions d'euros. Aquestes plusvàlues es deuen sobretot a la revalorització dels immobles que estan comptabilitzats a preu d'adquisició.

El tipus d'interès mig dels deutes no comercials es situa en el 2,25% anual, que tenint en compte el tipus d'interès del mercat, es pot considerar que és baix.

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

A les pàgines següents s'acompanyen els estats comptables auditats i consolidats del Grup Bon Preu i vàries ràtios. Els informes d'auditoria compten amb una opinió favorable i sense salvetats.

**Es demana:**

1. Efectuar un diagnòstic econòmic i financer del Grup Bon Preu a finals de 2010. Valorar l'estratègia adoptada en els primers anys de la crisi financera global.
2. Efectuar un diagnòstic econòmic i financer del Grup Bon Preu a finals de 2013.
3. Identificar possibles recomanacions.

	2008		2009		2010		2011		2012		2013	
<b>Actiu no corrent</b>	<b>221.691.593,48</b>	<b>78,26%</b>	<b>358.445.197,90</b>	<b>75,48%</b>	<b>364.140.915,08</b>	<b>77,97%</b>	<b>380.243.741,13</b>	<b>77,03%</b>	<b>403.274.048,45</b>	<b>76,25%</b>	<b>401.366.670,32</b>	<b>76,10%</b>
Existències (*)	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%
Clients (*)	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%
Altres Deutors (*)	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. temporals	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%
Altres actius corrents (*)	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 <sup>2</sup>	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%
<b>Actiu corrent</b>	<b>61.572.710,87</b>	<b>21,74%</b>	<b>116.433.272,78</b>	<b>24,52%</b>	<b>102.895.494,63</b>	<b>22,03%</b>	<b>113.376.153,01</b>	<b>22,97%</b>	<b>125.622.979,07</b>	<b>23,75%</b>	<b>126.040.953,42</b>	<b>23,90%</b>
<b>Total actiu</b>	<b>283.264.304,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>474.878.470,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>467.036.409,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>493.619.894,14</b>	<b>100,00%</b>	<b>528.897.027,52</b>	<b>100,00%</b>	<b>527.407.623,74</b>	<b>100,00%</b>
<b>Fons propis</b>	<b>57.770.302,45</b>	<b>20,39%</b>	<b>68.790.530,21</b>	<b>14,49%</b>	<b>80.410.311,48</b>	<b>17,22%</b>	<b>105.810.743,26</b>	<b>21,44%</b>	<b>128.042.434,25</b>	<b>24,21%</b>	<b>139.817.756,89</b>	<b>26,51%</b>
<b>Benefici</b>	<b>11.031.177,67</b>	<b>3,89%</b>	<b>11.984.641,27</b>	<b>2,52%</b>	<b>25.410.853,66</b>	<b>5,44%</b>	<b>22.242.744,80</b>	<b>4,51%</b>	<b>11.785.497,33</b>	<b>2,23%</b>	<b>6.308.766,21</b>	<b>1,20%</b>
Crèdits a ll.t.	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%
Altres deutes a ll.t.	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%
<b>Passiu no corrent</b>	<b>87.357.944,00</b>	<b>30,84%</b>	<b>213.313.693,53</b>	<b>44,92%</b>	<b>198.465.450,81</b>	<b>42,49%</b>	<b>198.129.921,80</b>	<b>40,14%</b>	<b>198.216.047,14</b>	<b>37,48%</b>	<b>172.401.074,47</b>	<b>32,69%</b>
Crèdits a c.t.	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%
Proveïdors (*)	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%
Altres deutes a c.t. (*)	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%
<b>Passiu corrent</b>	<b>127.104.880,23</b>	<b>44,87%</b>	<b>180.789.605,67</b>	<b>38,07%</b>	<b>162.749.793,76</b>	<b>34,85%</b>	<b>167.436.484,28</b>	<b>33,92%</b>	<b>190.853.048,80</b>	<b>36,09%</b>	<b>208.880.026,17</b>	<b>39,61%</b>
<b>Total passiu + P.N.</b>	<b>283.264.304,35</b>	<b>100,00%</b>	<b>474.878.470,68</b>	<b>100,00%</b>	<b>467.036.409,71</b>	<b>100,00%</b>	<b>493.619.894,14</b>	<b>100,00%</b>	<b>528.897.027,52</b>	<b>100,00%</b>	<b>527.407.623,74</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 4.** Balanços de situació del Grup Bon Preu de 2008 a 2013

\* Els actius corrents i passius corrents marcats amb \* són necessaris per a l'explotació. A aquests elements cal afegir el disponible mínim necessari (vegeu nota següent).

<sup>2</sup> S'estima que el disponible mínim necessari (Disponible més Inversions financeres temporals) per funcionar amb normalitat era d'uns 20 milions d'euros el 2010 i d'uns 25 milions d'euros el 2013.

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%
Ingressos	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%
Consums	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%
<b>Marge brut</b>	<b>129.216.111,36</b>	<b>24,99%</b>	<b>141.191.259,52</b>	<b>25,39%</b>	<b>189.641.124,86</b>	<b>26,19%</b>	<b>193.838.453,40</b>	<b>24,92%</b>	<b>197.149.491,20</b>	<b>24,00%</b>	<b>211.498.459,41</b>	<b>23,54%</b>
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%
Amortitzacions	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%
Altres despeses	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%
Deteriorament immobles <sup>3</sup>									14.028.093,00	1,71%	22.542.300,00	2,51%
<b>BAII</b>	<b>19.395.047,28</b>	<b>3,75%</b>	<b>24.300.654,37</b>	<b>4,37%</b>	<b>35.331.120,19</b>	<b>4,88%</b>	<b>36.764.335,56</b>	<b>4,73%</b>	<b>21.621.512,27</b>	<b>2,63%</b>	<b>16.402.208,97</b>	<b>1,83%</b>
Ingressos financers	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%
Despeses financeres	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%
<b>BAI</b>	<b>15.590.547,73</b>	<b>3,02%</b>	<b>16.171.846,44</b>	<b>2,91%</b>	<b>34.217.761,99</b>	<b>4,73%</b>	<b>31.217.286,28</b>	<b>4,01%</b>	<b>16.252.079,95</b>	<b>1,98%</b>	<b>9.686.974,77</b>	<b>1,08%</b>
Impost sobre beneficis	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%
<b>Benefici net</b>	<b>11.031.177,67</b>	<b>2,13%</b>	<b>11.984.641,27</b>	<b>2,16%</b>	<b>25.410.853,66</b>	<b>3,51%</b>	<b>22.242.744,80</b>	<b>2,86%</b>	<b>11.785.497,33</b>	<b>1,43%</b>	<b>6.308.766,21</b>	<b>0,70%</b>

**Figura 5.** Comptes de pèrdues i guanys del Grup Bon Preu de 2008 a 2013

<sup>3</sup> Els deterioraments corresponen als immobles que han perdut valor com a conseqüència de la caiguda dels preus del mercat immobiliari. Cal tindre en compte que hi han immobles adquirits al llarg dels darrers trenta anys que acumulen importants plusvàlues (estimades en uns 200 milions d'euros) que no estan comptabilitzades en aplicació del principi de prudència.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Passiu / Actiu	0,78	0,76	0,76	0,83	0,77	0,74	0,74	0,72
(Benefici net + Amortitzacions) / Préstecs	0,12	0,15	0,11	0,10	0,19	0,18	0,14	0,14
Actiu corrent / Passiu corrent	0,45	0,42	0,48	0,64	0,63	0,68	0,66	0,60
(Actiu corrent - Existències) / Passiu corrent	0,24	0,19	0,27	0,46	0,38	0,42	0,42	0,40
Disponible / Passiu corrent	0,2	0,17	0,26	0,22	0,18	0,23	0,42	0,39
Vendes/Actiu	1,84	2	1,83	1,17	1,55	1,58	1,55	1,70
Termini estoc (dies)	26,74	27,12	25,94	30,04	28,20	27,32	26,26	22,96
Termini cobrament (dies)	0,1	0,07	0,08	0,13	0,22	0,24	0,09	0,19
Termini pagament (dies)	85,12	80,07	73,23	87,69	69,90	64,78	66,85	66,54
ROI = BAI/Actiu	0,05	0,07	0,07	0,05	0,08	0,07	0,04	0,03
ROE = Benefici net/ Fons propis	0,2	0,18	0,19	0,17	0,32	0,21	0,09	0,05

**Figura 6.** Principals ràtios del Grup Bon Preu de 2006 a 2013