

# Análisis económico-financiero de Mercadona, S.A. (2017-2021)

Yassmina Ahidar El Hassani

[yassmina@uoc.edu](mailto:yassmina@uoc.edu)

12 de junio de 2023

**Trabajo Final de Grado**

**Ámbito de especialización: Toma de decisiones y Análisis económico-financiero**

**Memoria final**

---

**Curso 2022/2023, 2º semestre**



## Índice

Resumen.....	4
Abstract:.....	4
Introducción.....	5
Justificación.....	5
Objetivo y alcance.....	6
1. MERCADONA Y SU SECTOR.....	7
1.1. Presentación de la empresa.....	7
1.2. El sector del comercio minorista.....	8
2. ANÁLISIS INTERNO DE MERCADONA.....	11
2.1. Modelo de negocio de Mercadona.....	11
2.2. Análisis de los estados financieros de Mercadona.....	12
3. Análisis sectorial.....	25
3.1. Selección de las empresas competidoras.....	25
3.2. Posición sectorial.....	26
3.3. Análisis de los balances de situación.....	26
3.4. Análisis financiero. Ratios de liquidez y de endeudamiento.....	29
3.5. Análisis de las cuentas de pérdidas y ganancias.....	31
3.6. Análisis comparativo de rotación a través de ratios.....	35
3.7. Análisis de las rentabilidades económica y financiera.....	37
3.8. Otros indicadores del sector de la distribución alimentaria minorista.....	38
3.9. Conclusiones del análisis sectorial.....	39
3.10. Análisis DAFO.....	39
4. Compromiso de Mercadona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	40
5. SÍNTESIS DEL POSICIONAMIENTO DE MERCADONA EN EL SECTOR, SU EVOLUCIÓN EN EL PERIODO 2017-2021 Y LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA MINORISTA.....	40
5.1. Síntesis del posicionamiento de Mercadona en el Sector.....	41
5.2. Evolución de Mercadona en el periodo 2017-2021.....	41
5.3. Principales resultados de Mercadona en 2022.....	42
5.4. Situación actual del sector.....	42
6. CONCLUSIONES, PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES.....	43
6.1. Conclusiones.....	43
6.2. Perspectivas Futuras:.....	44
6.3. Recomendaciones.....	45
7. IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES:.....	46
VALORACIÓN PERSONAL.....	47
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:.....	48

## Análisis económico-financiero de Mercadona, S.A.

Yassmina Ahidar El Hassani ([yassmina@uoc.edu](mailto:yassmina@uoc.edu))

Trabajo de Fin de Grado (Administración y Dirección de Empresas en el ámbito de la toma de decisiones y análisis económico-financiero).

### Resumen

Mediante el análisis de los estados financieros de Mercadona del periodo 2017-2021, de su competencia directa y de los principales indicadores del sector en el que opera, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta: **¿Cómo ha impactado la crisis del coronavirus a las cuentas anuales de Mercadona correspondientes a los ejercicios 2020 y 2021?**

Mercadona ocupa una posición destacada en la economía española y cuenta con un sólido posicionamiento en el mercado de la distribución alimentaria minorista. La empresa presenta una buena situación económica y financiera: su cifra de negocio ha experimentado un crecimiento constante a lo largo del periodo 2017-2021 y dispone de una buena liquidez y solvencia financiera a pesar del importante esfuerzo inversor que llevó a cabo durante el periodo analizado por la ejecución de su plan de transformación 2018-2023 y su respuesta a las diferentes circunstancias surgidas en ese periodo. Sin embargo, a pesar de su liderazgo en el mercado, Mercadona no se sitúa como la empresa más rentable en el sector de la distribución alimentaria minorista.

En 2020, a pesar de las duras condiciones de trabajo provocadas por la pandemia por el COVID-19, la empresa respondió de manera eficaz y eficiente al incremento de la demanda registrado en los primeros meses de la pandemia y logró obtener el mayor beneficio de su historia. En cambio, en 2021, el encarecimiento de los precios de la materia prima, de la electricidad y de los transportes, así como la inflación desencadenada repercutieron negativamente en los márgenes de la empresa y causaron la contracción de sus beneficios anuales, además de dejar en evidencia su mayor vulnerabilidad a los incrementos de los costes en comparación con su competencia directa.

Después de la comparativa sectorial, se realiza el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) de Mercadona. Además, se examinan las implicaciones éticas y sociales más relevantes asociadas a la actividad de la empresa.

Finalmente, se presentan las principales recomendaciones surgidas del análisis DAFO, así como las perspectivas futuras de la empresa.

Palabras clave: Mercadona, Distribución alimentaria minorista, Modelo de Calidad Total, COVID-19, Inflación

ODS:

- #4: Educación de calidad
- #5: Igualdad de género
- #8: Trabajo decente y crecimiento económico

### Abstract:

By analysing Mercadona's financial statements for the period 2017-2021, along with those of its direct competitors and the main indicators of the sector in which it operates, the aim is to answer the following question: **How has the coronavirus crisis impacted Mercadona's annual accounts for the years 2020 and 2021?**

Mercadona holds a prominent position in the Spanish economy and has a solid position in the food retail distribution market. The company presents a good economic and financial situation: its turnover has experienced constant growth throughout the period 2017-2021 and it has good liquidity and financial solvency despite the significant investment effort it made during the period analysed for the implementation of its 2018-2023 transformation plan and its response to the

different circumstances that arose during that period. However, despite its market leadership, Mercadona is not the most profitable company in the food retail sector.

In 2020, despite the challenging working conditions caused by the COVID-19 pandemic, the company responded effectively and efficiently to the increase in demand in the first months of the pandemic and achieved the highest profit in its history. By contrast, in 2021, higher raw material, electricity and transport costs had a negative impact on the company's margins and caused its annual profits to shrink, as well as highlighting its greater vulnerability to cost increases compared to its direct competitors.

Following the sectorial comparison, a SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) analysis of Mercadona is conducted. Additionally, the report examines the most relevant ethical and social implications associated with the company's activities.

Finally, the report presents the main recommendations derived from the SWOT analysis, as well as the future prospects of the company.

**Keywords:** Mercadona, Retail Food Distribution, Total Quality Model, COVID-19, Inflation

**SDG: #4:** Quality Education

**#5:** Gender equality

**#8:** Decent work and economic growth

## **Introducción**

Este Trabajo de Fin de Grado aborda el análisis económico-financiero de la sociedad Mercadona, S.A. (en adelante Mercadona) y la evolución de las principales partidas de sus cuentas anuales en el periodo 2017-2021, así como un análisis comparativo de los principales competidores de la empresa.

Mercadona es una empresa española líder del sector de la distribución en España, que se dedica a la distribución de productos alimenticios, de productos del hogar, de cosméticos, de higiene personal y de cuidado de mascotas, a través de una red de supermercados situados en todo el territorio español, así como a través de su canal de ventas por internet. Por lo que el presente trabajo centrará su comparación con las empresas que operan en el mismo sector que Mercadona y que tienen una dimensión y una facturación similar a las de la empresa.

En este trabajo se desarrollará un análisis de la situación económica y financiera de la sociedad y de su competencia directa teniendo en cuenta las circunstancias acontecidas en el periodo objeto de estudio, especialmente la situación generada en el ejercicio 2020 por el estallido de la pandemia por el COVID-19, y su impacto en el sector de la distribución alimentaria. Asimismo, se analizará la repercusión de la inflación acontecida en el ejercicio 2021 sobre las cuentas anuales de las sociedades objeto de análisis.

## **Justificación**

La elección de la modalidad de toma de decisiones y análisis económico-financiero para el Trabajo de Fin de Grado (TFG) viene motivada por el interés personal por consolidar los conocimientos aprendidos a lo largo del grado, especialmente en la asignatura Análisis de los Estados Financieros, y por poner a prueba y, al mismo tiempo, mejorar la capacidad de análisis e interpretación de los estados financieros de las empresas.

Por otro lado, la elección del sector de la distribución alimentaria para la confección de este TFG viene dada por el interés personal de la autora de este trabajo por el sector, al trabajar en una tienda familiar dedicada a la ventas de productos alimenticios, de higiene personal y del cuidado del hogar, por lo que conoce el funcionamiento del sector y ha podido experimentar en primera

persona el impacto de los acontecimientos ocurridos en los últimos años sobre la operativa y los resultados de las empresas.

Y, por último, la elección de Mercadona como empresa objeto de este análisis responde al interés personal por el modelo de negocio de la sociedad y a la curiosidad de estudiar y analizar las cuentas anuales de este “gigante” de la distribución, con el propósito de descifrar algunas de las claves de su éxito y su destacada flexibilidad económica y financiera ante los cambios del entorno.

## **Objetivo y alcance**

Este TFG intentará dar respuesta a la siguiente pregunta clave: **¿Cómo ha impactado la crisis del coronavirus a las cuentas anuales de Mercadona correspondientes a los ejercicios 2020 y 2021?**

Para llegar a responder a esta pregunta clave, será necesario dar respuesta a otras preguntas como: ¿Cómo ha evolucionado la empresa en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2021?, ¿Cuál es la clave detrás de esta evolución? ¿Ha cambiado la crisis sanitaria la manera de hacer negocios de la empresa?

Para ello, será indispensable abordar los siguientes objetivos:

- Presentar la empresa, describir su historia y su impacto en la coyuntura económica española.
- Describir el sector donde opera y sus características.
- Realizar un análisis económico-financiero de Mercadona en el periodo 2017-2021.
- Realizar un análisis de los principales competidores de Mercadona.
- Analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Mercadona desde la perspectiva económico-financiero.
- Extraer conclusiones del análisis realizado, dar respuesta a la pregunta clave de este trabajo y proponer algunas recomendaciones y propuestas de mejora.

Para la realización de este trabajo y la consecución de los objetivos marcados se establece una planificación temporal que se puede ver en el Anexo 1, y se hará uso de las siguientes fuentes de información:

- Cuentas anuales de Mercadona, S.A y de sus principales competidores referentes al periodo 2017-2021 obtenidas de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en el caso de las empresas que cotizan en bolsa, y de las páginas web de estas sociedades. En última instancia, se acudirá al registro mercantil para obtener las cuentas anuales que puedan faltar.
- Los informes sobre el impacto económico de Mercadona y los resúmenes ejecutivos publicados en su página web.
- Las memorias y otras informaciones no financieras de la competencia, publicadas en sus páginas web.
- El Instituto Nacional de Estadística.
- La base de datos Statista.
- Informes publicados por el Ministerio de Industria, Comercio Turismo, por la Confederación Española de Comercio -CEC- y por la consultora Kantar y en otras páginas web.

## 1. MERCADONA Y SU SECTOR

### 1.1. Presentación de la empresa

**Mercadona, S.A.** se dedica al sector del **Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio de productos alimenticios, bebidas y tabaco**, cuyo Código según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de 2009 (CNAE 2009) es **4711**. Este sector es una de las ramas del sector del comercio minorista, definido como la actividad 47 en la CNAE 2009.

Mercadona, S.A pertenece al Grupo consolidado Inmo-Alameda, S.L.U y, por su parte, forma El Grupo Mercadona junto con la sociedad Irmadona Supermercados, S.A., su filial en Portugal. Es interesante señalar que la empresa no cotiza en bolsa. No obstante, Mercadona estaría valorada en cerca de 7.300 millones de euros (Brines, 2022).

En el apartado “Accionistas actuales” de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) se indica que el accionariado actual de Mercadona lo componen la empresa Finop SL (con un 50,66% de las acciones), la empresa Herrecha Inversiones SL (con el 27,71% de las acciones), Portovan SL (con el 9% acciones), mientras que la familia Gómez ostenta del 6,32 % de estas acciones y el resto (el 6,30%) es propiedad de la propia empresa (autocartera).

#### 1.1.1. Historia de Mercadona

Mercadona es una **empresa familiar** fundada en **1977**, por el Grupo Cárnicas Roig, una cadena de carnicerías que se transforma en **ultramarinos** y cuyo propietario es D. Francisco Roig, el padre del actual presidente de Mercadona **Juan Roig**. En **1981**, Juan Roig junto con su esposa, Hortensia María Herrero (actual vicepresidenta) y tres de sus hermanos compran Mercadona a su padre y Juan Roig asume la dirección de Mercadona como sociedad independiente. Solo un año después, es decir, en **1982**, el nuevo presidente convierte a Mercadona en la primera empresa en España en *utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta*.

A partir de **1988**, la empresa inicia un proceso de **expansión** adquiriendo diferentes cadenas de supermercados y tiendas, para reforzar su presencia en Valencia y penetrar en nuevos mercados del territorio español. En **1990**, Juan Roig y su esposa pasan a tener la mayoría del capital de Mercadona, S.A. Y, en **1993**, se implanta **la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos)** que detona el éxito de Mercadona, y que más adelante se convertirá en el Modelo de Calidad Total. En **1996**, nacen las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, **las marcas blancas** de Mercadona que fueron mejorando con el tiempo y que, junto con su **modelo de interproveedores** y su estrategia de SPB, constituirán los pilares de su ventaja competitiva. En 2008, la empresa se realinea con el **Modelo de Calidad Total** que, en **2015**, destacará a Mercadona a nivel internacional como un **“modelo de innovación radical”**. En **2016**, Mercadona inicia su proyecto de internacionalización que se hace realidad en **2019** con la inauguración de su primera tienda en Portugal. En 2018, la empresa evoluciona su modelo de interproveedores hacia el modelo del **Proveedor Totaler: un modelo que consiste en gestionar con el proveedor producto a producto y no por categorías completas** (Agro, 2019)

Destacar **el éxito** de Mercadona en el año de la pandemia, en **2020**, tanto a nivel de beneficios como a nivel de reputación, posicionándose como **la empresa más responsable del sector de la distribución generalista en la gestión de la crisis sanitaria por el COVID-19 en España**, según el Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCOR) (Conexus, 2020). Además, se destaca la **capacidad de innovación** de la empresa y su **capacidad de adaptación** a los cambios del entorno y, sobre todo, lo que será uno de los objetivos de estudio de este trabajo, **su capacidad de autofinanciarse** y de **generar grandes beneficios**.

#### 1.1.2. Posición e importancia de Mercadona en la economía española

Mercadona **encabeza** el Ranking Nacional de Empresas, con una facturación de más de 27,8 millones de euros en 2022 (Ranking Empresas, el Economista), es la empresa con la **mejor**



**reputación de España en el 2022**, y su líder Juan Roig es el directivo con **mayor reputación** de España por cuarto año consecutivo (Actualidad Merco España, 2023).-

En 2022, la contribución de Mercadona al PIB español representó el 2,05% del total. Por otro lado, según el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (Ivие), la actividad de la empresa generó directa e indirectamente un 3,59% del empleo total en España. Además, su impacto en la recaudación fiscal durante ese mismo año ascendió a 9.858 millones de euros, lo que representa aproximadamente el 2,1% de la recaudación total estimada de las Administraciones Públicas españolas en 2022 (Mercadona, 2023b, p. 104).

La compañía cuenta con **una plantilla de 95.500 personas** empleadas de las cuales el 61 % son trabajadoras y el 39 % son trabajadores. Actualmente, Mercadona dispone de **1.637 supermercados** en España, **15 bloques logísticos operativos**, **2 almacenes satélites** y **2 almacenes reguladores**, todos ellos situados estratégicamente. Adicionalmente, la sociedad dispone de un canal de ventas por internet.

## 1.2. El sector del comercio minorista

En España, el sector del **comercio minorista** está regulado por la Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, que lo define como: *aquella actividad desarrollada profesionalmente con ánimo de lucro consistente en ofertar la venta de cualquier clase de artículos a los destinatarios finales de los mismos, utilizando o no un establecimiento*. De esta definición entendemos que **es el sector encargado de vender los productos al cliente final**.

### 1.2.1. Importancia del comercio minorista en España

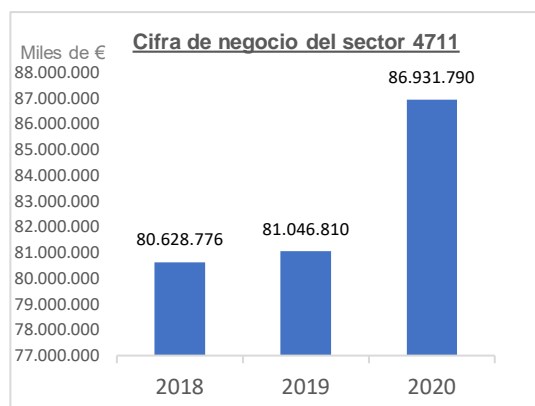
El sector minorista es un **sector estratégico** para la economía española, representa por sí solo algo más del **4,7% del PIB** español (INE,2022), el **32,3%** de la cifra de negocio del sector Comercio y el **54,7%** del personal ocupado en el sector Comercio en 2020 (INE, 2022). En cuanto a la rama de actividad de comercio al por menor en establecimientos no especializados en el sector Comercio, esta ha contribuido en el 13,6% en la cifra total de negocio del sector y ha ocupado al 18,1% del total de empleados del sector.

### 1.2.2. El sector del Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio de productos alimenticios, bebidas y tabaco

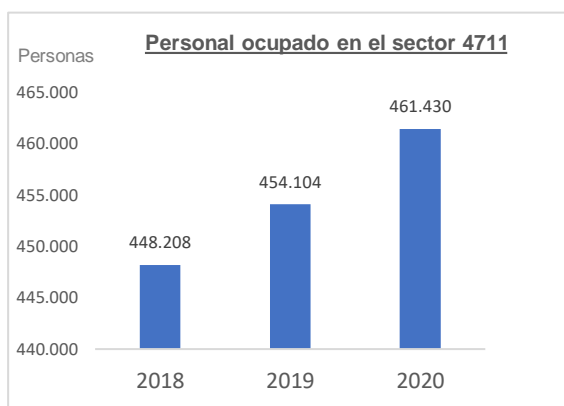
Según los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en 2020, 38.193 empresas conformaban el sector del Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio de productos alimenticios, bebidas y tabaco, cuya facturación ascendió a un total de 86.931.790 miles de euros en 2020, lo que representa un 12% del total de la facturación el sector comercio.

#### 1.2.2.1. Crecimiento del sector en los últimos años

Gráfico 1: Cifra de negocio del sector 4711 Gráfico 1: Personal ocupado en el sector 4711



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

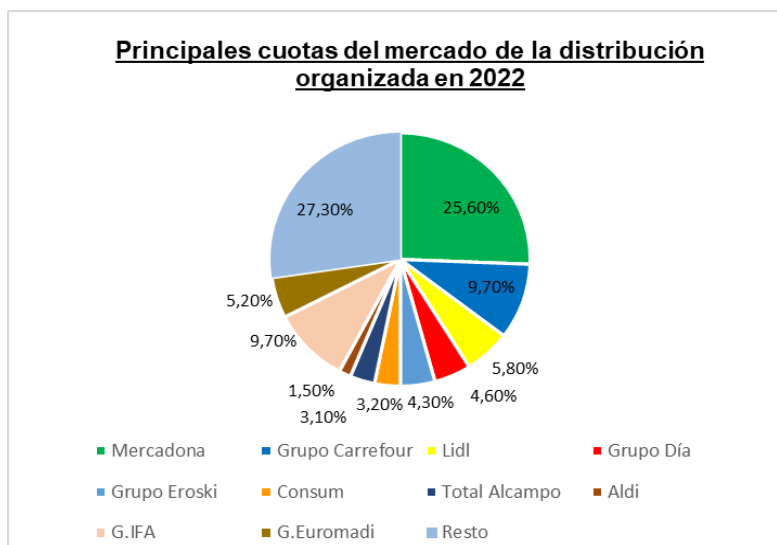


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE.



El Graf.1 y el Graf.2 representan la evolución del número de personas ocupadas en el sector 4711 en el periodo 2018-2020 y la evolución de la facturación del sector. Se observa la relación directa que existe entre los dos indicadores. El Anexo2-Tablas-Tabla 1 recoge los principales indicadores del sector 4711 y del total del sector del comercio en el periodo 2018-2020.

Gráfico 3. Principales cuotas del mercado de la distribución organizada en 2022



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Kantar (Kantar, 2023).

Como se aprecia en el Graf.3, en España, más del 72,7 % de la cuota de mercado de la distribución alimentaria está en manos de 10 empresas, de este porcentaje el 25,6 % de esta cuota lo acapara la empresa objeto de este trabajo, Mercadona, S.A, de modo que podemos hablar de una **cierta concentración** del sector en manos de las grandes distribuidoras.

### 1.2.2.2. Canales de distribución

El principal canal de distribución que utilizan las empresas del sector son las **tiendas físicas** y las **tiendas online**. Si bien al inicio de su actividad, las principales marcas de este mercado operaban solamente a través de sus establecimientos físicos, en los últimos años estas empresas han ido abriendo y consolidando cada vez más su presencia en el canal electrónico, ofreciendo nuevos servicios y métodos de entrega a sus clientes como: el Click &Collect y el Click & Drive. No obstante, hay que decir que la pandemia de COVID-19 ha revolucionado el canal online acelerando la penetración de las distribuidoras en este mercado.

### 1.2.2.3. Barreras de entrada

**La regulación del sector:** la actividad de distribución comercial minorista en España, como en la mayoría de los países, está sujeta a regulaciones, si bien el diseño de estas regulaciones puede ser distinto de un país a otro. Entre estas regulaciones destacan las regulaciones que **limitan la apertura de nuevos establecimientos** (requerimiento de licencia administrativa para la apertura de un nuevo establecimiento, la respectiva licencia municipal para la construcción o la ampliación del establecimiento y las restricciones sobre las superficies de los locales) y las que **restringen el horario y los días de apertura**.

**El grado de concentración en la distribución alimentaria en España:** uno de los factores subyacentes a esta concentración es **la integración horizontal** entre distribuidores minoristas, ya sea mediante compras o fusiones, como la compra de Caprabo por el grupo Eroski en el año 2008, o la compra de supermercados Supersol por parte del grupo Carrefour en 2021. Es probable que en los próximos años el grado de concentración en el sector aumente debido a nuevas fusiones. Además, el grado de concentración en la distribución alimentaria en España se debe a otro factor que es el **crecimiento orgánico** de las sociedades ya existentes en el mercado.

**El capital:** la entrada al mercado de la distribución alimentaria en las grandes superficies requiere de **una gran inversión** en infraestructuras, mercadería, logística y marketing. Asimismo, la competencia existente está reforzando esta barrera de entrada al mercado por medio de **reformas** de los establecimientos, la optimización de su **eficiencia operativa** y **energética** y la implementación de la **alta tecnología** en toda la cadena de valor.

**Las economías de escala:** las economías de escala son la principal estrategia de este sector, y las empresas establecidas están aprovechando esta ventaja gracias a su alto grado de penetración en el mercado y a la variedad de productos que ofrecen. Todo esto hace difícil que los aspirantes a entrar al mercado puedan competir en precio con estas marcas.

**El reconocimiento de marca:** las grandes cadenas del sector llevan años trabajando sobre la imagen de su marca, y ya tienen consolidada su marca en cuanto a la calidad del servicio prestado, la calidad de su marca blanca, su compromiso social y medioambiental.

**El acceso a los proveedores:** Debido al aplazamiento de los plazos de pago a proveedores y para garantizar el cobro de sus facturas, estos prefieren trabajar con marcas reconocidas en el mercado y con buenos indicadores de solvencia. Además, el acceso a los proveedores de prestigio puede resultar más complicado todavía debido a que algunos proveedores suelen restringir sus productos a determinados distribuidores.

#### 1.2.2.4. Factores del entorno

Para analizar los factores del entorno macroeconómico del sector de la distribución minorista de alimentos, nos vamos a servir del **análisis PESTEL**:

**Factores políticos:** El año 2023 es un año de elecciones y el último año del primer gobierno de coalición de la democracia española, fruto del acuerdo ente el Partido Socialista y Unidas Podemos. A nivel mundial, se destaca el conflicto bélico ente Ucrania y Rusia que está generando tensiones diplomáticas graves entre Rusia y la Unión Europea, y la escalada de tensión entre China y Estados Unidos que está aumentando el riesgo de una confrontación directa que tendría consecuencias desastrosas a nivel mundial.

**Factores económicos:** El escenario económico español está afectado por la difícil coyuntura macroeconómica debido a los persistentes efectos de la pandemia, la guerra de Ucrania, la crisis energética, la alta inflación y la subida de los tipos de interés.

Según las previsiones del Banco de España, se espera que la economía española experimente un crecimiento del PIB del 1,6% en 2023 y del 2,3% en 2024 (Europa Press, 2022). En cuanto a la inflación, el Banco de España estima que la tasa media anual se situará en un 3,7% en 2023 y en un 3,6% en 2024. Además, se prevé que los costos de los alimentos continúen aumentando, lo que resultará en una inflación subyacente persistentemente alta en los próximos meses (Fàbrega, 2023).

Por lo que se refiere al mercado de trabajo, según la Encuesta de Población Activa (EPA) (INE, 2023b), en 2022, la tasa de actividad es de 58,52% con una población activa de 23.487.800 personas, la tasa de empleo es del 50,99% y el número de ocupados es de 20.463.900 personas. Mientras que el número de parados en España es de 3.024.000 personas, y la tasa de paro se sitúa en el 12,87%.

**Factores sociales:** De acuerdo con los últimos datos publicados del INE, la población española aumentó en 182.141 personas durante el primer semestre del año 2022 hasta alcanzar 47.615.034 habitantes. El crecimiento de la población es debido principalmente al incremento de la población extranjera, que asciende a 5.579.947 personas a la mitad de 2022 (INE, 2022). Según podemos ver en el Anexo5-Tablas-Tabla2, las principales nacionalidades de la población extranjera residente en España en 2022 son las nacionalidades de Marruecos, Rumanía, Colombia, Reino Unido e Italia.

**Factores medioambientales:** En España, los sectores de agricultura, ganadería y pesca son sectores estratégicos tanto para la economía como para la sociedad y el territorio. Sin embargo, dada su vulnerabilidad a los factores climáticos, estos sectores están siendo muy castigados por los efectos desastrosos del cambio climático. Por ello, y con la finalidad de cumplir sus compromisos con el medio ambiente, en España hay más de una veintena de leyes que regulan

la materia medioambiental (Ecoembes, 2021), algunas de ellas dirigidas especialmente al sector industrial y de distribución, tales como la Ley 1/2005, emisión de gases efecto invernadero o la nueva Ley 7/2022, de 8 de abril, de residuos y suelos contaminados para una economía circular.

**Factores tecnológicos:** la implantación de la tecnología en el sector de distribución ha revolucionado cada uno de los eslabones de la cadena de distribución, al simplificar los procesos, optimizar su eficiencia y efectividad y estudiar el comportamiento de clientes. Ente otras muchas ventajas, la tecnología está aumentando la productividad de las empresas distribuidoras, al disminuir considerablemente los costes y aumentar el grado de adquisición y retención de clientes. Por otra parte, el tipo de vida cada vez más acelerado y el fácil acceso a la tecnología está evolucionando el comportamiento del consumidor en cuanto a la forma de comprar y pagar sus adquisiciones. Además, la apertura al mundo digital y a las redes sociales está cambiando los hábitos de compra de los consumidores e influyendo en la demanda y oferta de bienes y servicios.

**Factores legales:** A nivel de regulación alimentaria, el sector alimentario está fuertemente regulado por normativas y leyes con el objetivo de proteger la salud del consumidor y establecer obligaciones legales en cuanto a la producción, el comercio y la manipulación de los productos alimenticios. Entre estas leyes, se destacan la Ley 28/2015, de 30 de julio, para la defensa de la calidad alimentaria y la Ley 17/2011, de 5 de julio, de seguridad alimentaria y nutrición. Otro factor legal del sector reside en la fuerte regulación del mercado laboral español. Hay que decir, que el actual gobierno ha aprobado numerosas normas referentes al mercado laboral entre ellas: las diferentes subidas del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) hasta situarlo en los 1.080 euros brutos mensuales en 14 pagas, la reforma laboral de 2022 y los nuevos impuestos a entidades bancarias, empresas energéticas y grandes fortunas.

## 2. ANÁLISIS INTERNO DE MERCADONA

### 2.1. Modelo de negocio de Mercadona

Desde 1993, el negocio de Mercadona se sustenta en el **Modelo de Calidad Total**, un modelo que gira en torno a la **satisfacción** de los cinco componentes de la empresa: los clientes (llamados “**jefes**” internamente), los trabajadores, los proveedores, la sociedad y el capital. Las estrategias de Mercadona están basadas en principios como “*para recibir, primero tenemos que dar. Porque cuanto más damos, más recibimos*”, y están orientadas por su modelo de negocio que pretende la **satisfacción de todos sus grupos de interés**, es decir, de los cinco componentes de su Modelo de Calidad Total. A continuación, se exponen las principales estrategias y acciones que la empresa promueve en relación con sus grupos de interés:

**Clientes:** El objetivo de Mercadona es ofrecer a sus clientes productos diferenciales de alta calidad con el precio más bajo posible. La empresa dispone de un surtido de 8.000 productos, que se adaptan continuamente a las cambiantes necesidades de los consumidores. Para ofrecer a los clientes una mejor experiencia de compra, la sociedad continúa abriendo nuevas tiendas y adaptando sus establecimientos al **Modelo de Tienda Eficiente (Modelo 8)**, un modelo basado en la sostenibilidad de las instalaciones, el uso de las energías renovables, la incorporación de tecnologías vanguardistas y la introducción de nuevos servicios, como el servicio “listo para comer” (Mercadona, 2022, p.38). Además, con la finalidad de consolidar la confianza de los clientes que optan por el **canal de venta online**, la compañía dispone de cinco almacenes exclusivos para la venta online. Asimismo, la empresa cuenta con el Modelo de la Nueva Telecompra, para atender a áreas con menor densidad de pedidos, utilizando las tiendas físicas para la preparación y reparto.

Para reforzar la comunicación con los clientes, Mercadona cuenta con un **servicio de atención al cliente** y un asistente virtual vía WhatsApp y de perfiles en Facebook, Twitter, Instagram, YouTube y LinkedIn.

**Trabajadores:** El modelo de recursos humanos de Mercadona, empresa con una plantilla de 95.500 personas en España en 2022, está basado en la verdad universal “para poder recibir, primero hay que dar”. Esta política de recursos humanos, reconocida por la Organización Mundial de Trabajo (Cinco Días, 2016), fomenta la formación y el aprendizaje continuo, la

igualdad de trato, de oportunidades y de reconocimientos, la diversidad, la promoción interna y la conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. La empresa realiza **grandes inversiones en la formación** general y específica de su capital humano y considera que estas inversiones generan importantes retornos directos tanto de carácter cuantitativo como cualitativo.

La empresa reconoce el esfuerzo de su plantilla con **salarios que están por encima del sector** y del SMI, y que se incrementan de acuerdo con el IPC. Mediante una política de retribución variable, Mercadona comparte parte de sus beneficios con todas las trabajadoras y con todos los trabajadores que se implican en alcanzar los objetivos marcados.

**Proveedores:** En 2018, Mercadona ha evolucionado su relación con los interproveedores y los proveedores especialistas con la **implantación de la figura del proveedor Totaler**. Bajo este nuevo modelo, la empresa gestiona con el proveedor cada producto por separado y no una categoría completa. Mercadona asegura que su relación con los proveedores Totaler se fundamenta en el compromiso, la responsabilidad y las buenas prácticas comerciales.

**La sociedad:** La satisfacción de la sociedad y la creación de valor compartido son unos de los objetivos del **Modelo de Calidad Total**. La empresa muestra su responsabilidad con el entorno con varias políticas que aplica en su día a día. Estas políticas están encaminadas a minimizar el impacto de su actividad en el medioambiente y a mejorar la calidad de vida de las personas generando riqueza y consolidando las economías locales.

**El capital:** Mercadona sostiene que el capital, como quinto componente del Modelo de Calidad Total, debe satisfacer de manera secuencial a los clientes, trabajadores, proveedores y sociedad, estando también totalmente satisfecho y comprometido. La empresa considera que sus beneficios son resultado de la satisfacción de los cuatro primeros componentes de su modelo, principalmente de sus clientes.

## 2.2. Análisis de los estados financieros de Mercadona

### 2.2.1. Descripción y características del análisis

Este TFG se centrará en **el análisis económico financiero de los estados financieros del periodo 2017-2021**. Para esta finalidad, se utilizarán las cuentas anuales disponibles en SABI.

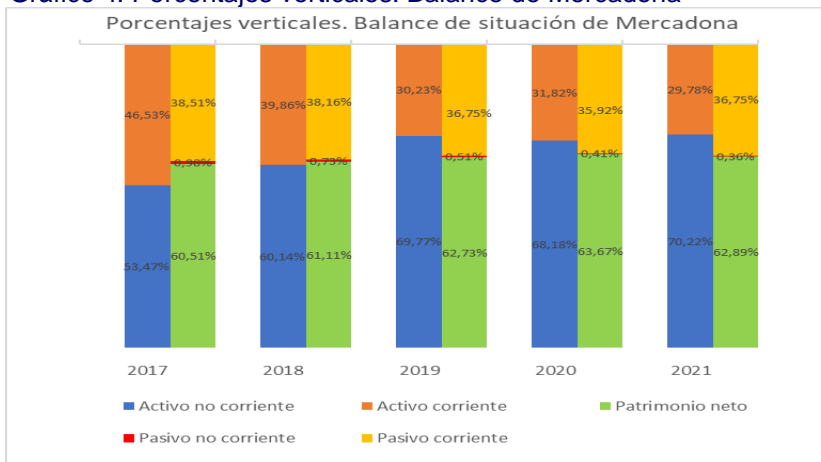
### 2.2.2. Análisis del balance de situación

Mediante el balance de situación, se realizará un análisis patrimonial y financiero de la empresa al final de cada ejercicio. El análisis patrimonial consistirá en estudiar la estructura del balance, sus variaciones y las tendencias de las inversiones y las fuentes de financiación. Para ello, se utilizará el análisis mediante porcentajes verticales y el análisis mediante porcentajes horizontales. El análisis financiero estudiará las fuentes de financiación de la empresa y la manera en que se han invertido (Porrás García, 2021, p. 59). También se realizará un análisis del fondo de maniobra.

Los balances de situación de Mercadona del periodo 2017-2021 se encuentran en el Anexo 6. Tablas-Tabla 3. El Anexo 7-Tablas-Tabla 4 y El Anexo 8-Tablas-Tabla 5 recogen respectivamente los porcentajes verticales y horizontales del balance para el periodo de análisis.

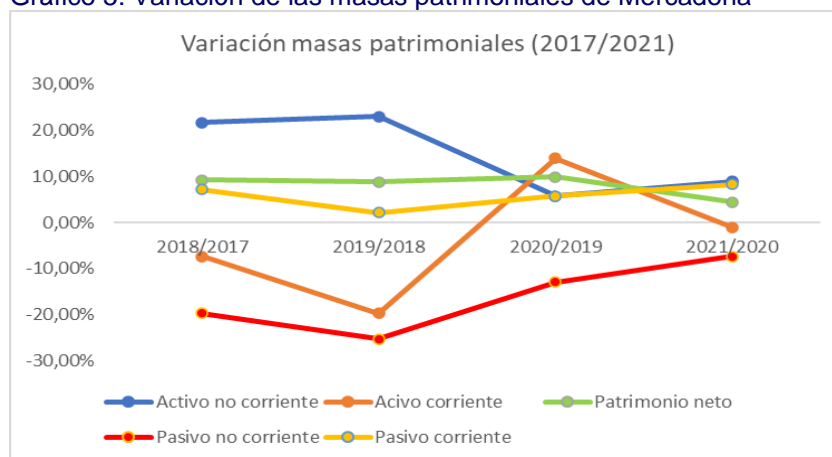
El Gráf.4 muestra la evolución de los porcentajes verticales de las masas patrimoniales que componen las estructuras económica y financiera de Mercadona en el periodo 2017-2021. Mientras que el Gráf.5 muestra la variación de estas masas en los ejercicios comprendidos en el mismo periodo.

Gráfico 4: Porcentajes verticales. Balance de Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

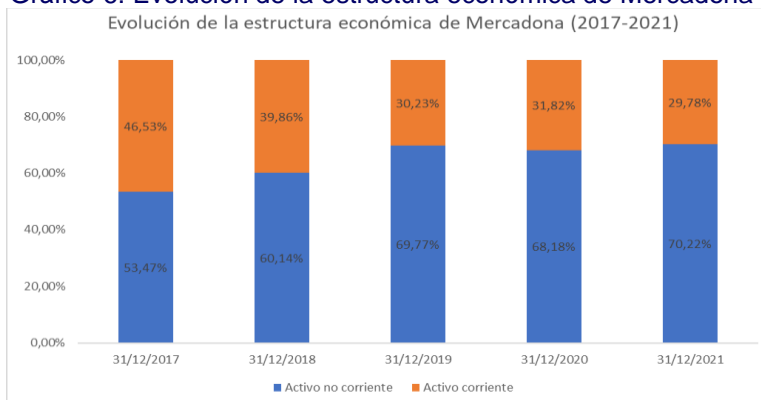
Gráfico 5: Variación de las masas patrimoniales de Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI.

**Activo total:** Como se observa en el Anexo 8-Tablas-Tabla5, desde 2017 **el activo total de Mercadona ha ido incrementándose cada año** hasta acumular en 2021 un crecimiento del 31,19 %. Los porcentajes de este crecimiento en estos años no han mostrado ninguna tendencia clara, aunque se han mantenido entre un 5,75% y un 8,23%. Se destaca sobre todo el menor crecimiento en el año 2021, el año postpandemia.

Gráfico 6: Evolución de la estructura económica de Mercadona



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Como podemos ver el Gráf.6, **el peso del activo no corriente** en la estructura económica de Mercadona **ha ido incrementándose con los años**, excepto en el año 2020, hasta llegar a suponer el 70% de la estructura económica. A simple vista, esta evolución va en consonancia



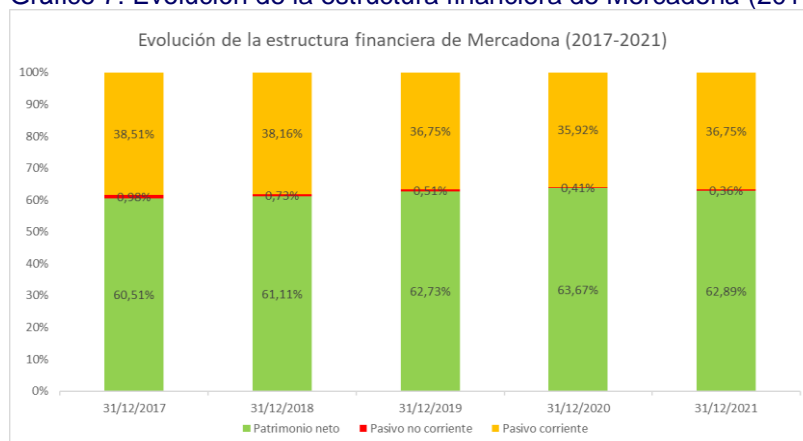
con las acciones de apertura de nuevas instalaciones, reforma de las tiendas y con el plan de transformación digital, que todos ellos forman parte del inmovilizado. Lo vamos a analizar en los siguientes apartados.

**Activo no corriente:** El activo no corriente de Mercadona suponía más de la mitad de su estructura económica en 2017 y ha crecido hasta acaparar un peso de más de dos tercios de esta estructura en 2021, precisamente el **70,22%**. El porcentaje del activo no corriente en el total del activo es debido a la naturaleza de la actividad de la empresa, que requiere de **altas inversiones en inmovilizado**, sobre todo en el inmovilizado material. La evolución se puede explicar por las **nuevas aperturas** de tiendas y la **adaptación** de las ya existentes al **Modelo Tienda Eficiente**, y también por la **construcción de nuevos bloques logísticos y almacenes** para la tienda online, además de la **transformación digital** de la empresa, de ahí que la partida que más peso tiene dentro del activo no corriente es el inmovilizado material. También se destaca la contracción de la partida **“Inversiones financieras a largo plazo”** en 2020, especialmente **“Otros activos financieros”** y la nulidad de esta partida en 2021. Esta evolución coincide con el cambio del modelo de interproveedores al modelo de proveedores Totaler.

**Activo corriente:** El peso del activo corriente en la estructura económica de Mercadona ha ido disminuyendo desde 2017 hasta el 2021, excepto en el año 2019, ya que ha subido en casi un 14% respecto al año anterior, cosa que se puede explicar por la **cancelación** de casi el 82% de los activos financieros a corto plazo, los cuales consistían mayoritariamente en créditos cedidos a los interproveedores. Gracias a una combinación de factores como el crecimiento de las ventas y el cobro del principal de los créditos mencionados anteriormente, la partida **“Efectivo y otros activos líquidos equivalentes”** ha experimentado en 2020 un aumento del 26%. Sería oportuno destacar que, mediante el análisis vertical del balance de situación, observamos que esta partida tiene un peso muy importante en el activo corriente (el 74% en 2021), mientras que las existencias suponen tan solo el 21,44 % del activo corriente (en 2021), lo que se puede explicar por la **naturaleza comercial** de la actividad de Mercadona (distribución alimentaria) y por el método de cobro a sus clientes (al contado). Hay que decir que el peso de las existencias ha tenido una evolución positiva a lo largo del periodo analizado, lo que denota una mejora en la gestión de existencias por parte de la empresa, y su capacidad de convertirlas en liquidez.

### Patrimonio neto y pasivo total

Gráfico 7: Evolución de la estructura financiera de Mercadona (2017-2021)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

**La estructura financiera de Mercadona ha sido bastante estable en el periodo 2017-2021.** Mediante el Graf.7 se destaca sobre todo el importante peso del patrimonio neto en la estructura financiera y la casi nulidad del pasivo no corriente.

**Patrimonio neto:** El análisis horizontal nos muestra un crecimiento medio de un 9% en el periodo 2017-2020. Sin embargo, en el año 2021, este crecimiento fue de tan solo el 4,46% respecto al año anterior. Hay que decir que Mercadona acumula los beneficios remanentes del reparto de dividendos en forma de reservas para su **re inversión**. Por su parte, al análisis vertical nos desvela que este menor crecimiento del patrimonio neto ha repercutido negativamente en el peso de esta masa patrimonial en la estructura financiera del año 2021. La reducción del peso del

patrimonio neto en la estructura financiera se puede explicar por la reducción del resultado de la empresa en 2021 en más del 6% respecto al año 2020, debido al aumento de costes por causa de la inflación y como consecuencia de la absorción de la sociedad de parte de este aumento. La reducción del patrimonio neto también es resultado del aumento de las **“Acciones y participaciones en patrimonio propias”** en un 102,05% respecto al año anterior, partida que reduce los recursos propios al registrarse con signo negativo en el balance. Esta evolución se explica por la compra de Mercadona del 1,1 % de las acciones que pertenecían a la familia Gómez, que ahora forman parte de la autocartera de la empresa. Con esta adquisición, las acciones propias de Mercadona han pasado a representar el 6,32% del capital social en 2021 (Informe de gestión 2021).

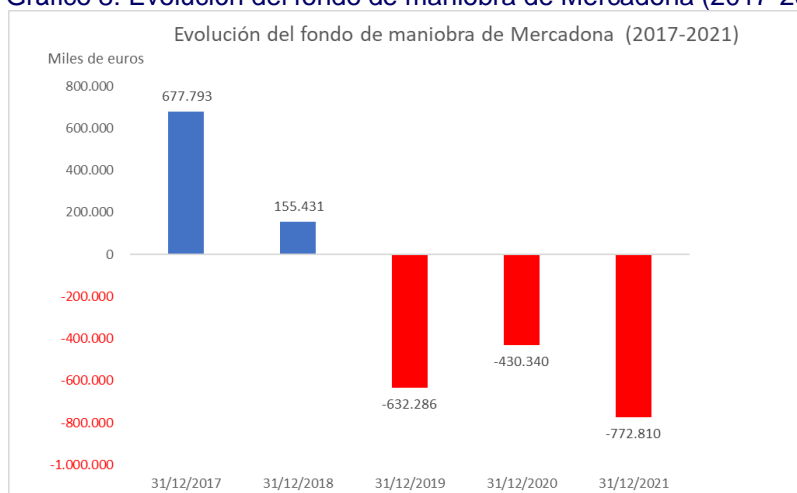
**Pasivo no corriente:** El pasivo no corriente se ha reducido desde 2017 hasta representar tan solo el 0,36% de la estructura financiera, Esta evolución viene dada por la disminución progresiva de la partida **“Pasivos por impuestos diferido”**.

**Pasivo corriente:** Por último y por lo que respecta al **pasivo corriente**, este se compone principalmente de la cuenta de proveedores, la cual su peso en la estructura financiera ha mostrado una tendencia bajista en el periodo analizado, lo que podría indicar el acortamiento de los plazos medios de pago. Por otra parte, se destaca en 2021 la evolución de la partida deudas a corto plazo, que ha pasado de suponer un 0% de la estructura financiera en el periodo 2017-2020, a representar el 1,36% de esta estructura, con un saldo de 151.291 miles de euros correspondientes al **dividendo a cuenta** de los resultados del ejercicio 2021.

### Fondo de maniobra

El **fondo de maniobra (FM)** se puede definir como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente o, dicho de otro modo, es la parte del activo corriente que está financiada por los recursos permanentes.

Gráfico 8: Evolución del fondo de maniobra de Mercadona (2017-2021)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Como se puede observar en el Gráf.8, el fondo de maniobra de Mercadona presenta una evolución decreciente, pasando de un valor positivo de más de 677 millones de euros a registrar un valor negativo de -772 millones en 2021.

Un FM negativo podría indicar un desequilibrio patrimonial y que la empresa podría tener problemas de liquidez y no ser capaz de hacer frente a sus deudas a corto plazo. No obstante, **en el caso de Mercadona, un FM negativo no indica que la empresa tiene problemas de liquidez**, ya que debido a las características del negocio (apenas hay deudores ya que los clientes pagan al contado) la empresa es capaz con sus operaciones ordinarias de generar flujos de caja suficientes para hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo. Por otra parte, la evolución de este FM en el rango de los años analizado se explica por el alto esfuerzo inversor que lleva a cabo la sociedad desde 2017 con su plan estratégico de transformación. Solo en 2017, las inversiones realizadas ascendieron a 1.008 millones de euros, frente a los 685 millones de euros del ejercicio 2016, lo que suponía un incremento del 47% (Mercadona, 2018). A partir



del 2017, estas inversiones han ido incrementado salvo en el 2020 donde la empresa se vio obligada a posponer parte de las inversiones planeadas para el ejercicio debido a las restricciones sanitarias por el estallido de la pandemia. Esta evolución del FM indica que las inversiones realizadas en el activo no corriente en 2017 y 2018 fueron financiadas en su totalidad por recursos propios, mientras que, en 2019, 2020 y 2021, Mercadona financió parte de estas inversiones en el activo no corriente con deudas a corto plazo.

### **Análisis financiero:**

El análisis financiero persigue el objetivo de interrelacionar las distintas masas de activo y de pasivo, comparar sus volúmenes respectivos y los plazos, con el objetivo de determinar el grado de liquidez de la empresa, determinar su capacidad de endeudamiento y evaluar su capacidad de expansión (Porrás García, 2021, p. 59). Para la realización de este análisis, se han calculado las diferentes ratios de endeudamiento y de liquidez recogidos en las Tablas 1 y 2. Las fórmulas empleadas en los cálculos de liquidez y endeudamiento se encuentran en el Anexo 9-Tablas-Tabla 6.

### **Ratios de liquidez:**

Tabla1: Ratios de liquidez de Mercadona 2017-2021

<b>RATIOS DE LIQUIDEZ</b>	<b>31/12/2017</b>	<b>31/12/2018</b>	<b>31/12/2019</b>	<b>31/12/2020</b>	<b>31/12/2021</b>	<b>Valores esperados</b>
Liquidez	0,98	0,84	0,64	0,71	0,64	≈ 1
Tesorería	0,88	0,77	0,55	0,65	0,60	0,2-0,3
Fondo de maniobra	1,21	1,04	0,82	0,89	0,81	≈ 2
Regla de oro	1,15	1,03	0,91	0,94	0,90	>1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI.

**La ratio de liquidez**, o la también denominada ratio de **prueba ácida**, mide la capacidad de la empresa para satisfacer sus deudas a corto plazo, excluyendo la partida de existencias (Porrás García, 2021, p. 62). Como se muestra en la Tabla 1, si bien en 2017 esta ratio presentaba un valor muy próximo al valor óptimo, **esta ratio ha ido disminuyendo y alejándose del valor esperado en los años posteriores**. Estos resultados son debidos a la operativa del negocio de la empresa, donde se cobra a los clientes al contado y apenas hay deudores comerciales, y también a la evolución del activo corriente analizada más arriba.

**La ratio de tesorería** denominado también **ratio de disponibilidad** o de **tesorería inmediata**, indica la correlación existente entre los medios líquidos y los pasivos con vencimiento a corto plazo (Porrás García, 2021, p. 63). **Esta ratio presenta valores muy superiores al valor esperado**, lo que podría indicar la existencia de recursos ociosos. Aun así, no se trataría de una situación preocupante. Observamos **la evolución descendente** de esta ratio en el periodo analizado, que está en consonancia con la evolución del desembolso por las inversiones realizadas y financiadas con los recursos propios.

**El fondo de maniobra**, también denominado, **ratio de solvencia** o de **liquidez general** mide la capacidad de la empresa para atender sus deudas en las fechas acordadas sin alterar la estructura financiera ni el proceso productivo (Porrás García, 2021, p. 64). Esta ratio presenta valores inferiores al valor esperado y, de nuevo, estos resultados son influenciados por las características del negocio de Mercadona, donde el peso del activo corriente es muy reducido en comparación con las demás masas patrimoniales. En todo caso, no se trata de una situación preocupante.

**La regla de oro** nos proporciona información sobre la manera en que se está financiando el inmovilizado (Porrás García, 2021, p. 67). En nuestro caso, **si bien en 2017 y 2018 los valores de esta ratio marcaban valores óptimos, a partir de 2019 esta ratio presenta valores inferiores al valor esperado**, lo que indica que la empresa empezó a financiar parte de su activo no corriente (inversiones) con deudas a corto plazo y, por otra parte, indica que el fondo de maniobra es negativo en los años 2019, 2020 y 2021.

Es importante señalar que todas las ratios de liquidez calculadas y analizadas muestran un comportamiento diferente en el año 2020, debido a su excepcionalidad en comparación con años anteriores a causa de la pandemia de COVID-19.

## Ratios de endeudamiento

Tabla 2: Ratios de endeudamiento de Mercadona 2017-2021

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	Valores esperados
Endeudamiento	0,65	0,64	0,59	0,57	0,59	1
Ratio de recursos permanentes	0,61	0,62	0,63	0,64	0,63	Mejor cuanto más cercano a 1
Ratio de calidad de la deuda	39,30	52,45	71,62	87,03	101,66	Cuanto más bajo mejor
Garantía	2,53	2,57	2,68	2,75	2,69	1,5-3
Firmeza/consistencia	54,57	82,65	135,96	165,20	194,24	≈2
Estabilidad	0,88	0,98	1,11	1,07	1,12	< 1 (depende del sector)

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI.

**La ratio de endeudamiento** mide la intensidad de la deuda comparada con los fondos de financiamiento propios, y de ella se deduce el grado de influencia de terceros en el funcionamiento de la empresa (Porras García, 2021, p. 67). Como observamos en la Tabla 2, **la ratio de endeudamiento de Mercadona presenta valores inferiores al valor esperado**. Además, estos resultados han ido disminuyendo con los años hasta 0,57 en 2020, lo que indica un nivel de endeudamiento muy bajo. No obstante, este valor ha aumentado ligeramente en 2021 hasta 0,59. Estos resultados corroboran **la política de autofinanciación** de Mercadona.

**La ratio de recursos permanentes** indica la estabilidad de la financiación de la empresa dado que mide el porcentaje la financiación permanente sobre el total de las fuentes de financiación. **Esta ratio también presenta valores inferiores al valor esperado**, debido a que la empresa casi no tiene deuda a largo plazo, por lo que los “únicos” recursos permanentes son los recursos propios.

**La ratio de calidad de la deuda** analiza la calidad del pasivo dando información sobre el grado relativo en que la situación de la empresa, en el aspecto financiero, llega a estar comprometida. Cuanto menor sea su valor, mejor situación tendrá la empresa (Porras García, 2021, p. 71). Sin embargo, en el caso de Mercadona esta ratio tiene valores muy elevados, 39,30 en 2017 que se eleva progresivamente hasta alcanzar el valor de 101,66 en 2021. Este valor se puede interpretar como: el pasivo corriente es más de 100 veces el pasivo no corriente. Desde luego, Mercadona utiliza en exceso la financiación a corto plazo, lo que indicaría una situación financiera complicada si no fuera porque se trata de pasivo oneroso y también por la capacidad de la empresa de generar liquidez.

**La ratio de garantía**, también denominada distancia a la quiebra mide el peso total de las deudas sobre el volumen total del activo. El valor de esta ratio nos indica la credibilidad financiera que ofrece la empresa a los acreedores. Los valores de la ratio de garantía son aceptables si se encuentran entre 1,5 y 3 (Porras García, 2021, p. 71). Si este valor es menor que 1 indicaría una situación de deuda técnica, si es próximo a 1, indicaría que la quiebra se aproxima, y si es mayor que 1,5, estaríamos ante una situación adecuada. **Los valores de la ratio de garantía de Mercadona están en torno al 2,65 en todos los años analizados, por lo que se sitúa en el rango de valores deseados e indica que la empresa está en una situación adecuada y ofrece una buena garantía a sus acreedores.**

**La ratio de firmeza o consistencia** representa el grado de seguridad que ofrece la empresa a sus acreedores a largo plazo. Un valor aceptable para la ratio de firmeza sería de 2. Este valor indicaría que la mitad del activo no corriente está financiado con recursos ajenos a largo plazo, mientras que la otra mitad lo está con patrimonio neto (Porras García, 2021, p. 72). **La ratio de firmeza de Mercadona se sitúa muy por encima del valor deseable**, como consecuencia de los reducidos valores del pasivo no corriente. Otro modo de interpretar esta ratio es mediante su inversa, por ejemplo: el valor de la ratio en el año 2021 es 194,24, y su inversa es 0,01, lo que significa que tan solo el 1% del activo no corriente está financiado por el pasivo no corriente.

**La ratio de estabilidad** refleja de forma porcentual, la parte del activo no corriente que está financiada por el patrimonio neto (Porras García, 2021, p. 73). Respecto a su valor, un valor superior a la unidad significa que parte del activo no corriente está financiada por recursos ajenos. Por norma general, las empresas tienen que evitar que el valor de su activo no corriente supere el valor de su patrimonio neto. Mediante el análisis de esta ratio para Mercadona, se desprende que el activo no corriente estaba financiado en su totalidad por los recursos propios

en 2017 y 2018. Sin embargo, esta ratio ha tenido **una evolución creciente** en el periodo analizado, y como consecuencia su valor superó la unidad a partir de 2019, indicando que parte del activo no corriente se está financiando con recursos ajenos. Hay que decir, que, en 2020, esta ratio sufrió una ligera contracción, aunque su valor siguió siendo superior a 1. La evolución de esta ratio está en consonancia con el plan de inversiones que está realizando la empresa.

### 2.2.3. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

Para analizar la gestión económica de Mercadona, se realizará un análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias basado en los porcentajes verticales y horizontales de las partidas que la integran. Utilizaremos el procedimiento de porcentajes verticales para averiguar el peso de cada una de las partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias con respecto a la cifra de negocio, y el procedimiento de porcentajes horizontales para conocer la evolución de cada una de estas partidas a lo largo del periodo analizado.

Tabla 3: Cuenta de resultados - Porcentajes verticales

	Mercadona S.A.									
	31/12/2017	%	31/12/2018	%	31/12/2019	%	31/12/2020	%	31/12/2021	%
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	21.011.533	100,00%	22.255.771	100,00%	23.343.778	100,00%	24.555.981	100,00%	25.154.320	100,00%
<b>Resultado de explotación</b>	395.442	1,88%	767.220	3,45%	795.891	3,41%	1.001.088	4,08%	900.425	3,58%
<b>Resultado financiero</b>	6.622	0,03%	-7.977	-0,04%	-33.747	-0,14%	-79.179	-0,32%	-33.996	-0,14%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	402.064	1,91%	759.243	3,41%	762.144	3,26%	921.909	3,75%	866.429	3,44%
<b>Resultado del ejercicio</b>	322.225	1,53%	592.538	2,66%	622.787	2,67%	727.263	2,96%	680.307	2,70%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tabla 4: Cuenta de resultados - Porcentajes Horizontales

	Mercadona S.A.									
	31/12/2017	31/12/2018	% 18/17	31/12/2019	% 19/18	31/12/2020	% 20/19	31/12/2021	% 21/20	% 21/17
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	21.011.533	22.255.771	5,92%	23.343.778	4,89%	24.555.981	5,19%	25.154.320	2,44%	19,72%
<b>Resultado de explotación</b>	395.442	767.220	94,02%	795.891	3,74%	1.001.088	25,78%	900.425	-10,06%	127,70%
<b>Resultado financiero</b>	6.622	-7.977	-220,46%	-33.747	323,05%	-79.179	134,63%	-33.996	-57,06%	-613,38%
<b>Resultado antes de impuestos</b>	402.064	759.243	88,84%	762.144	0,38%	921.909	20,96%	866.429	-6,02%	115,50%
<b>Resultado del ejercicio</b>	322.225	592.538	83,89%	622.787	5,10%	727.263	16,78%	680.307	-6,46%	111,13%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La Tabla 3 y la Tabla 4, muestran los porcentajes verticales y horizontales de los principales resultados de las cuentas de pérdidas y ganancias de Mercadona del periodo analizado. Las cuentas de pérdidas y ganancias completas se encuentran en el Anexo 10-Tablas-Tabla 7. El Anexo 11-Tablas-Tabla8 y el Anexo 12-Tablas-Tabla 9 recogen los porcentajes verticales y horizontales de las cuentas de pérdidas y ganancias de la empresa correspondientes al periodo 2017-2021.

#### Resultado de explotación:

La evolución de la cifra de negocio ha sido positiva en el periodo 2017-2021, aunque ha sido inferior en 2021 (2,44%) respecto al año 2020 (5,19%). La evolución de la cifra de negocio no es negativa, y este menor crecimiento se explica por el extraordinario crecimiento de las ventas en 2020 debido a la pandemia que ha alterado las pautas de consumo de los hogares causando el boom de compras. En 2021, el consumo se ha corregido y las ventas han aumentado en casi 600 millones de euros.

La partida con mayor peso en la cuenta de pérdidas y ganancias es la de **"Aprovisionamientos"**, que supone más del 70% de la cifra de negocio en todos los años analizados, si bien este porcentaje ha ido disminuyéndose a lo largo del periodo 2017-2020. Además, los aprovisionamientos han aumentado por debajo del incremento de ventas en el periodo 2017-2020. Todo lo anterior denota la mejora de la gestión de compras por parte de **Mercadona**. Sin embargo, en 2021, esta evolución se altera, y los aprovisionamientos aumentan su peso en la cuenta de resultados en mayor proporción que el aumento de las ventas. Esta circunstancia es debida mayoritariamente a **la subida de precios de materia prima, de energía y de transporte causada por la inflación**.

Otra partida importante en la cuenta de resultados de Mercadona es la de **“Gastos de personal”**. Estos gastos han ido en aumento a lo largo del periodo analizado y lo han hecho en mayor medida que las ventas, excepto en el año 2018, año con la mayor cifra de crecimiento de ventas en el periodo analizado (5,92%). En 2020, el peso de los gastos de personal en la cifra de negocio ha sido de 13,14%, frente a 13,13% en 2019, es un buen dato ya que en 2020 la empresa tuvo un gasto extra por la distribución de **una prima excepcional** de 43 millones de euros como reconocimiento del esfuerzo realizado por las trabajadoras y los trabajadores durante el año de la pandemia. En 2021, el peso de los gastos de personal en la cuenta de resultados aumenta hasta 13,23%, debido al incremento de los salarios para que estén en línea con la alta inflación de 2021. Por otro lado, el creciente gasto de personal de Mercadona en el periodo 2017-2021 está en consonancia con el crecimiento orgánico de la empresa que requiere de más contrataciones para proporcionar los servicios a sus clientes.

El peso de la partida **“Otros gastos de explotación”** han oscilado entre el 6,92% y 7,27% en los años analizados. Se destaca sobre todo la reducción de este peso en la cuenta de resultados del ejercicio 2021, hasta el 6,96%, después de registrar un porcentaje sobre ventas de 7,25% en el año 2020. Esta evolución se explica por la reducción de los **gastos excepcionales por el COVID-19** incurridos en el año 2020, y también por la reducción de los costes por las reformas que soporta en parte la partida **“Otros gastos de explotación”** (concretamente el apartado **“Servicios exteriores”**). En 2021 la empresa realizó 84 reformas mientras que en 2020 estas reformas ascendieron a 152 reformas (datos de la memoria de 2020 y 2021).

En cuanto a la **amortización del inmovilizado**, su peso en la cuenta de pérdidas y ganancias ha ido aumentando con los años hasta suponer el 2,66% de la cifra de negocio en 2021. Esta evolución viene provocada en parte por **las adiciones del inmovilizado**, y está en consonancia con el desarrollo del plan de reformas y las nuevas aperturas.

En el periodo 2017-2021, el peso del **resultado de explotación** sobre la cifra de negocio oscila entre 1,99%, correspondiente al ejercicio 2017, y el 4,08% de 2020, gracias sobre todo a la buena gestión de los aprovisionamientos. Sin embargo, en 2021, el peso de este resultado sobre la cifra de negocio disminuyó hasta 3,58%. Esta evolución ha sido consecuencia de la reducción de los márgenes sobre ventas al asumir la empresa parte del aumento de costes.

### Resultado financiero

El resultado financiero de Mercadona es **negativo** en todos los años del periodo analizado, excepto en 2017 cuando alcanzó algo más de 6 millones de euros, gracias a los ingresos procedentes de **“valores negociables y otros instrumentos financieros”**, que amortiguaron el impacto de **“las pérdidas por enajenación de instrumentos financieros”**. Sin embargo, a partir de ese año, estos ingresos fueron disminuyéndose hasta acumular en 2021 una contracción de más del 92%, frente a un aumento de las pérdidas en 161% respecto al año 2017. Dicho esto, el resultado financiero lleva impactando negativamente en la cuenta de resultados de la empresa desde 2018. Sería importante mencionar que la empresa no presenta gastos financieros debido a la ausencia de deuda financiera.

### Resultado antes de impuestos y resultado del ejercicio

Aunque el resultado financiero de Mercadona es negativo en cuatro de los cinco años analizados, su reducido valor hace que su impacto no sea considerable. Por ello, **el resultado antes de impuestos es positivo en todo el periodo analizado**.

Por último, **el resultado neto** de la compañía presenta una evolución creciente hasta el año 2020, siendo este el año con mayor beneficio (más de 727 millones de euros). En 2021, en cambio, este resultado ha decrecido en más de 6% respecto al resultado neto del ejercicio 2020, como consecuencia de la reducción de márgenes debido a la inflación. No obstante, la media del beneficio neto sobre ventas en el periodo 2017-2021 ha sido de 2,51%.

### Análisis de la rotación. Ratios de capital corriente y periodos medios de maduración

El análisis de la rotación facilita la observación de la correlación existente entre magnitudes de la cuenta de resultados y del balance de situación y permite la comparación entre una magnitud de flujos y una magnitud estática (Campa Planas, 2021a, p. 23).

Este análisis se lleva a cabo mediante las ratios de capital corriente y el periodo medio de maduración. Las ratios de capital corriente utilizadas son: el periodo medio de ventas, el periodo medio de cobro a clientes y el periodo medio de pago a proveedores. Las fórmulas y los datos utilizados para los cálculos se encuentran en el Anexo13-Tablas-Tabla 10 y en el Anexo 14-Tablas-Tabla 11.

Tabla 5: Periodos medios

	2017	2018	2019	2020	2021
Periodo medio de venta	16,58	15,89	14,29	13,41	13,61
Periodo medio de cobro a clientes	-	-	-	-	0,05
Periodo medio de pago a proveedores	52,21	52,14	51,76	52,05	53,75
Periodo medio de maduración	16,58	15,89	14,29	13,41	13,66
Periodo medio de caja	- 35,63	- 36,25	- 37,47	- 38,64	- 40,09

Fuente. Elaboración propia a partir de los datos recogidos en el Anexo 14.

De acuerdo con los cálculos realizados, **el periodo medio de venta** de Mercadona ha pasado de 16,58 días en 2017 a 13,61 días en 2021, lo que significa que la empresa ha mejorado su gestión y/o rotación de existencias. Durante el periodo 2017-2021, 2020 ha sido el año con el menor periodo de venta, de tan solo 13,41 días. Este resultado lo podemos justificar con la alteración en los hábitos de compra de los consumidores debido a la pandemia.

La empresa no presenta **periodo de cobro** a clientes (es 0 días) puesto que cobra a sus clientes al contado. No obstante, en 2021, este periodo es de 0,07 días que se puede explicar por el aumento de la facturación de la tienda online donde los pagos son 100 % con tarjeta, lo que conlleva la retención de estos fondos por las entidades bancarias unos días antes de ingresarlos a la empresa vendedora.

Como resultado a lo anterior, el **periodo medio de maduración** económica a clientes de Mercadona es igual a su periodo de venta, excepto en 2021 donde es 0,07 días más que su periodo de venta.

De los cálculos realizados se desprende que el periodo medio de pago a los proveedores está entorno a los 52 días (53,75 días en 2021). En cambio, en las memorias de Mercadona se informa que este plazo ha sido de 44 días en 2017 y 43 días en los ejercicios 2018,2019,2020 y 2021. Esta discrepancia puede deberse a un IVA medio diferente del que hemos utilizado para los cálculos o a un método de cálculo diferente, entre otros motivos.

Por tanto, **el periodo de caja** de Mercadona es negativo en todos los ejercicios, por lo que los proveedores financian todo el ciclo de explotación de la empresa. Además, con esta financiación, la empresa tiene tesorería durante 40,07 días (PMC de 2021).

### **Análisis de apalancamiento operativo y punto de equilibrio:**

Se denomina **apalancamiento operativo** a la capacidad que tiene la empresa de crecer en ventas, en dimensión, a un ritmo superior al que lo hacen los costes, aprovechando que existen unos determinados costes fijos, de estructura, que no crecen al aumentar las ventas o que, al menos, lo hacen menos que proporcionalmente. En cuanto al punto de equilibrio, es aquel punto de ventas a partir del cual las ventas adicionales generan beneficio (Campa Planas, 2021a, p. 35). La Tabla 6 y la Tabla 7 recogen los datos de apalancamiento operativo y punto de equilibrio respectivamente para todos los periodos analizados. Las fórmulas de cálculo para ambos se encuentran en el Anexo 15.

Tabla 6: Apalancamiento operativo

	2017	2018	2019	2020	2021
Variación resultado de explotación	- 383.903	371.778	28.671	205.197	- 100.663
Variación ventas	1.209.151	1.244.238	1.088.007	1.212.203	598.339
Apalancamiento operativo	-32%	30%	3%	17%	-17%

Fuente: Elaboración propia a partir de la cuenta de resultados

Como se muestra en la Tabla 6, en el periodo 2017-2021, las ventas de Mercadona aumentan año tras año. En cambio, el resultado de explotación no ha tenido el mismo comportamiento. Si



bien ha ascendido en los ejercicios 2018,2019 y 2020, ha descendido en el ejercicio 2017 y el ejercicio 2021. Y, como consecuencia, la empresa ha tenido un apalancamiento operativo negativo en los citados ejercicios.

En el ejercicio 2018, el apalancamiento operativo de Mercadona es del 30% que significa que la empresa ha trasladado el 30 % del incremento de ventas a su resultado. Ciñéndonos al análisis de los porcentajes verticales de la cuenta de resultados y a los resultados de la Tabla 6, la mejora del apalancamiento operativo en 2018 ha sido consecuencia tanto de la gestión comercial como de la gestión de compras, además de una buena contención de los gastos de estructura. En 2019, el apalancamiento operativo se reduce hasta el 3%, esta caída se puede explicar por el aumento de los costes de estructura debido a las reformas y a la apertura de nuevas instalaciones.

Tabla 7: Punto de equilibrio

	2017	%sobre ventas	2018	%sobre ventas	2019	%sobre ventas	2020	%sobre ventas	2021	% sobre ventas
Ventas	21.011.533		22.255.771		23.343.778		24.555.981		25.154.320	
Gastos variables	16.086.738	76,56%	16.727.033	75,16%	17.340.483	74,28%	18.044.382	73,48%	18.573.562	73,84%
Resultado de explotación	395.442		767.220		795.891		1.001.088		900.425	
Costes fijos	4.529.353	21,56%	4.761.518	21,39%	5.207.404	22,31%	5.510.511	22,44%	5.680.333	22,58%
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>19.324.388</b>		<b>19.167.350</b>		<b>20.248.960</b>		<b>20.780.764</b>		<b>21.712.531</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de la cuenta de resultados

Podemos observar en la Tabla 7 que los costes fijos de Mercadona han ido aumentando su peso en cuanto a las ventas del periodo 2017-2021 -excepto en 2018-, lo que ha impactado en el punto de equilibrio elevándolo, provocando un menor apalancamiento operativo.

### Análisis de la rentabilidad

En este apartado, vamos a analizar la eficiencia empresarial de Mercadona mediante la rentabilidad económica que mide la capacidad de generación de valor en relación con los recursos invertidos, y la rentabilidad financiera que mide la relación entre dichos recursos y el resultado contable neto de impuestos obtenido. También vamos a abordar el apalancamiento financiero, definido como la relación entre los recursos propios y los ajenos (Campa Planas, 2021b, p. 10).

Tabla 8: Rentabilidades económica y financiera de Mercadona 2017-2021

	13/12/2017	13/12/2018	13/12/2019	13/12/2020	13/12/2021
Resultado de explotación (BAII)	395.442	767.220	795.891	1.001.088	900.425
Resultado antes de impuestos (BAI)	402.064	759.243	762.144	921.909	866.429
Resultado del ejercicio (BN)	322.225	592.538	622.787	727.263	680.307
Importe neto de la cifra de negocios (Ingresos)	21.011.533	22.255.771	23.343.778	24.555.981	25.154.320
Activo total medio	8.322.596	8.793.565	9.411.468	10.084.774	10.784.729
Patrimonio neto medio	5.012.563	5.348.321	5.829.961	6.375.405	6.823.008
Margen sobre ventas (%)	1,88%	3,45%	3,41%	4,08%	3,58%
Rotación del activo	2,525	2,531	2,480	2,435	2,332
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)</b>	<b>4,75%</b>	<b>8,72%</b>	<b>8,46%</b>	<b>9,93%</b>	<b>8,35%</b>
Activo total / Patrimonio neto	1,660	1,644	1,614	1,582	1,581
BAI / BAII	1,017	0,990	0,958	0,921	0,962
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>1,688</b>	<b>1,627</b>	<b>1,546</b>	<b>1,457</b>	<b>1,521</b>
<b>EFFECTO FISCAL</b>	<b>0,801</b>	<b>0,780</b>	<b>0,817</b>	<b>0,789</b>	<b>0,785</b>
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA (%)</b>	<b>6,43%</b>	<b>11,08%</b>	<b>10,68%</b>	<b>11,41%</b>	<b>9,97%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del balance y de la cuenta de resultados

Como se puede observar en la Tabla 8, la **rentabilidad económica** de Mercadona en el periodo 2017-2021, si bien ha sido positiva, no ha seguido una tendencia clara, debido a las fluctuaciones en el margen sobre ventas, ya que la rotación del activo ha ido descendiendo de forma constante a lo largo de todos los años analizados. Este descenso de rotación se debe al aumento del activo, gracias a las nuevas incorporaciones del inmovilizado por el plan de transformación de la empresa.

El margen sobre ventas ha conocido una considerable subida en 2018 respecto a 2017 (+1,57%), haciendo aumentar de manera notoria la rentabilidad económica en dicho ejercicio. Sin embargo, en 2019, esta rentabilidad desciende hasta 8,46% para subir otra vez en 2020 alcanzando el 9,93%, gracias a la mejora en la gestión de compras que ha ampliado considerablemente el margen sobre ventas hasta un 4,08%. Este margen vuelve a caer en 2021 hasta 3,58% debido al aumento de costes por la inflación.

La **rentabilidad financiera** también es positiva y mayor que la rentabilidad económica en todos los años analizados. Esta evolución es consecuencia del efecto positivo del apalancamiento financiero, que amortigua el impacto del efecto fiscal negativo en la rentabilidad financiera.

En este análisis, se destaca la reducción del **apalancamiento financiero** como resultado del aumento del patrimonio neto en mayor medida que el activo -excepto en 2021-, como consecuencia de la capitalización de la mayor parte de los beneficios. Además, la relación BAI/BAII se ha reducido en el periodo 2017-2021, debido a la disminución del resultado financiero hasta valores negativos en 2018 y los años posteriores, como resultado de la reducción de ingresos financieros y aumentos en los gastos financieros (deterioros y pérdidas).

#### 2.2.4. Análisis del estado de cambios en el patrimonio neto (ECPN)

El ECPN es un documento que nos refleja de forma cuantitativa las variaciones que ha sufrido el patrimonio neto de una sociedad en un ejercicio contable, y permite detectar si, en el mismo periodo, ha habido cambios en los criterios contables aplicados y/o errores en la contabilización que sean necesarios desglosar para obtener una imagen fiel de la variación patrimonial (Campa Planas, 2021c, p.7y8).

El ECPN consta, a su vez, de dos estados: El estado de ingresos y gastos reconocidos (en adelante, EIGR) y el estado total de cambios en el patrimonio neto (en adelante, ETC) (Campa Planas, 2021c, p.8). La Tabla 9 muestra las principales partidas de los ECT de Mercadona en el periodo analizado. Los ECT detallados se encuentran en el Anexo 17.

Tabla 9: Estado total de cambios en el patrimonio neto (ETC)

	Capital escriturado	Prima de emisión	Reservas	(Acciones y participaciones en patrimonio propias)	Resultado del ejercicio	(Dividendo a cuenta)	Subvenciones, donaciones y llegados recibidos	Total
Saldo final del ejercicio 2016	15.921	1.736	4.335.923	-78.563	636.260	0	1.091	4.912.368
Saldo ajustado. Inicio del ejercicio 2017	15.921	1.736	4.335.923	-78.563	636.260	0	1.091	4.912.368
Saldo final del ejercicio 2017	<b>15.921</b>	<b>1.736</b>	<b>4.851.294</b>	<b>-78.563</b>	<b>322.225</b>	<b>0</b>	<b>669</b>	<b>5.113.282</b>
Saldo ajustado. Inicio del ejercicio 2018	15.921	1.736	4.851.294	-78.563	322.225	0	669	5.113.282
Saldo final del ejercicio 2018	15.921	1.736	5.051.299	-78.563	592.538	0	428	5.583.359
Saldo ajustado. Inicio del ejercicio 2019	15.921	1.736	5.051.299	-78.563	592.538	0	428	5.583.359
Saldo final del ejercicio 2019	15.921	1.736	5.514.285	-78.563	622.787	0	397	6.076.563
Saldo ajustado. Inicio del ejercicio 2020	15.921	1.736	5.514.285	-78.563	622.787	0	397	6.076.563
Saldo final del ejercicio 2020	15.921	1.736	6.007.520	-78.563	727.263	0	369	6.674.246
Saldo ajustado. Inicio del ejercicio 2021	15.921	1.736	6.007.520	-78.563	727.263	0	369	6.674.246
Saldo final del ejercicio 2021	15.921	1.736	6.583.492	-158.738	680.307	-151.291	343	6.971.770

Fuente: Elaboración propia

Es importante destacar que los Estados de Cambios Totales (ECT) correspondientes al periodo analizado no se encontraban disponibles en la plataforma SABI, por lo que fue necesario confeccionarlos a partir de los balances y los Estados de Ingresos y Gastos Reconocidos (EIGR) disponibles en dicha plataforma. Sin embargo, durante este proceso, se detectaron divergencias



entre los datos publicados en SABI y los datos reconocidos por la empresa en su página web, lo cual generó discrepancias en el ECT del ejercicio 2017. Para resolver esta situación, se realizaron modificaciones en los datos de partida correspondientes al ejercicio 2016, específicamente en el importe de las "Reservas" y, por ende, en el importe del "Patrimonio Neto" de dicho periodo. Toda la información detallada sobre este asunto se encuentra en el Anexo 16.

En el periodo 2017-2021, los estados totales de cambios en el patrimonio neto recogen el total de ingresos y gastos reconocidos, que reflejan únicamente al traspaso a la Cuenta de resultados de las subvenciones netas de impuestos, así como las variaciones originadas por la capitalización de los resultados y el reparto de dividendos en todos los años analizados.

El hecho más destacable del análisis de ECPN de Mercadona es la **compra** de la empresa, en 2021, **de acciones propias** de la familia Gómez por un valor de 80.175 miles de euros. Como resultado las acciones propias de la sociedad ascienden, en 2021, a 158.738 miles de euros, después de permanecer constantes en 78.563 miles de euros en los años anteriores.

También se destaca el **cambio de criterio de contabilización de los dividendos** en el ejercicio 2021. A diferencia de otros años donde el reparto de dividendos se contabilizaba como un cargo a "reservas voluntarias", en 2021 se registró con cargo al epígrafe "dividendos a cuenta" del patrimonio neto, y abono al epígrafe "otros pasivos financieros" del pasivo corriente.

### 2.2.5. Análisis del estado de flujos de efectivos (EFE)

El EFE informa sobre el origen y utilización de los activos monetarios representativos de efectivo (y otros activos líquidos equivalentes), clasificando los movimientos según las diversas operaciones y actividades de la empresa, e indicando la variación neta de dicha magnitud en el ejercicio (Campa Planas, 2021d, p. 7). La Tabla 10 muestra las principales partidas del estado de flujos de efectivo, para todos los ejercicios del análisis. El EFE completo se encuentra en el Anexo 18.

Tabla 10: Principales partidas del EFE del periodo 2017-2021

Estado de flujos de efectivo (en miles de euros)	Mercadona S.A.				
	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021
<b>A) Flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>					
1. Resultado del ejercicio antes de impuestos	402.064	759.243	762.144	921.909	866.429
2. Ajustes del resultado	355.618	433.852	582.508	675.094	680.914
3. Cambios en el capital corriente	37.321	278.293	126.176	194.383	114.052
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-90.085	-157.901	-147.138	-213.177	-195.067
<b>5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (1 + 2 + 3 + 4)</b>	<b>704.918</b>	<b>1.313.487</b>	<b>1.323.690</b>	<b>1.578.209</b>	<b>1.466.328</b>
<b>B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión</b>					
6. Pagos por inversiones (-)	-1.135.354	-1.559.075	-2.047.103	-1.551.608	-1.437.942
7. Cobros por desinversiones (+)	98.101	217.786	108.000	610.403	190.736
<b>8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (6 + 7)</b>	<b>-1.037.253</b>	<b>-1.341.289</b>	<b>-1.939.103</b>	<b>-941.205</b>	<b>-1.247.206</b>
<b>C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación</b>					
9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	-80.175
10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero	653	-27	-96	300	220
11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio	-120.889	-122.220	-129.552	-129.552	-151.291
<b>12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (9 + 10 + 11)</b>	<b>-120.236</b>	<b>-122.247</b>	<b>-129.648</b>	<b>-129.252</b>	<b>-231.246</b>
D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	0	0	0	0	0
E) Aumento/disminución neta del efectivo o equivalentes	-452.571	-150.049	-745.061	507.752	-12.124
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	3.301.810	2.849.239	2.699.190	1.954.129	2.461.881
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	2.849.239	2.699.190	1.954.129	2.461.881	2.449.757

Fuente: SABI

Se observa que Mercadona es capaz de generar tesorería con sus actividades ordinarias en cada uno de los ejercicios del periodo 2017-2021. Esta tesorería además ha ido incrementando año tras año, del 2017 hasta 2020, para reducirse en algo más del 111 millón de euros en 2021.

En todos los años analizados, los **flujos de explotación** parten de resultados antes de impuestos positivos. Además, llama la atención el importe de los ajustes positivos por amortización de inmovilizado que impactan positivamente en los flujos de explotación aumentándolos considerablemente respecto a los resultados antes de impuestos de cada ejercicio. Cabe añadir que los ajustes positivos por amortización han aumentado año tras año debido al plan de transformación de Mercadona que implica la adquisición y la construcción de nuevo inmovilizado para adaptar sus instalaciones al nuevo Modelo de Tienda Eficiente y también para la transformación digital de la empresa.

En cuanto a los cambios en los flujos de explotación provocados por el capital corriente, se destaca sobre todo la partida "Acreedores y otras cuentas para pagar" que aporta flujos de tesorería importantes gracias, sobre todo, al periodo medio de pago a los proveedores de 53,75 días en 2021 que aumenta considerablemente la capacidad de Mercadona de generar efectivo.

En cambio, los pagos por impuesto sobre beneficios suponen para la tesorería un impacto negativo en todos los años. No obstante, Mercadona es capaz de generar grandes flujos de efectivo de sus actividades de explotación, lo que denota la buena marcha del negocio de la empresa y la solidez de su tesorería.

Analizando los **flujos de efectivo de las actividades de inversión**, observamos que estos son negativos en todos los años analizados debido al alto esfuerzo inversor de la compañía en el periodo 2017-2021, sobre todo en cuanto al inmovilizado material. También se destacan los flujos positivos por los cobros por desinversiones en el inmovilizado material y en otros activos financieros, aunque son insuficientes para absorber los flujos negativos por las inversiones. Resulta interesante señalar que los cobros por desinversiones en otros activos financieros podrían ser resultado de los cobros por la cancelación de los principales de los créditos cedidos a los interproveedores, por el cambio al nuevo modelo de proveedores Totaler.

En cuanto a los **flujos de efectivo de las actividades de financiación**, se observa que son negativos en todos los ejercicios analizados como consecuencia del pago de dividendos a los accionistas., ya que los flujos (positivos y negativos) procedentes de instrumentos de pasivo financiero no son significativos en todos los años analizados. Asimismo, el estado de flujos de efectivos del ejercicio 2021 refleja la operación de compra del 1,1% acciones propias que pertenecían a la familia Gómez. Esta operación ha quedado registrada en el EFE del 2021 como una salida de efectivo de 80.175 miles de euros y ha causado una caída brutal del efectivo neto generado en el ejercicio 2021 hasta -12.124 miles de euros (frente a los 507.752 miles de euros generados en 2020, como consecuencia de la disminución del nivel de las inversiones por causa del COVID-19).

En resumen, Mercadona genera un efectivo neto negativo en todos los años analizados, excepto en 2020. En este caso en concreto, la reducción de efectivo neto no es preocupante porque la actividad de explotación de la empresa es capaz de generar altos niveles de tesorería. Además, los únicos flujos negativos de efectivo son consecuencia de las enormes inversiones que realiza la empresa -con recursos propios- y de la remuneración de los accionistas.

#### 2.2.6. Conclusiones y recomendaciones:

Tras la realización del análisis interno de la empresa, se desprenden las siguientes conclusiones:

- La estructura económica de Mercadona nos muestra una empresa con importantes inversiones a largo plazo, principalmente en **inmovilizado**. La evolución y características de esta estructura están influenciadas tanto por las particularidades del negocio como por los planes de expansión, reforma y transformación que la empresa está llevando a cabo. Por su parte, el análisis financiero nos muestra una estructura financiera estable y sólida, siendo el patrimonio neto su principal componente, de ahí que la empresa tiene una gran capacidad de autofinanciación, resultado de la capitalización de sus importantes beneficios obtenidos a lo largo de los años. La empresa también emplea la financiación ajena proveniente de los proveedores.
- Hemos visto como la **liquidez** del activo no corriente ha disminuido debido al enfoque de la empresa en las inversiones a largo plazo y al empleo de parte del pasivo corriente para

financiar estas inversiones. Sin embargo, el cobro al contado de las ventas y su negativo periodo medio de caja le permiten disponer de tesorería más que suficiente para sus operaciones.

- Mercadona representa un bajo nivel de **endeudamiento** financiero, hasta podríamos decir que sus únicas deudas se centran en el corto plazo y son relacionadas con su ciclo de explotación. Por ello, su solvencia es muy buena y la empresa dispone de una importante capacidad de endeudamiento que aún no ha sido aprovechada.

- En el plano económico, se destaca la buena **evolución de las ventas** en el periodo analizado y la notable mejora en las operaciones.

- La **rentabilidad financiera** de Mercadona es superior a su **rentabilidad económica** en todos los ejercicios analizados (ambas son positivas), gracias al afecto positivo del apalancamiento financiero.

- La **actividad de explotación** de Mercadona genera suficiente tesorería para hacer frente a sus necesidades financieras. Los flujos de efectivo por las actividades de inversión son negativos como resultado del gran esfuerzo inversor de la empresa en su inmovilizado. Los flujos por las actividades de financiación también son negativos, al destinar una gran cantidad de efectivo a la remuneración de los accionistas.

En el periodo 2017-2021, Mercadona ha demostrado una fuerte estructura empresarial, tanto desde el punto de vista económico como financiero. En el periodo analizado, se destaca la gestión por parte de la empresa de la crisis por COVID-19, como se refleja en su cuenta de resultados. Así también, se destaca el impacto de la inflación en el negocio de Mercadona en 2021, tanto a nivel de operaciones como de resultados, lo que podría poner en evidencia una posible debilidad en su modelo de negocio ante un escenario inflacionario.

Sería recomendable que la empresa destinara más recursos a la innovación para encontrar nuevos métodos y soluciones que le permitan enfrentar eficazmente la difícil coyuntura económica y consolidar su fiabilidad empresarial. Además, vendría bien que la empresa repensara sus planes de inversión a largo plazo y adaptarlos a las incertidumbres futuras provocadas por el turbulento escenario actual. Asimismo, aprovechar su sólida estructura empresarial para abrirse a nuevos segmentos de clientes y diversificar su oferta de productos y servicios.

Finalmente, tras el análisis interno de Mercadona **podemos dar respuesta a la pregunta clave de este TFG y afirmar que la empresa ha sabido aprovechar la crisis del coronavirus para demostrar su eficacia y eficiencia operativa, en especial en cuanto a su logística y abastecimiento, generar un récord de beneficios y consolidar su relación con sus grupos de interés.** Sin embargo, esta situación excepcional ha conllevado la contracción de algunas inversiones planificadas para el ejercicio 2020 debido a la parada total de las actividades no esenciales en marzo de 2020 y las posteriores restricciones de movilidad, y también ha implicado el aumento de gastos por las medidas tomadas para la contención del virus. En 2021, la empresa ha seguido mostrando la inmunidad de su negocio al coronavirus, pero los incrementos de los precios de materia prima y la subida del precio de la energía han alterado notoriamente su resultado. Aun así, **Mercadona sigue su apuesta por el largo plazo y continua con sus planes de expansión, reforma y transformación digital.**

### 3. Análisis sectorial

#### 3.1. Selección de las empresas competidoras

En este apartado, se realiza la comparación de Mercadona con cuatro de sus principales competidores. Como se ha indicado en el apartado 1.1.2 del presente trabajo, Mercadona es el líder del sector de la distribución alimentaria minorista en cuanto a la facturación. Por ello y para llevar a cabo la comparativa sectorial, **se ha considerado como competencia directa de Mercadona las cuatro empresas más representativas del sector 4711 en cuanto al volumen de facturación, además de Mercadona, al inicio del periodo objeto de estudio, es decir, en 2017.**

Para la elección de estas empresas, se ha utilizado la base de datos SABI, y tras aplicar los filtros mencionados en el párrafo anterior, el grupo de comparación queda compuesto por estas cuatro empresas: Centros Comerciales Carrefour (**Carrefour**, en adelante), (**Dia**, en adelante), Alcampo SAU (**Alcampo**, en adelante) y Lidl Supermercados SAU (**Lidl**, en adelante).

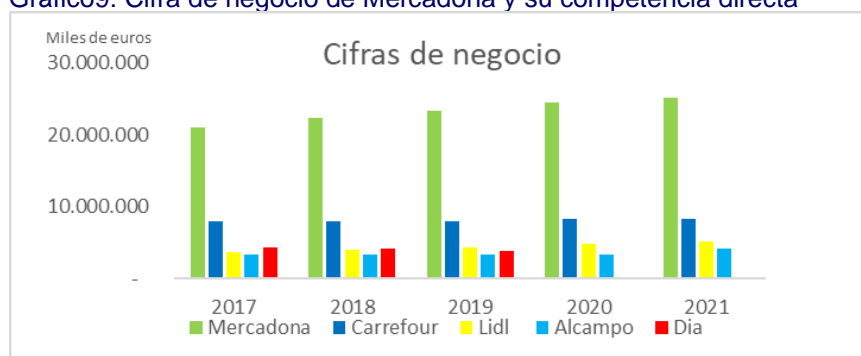
Es importante mencionar que Mercadona, Carrefour, Alcampo y Dia cierran sus ejercicios contables el 31 de diciembre, mientras que Lidl lo hace el 28 de febrero (o el 29 en años bisiestos). Debido a esta diferencia en los cierres contables, para llevar a cabo una comparación efectiva con las demás empresas, en este estudio se analizarán las cuentas anuales de Lidl correspondientes a los ejercicios cerrados en 28/02/2018, 29/02/2019, 28/02/2020, 28/02/2021 y 28/02/2022. En consecuencia, al referirnos a los ejercicios de Lidl, el ejercicio 2017, por ejemplo, será el iniciado el 01/03/2017 y cerrado el 28/02/2018, y así con los demás ejercicios.

Además, es fundamental señalar que en el marco de **la operación de filialización (“hive down”)** solicitada por los acreedores sindicados a la empresa Dia y aprobada por la junta extraordinaria de accionistas el 30 de agosto de 2019, Dia transmitió a su filial DIA Retail España los activos, pasivos y contratos que conforman el negocio minorista y mayorista español (Dia, 2020, p.23). Por lo tanto, las cuentas anuales de Dia correspondientes a los ejercicios 2020 y 2021 no son comparables en este trabajo, ya que el negocio objeto de comparación ya no queda reflejado en sus cuentas individuales de dichos ejercicios. Por esta razón, en los siguientes apartados y en cuanto a Dia, nos centraremos únicamente en el análisis y comparación de sus cuentas anuales correspondientes a los ejercicios 2017, 2018 y 2019.

Para realizar esta comparación, se utilizarán las cuentas anuales de Mercadona y de las empresas competidoras disponibles en SABI. Estas cuentas se pueden encontrar en el ANEXO 6-Tabla 3, ANEXO 10-Tabla 7 y ANEXO 19 – Tablas de la 19 a la 26.

### 3.2. Posición sectorial

Gráfico9: Cifra de negocio de Mercadona y su competencia directa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Mediante el Gráf.9 observamos que **Mercadona supera con mucha diferencia a sus principales competidores en cuanto a la cifra de negocio** en todo el periodo 2017-2021. La segunda empresa con mayor volumen de facturación es Carrefour. En 2017 y 2018, Dia ocupa el tercer lugar en el sector de la distribución alimentaria minorista en términos de cifra de negocio, sin embargo, en 2019 su facturación disminuye, cediendo este lugar a Lidl. Por otro lado, Alcampo registra la menor facturación en este grupo de comparación.

### 3.3. Análisis de los balances de situación

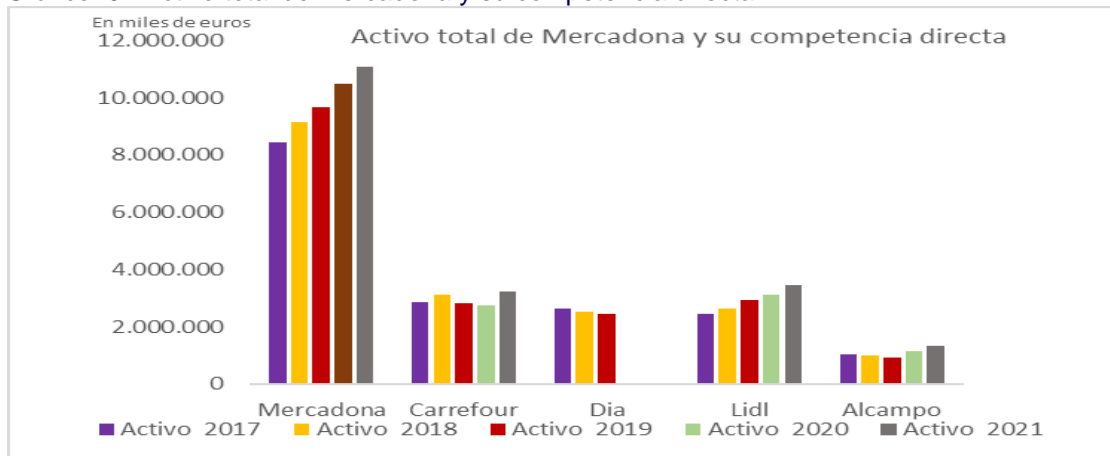
Los porcentajes verticales y horizontales de los balances de situación de la competencia directa de Mercadona se encuentran en el ANEXO 20\_Tablas de la Tabla 27 hasta la Tabla 42.

#### 2.4.1. Análisis de la estructura económica

Como se puede observar en el Gráf.10, en cuanto al **volumen del activo total**, podemos ver que **el activo total de Mercadona supera ampliamente al activo de las demás empresas**, además de mostrar una **tendencia creciente** año tras año. En 2017, los activos totales de Carrefour, Lidl y Dia presentaban valores parecidos, pero su evolución a lo largo de los años

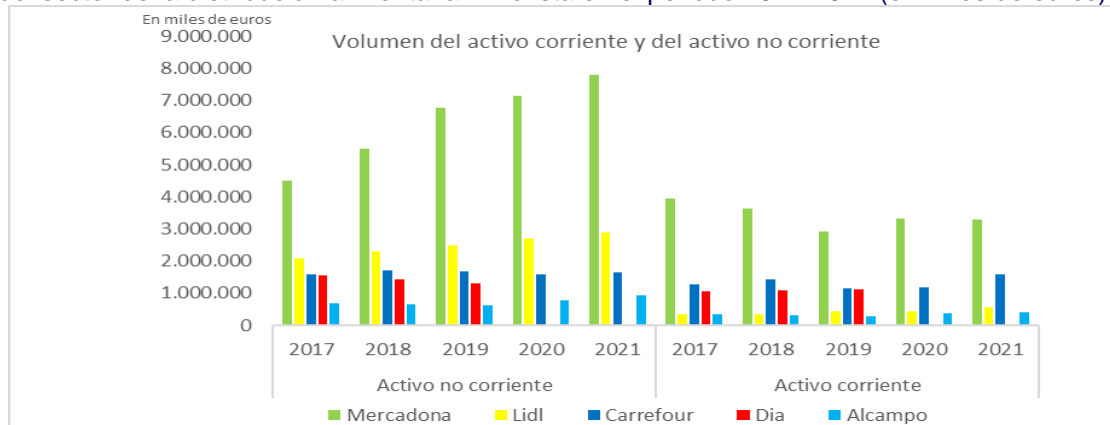
analizados ha sido diferente. Mientras que Carrefour ha disminuido su activo en 2019 y 2020, el activo total de Lidl ha mantenido una evolución positiva durante todo el periodo 2017-2021, lo que ha provocado que su activo total supere al de Carrefour en 2021. El activo total de Alcampo ha disminuido en 2018 y 2019 y ha aumentado en 2020 y 2021 consecutivamente. En cuanto al activo total de Dia, este ha experimentado una evolución decreciente en el periodo 2017-2019.

Gráfico10 : Activo total de Mercadona y su competencia directa



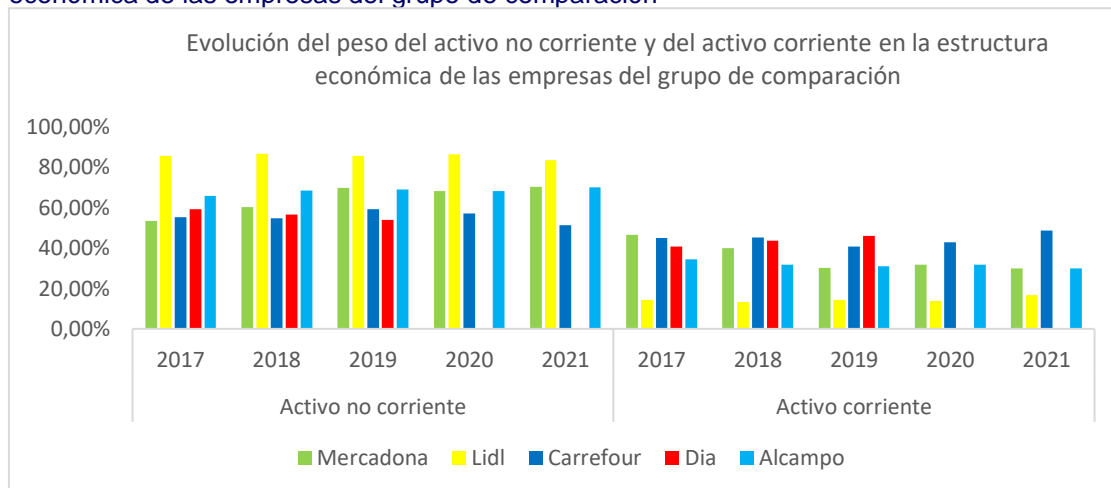
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Gráfico 11: Volumen del activo corriente y del activo no corriente de las principales empresas del sector de la distribución alimentaria minorista en el periodo 2017-2021 (en miles de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Gráfico12: Evolución del peso del activo no corriente y del activo corriente en la estructura económica de las empresas del grupo de comparación

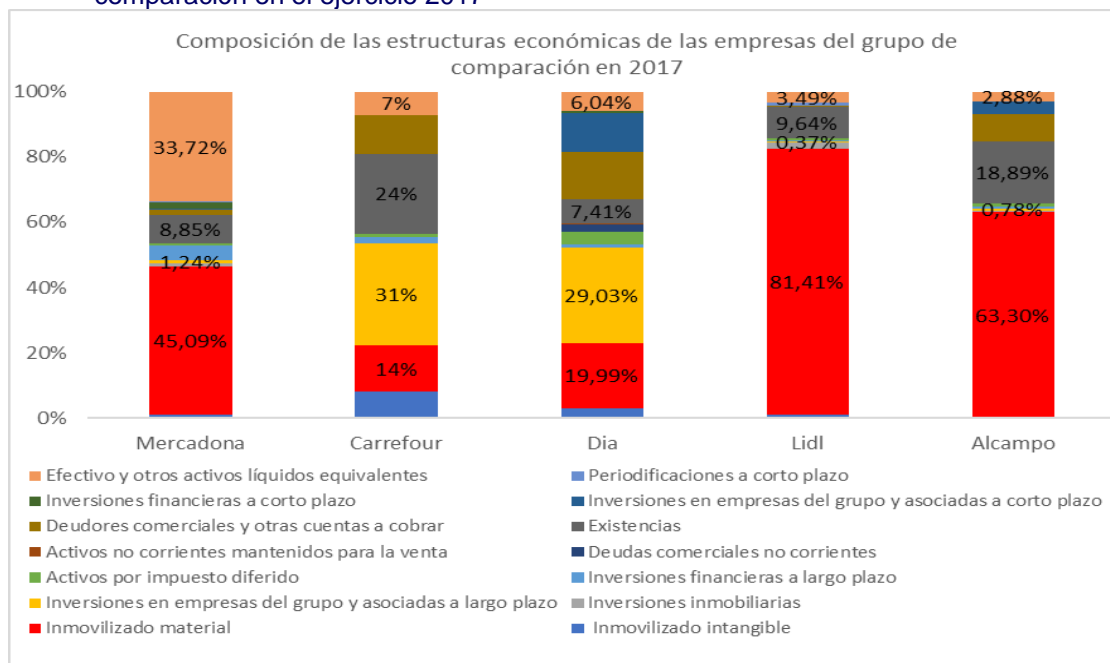


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI



Desde un punto de vista de porcentajes verticales, mediante el Gráf.11 se observa un **patrón común de la estructura económica de las cinco empresas**: el activo no corriente es mayor que el activo corriente, a pesar de tratarse de empresas comerciales, puesto que el negocio requiere de grandes inversiones en activo no corriente y además **la rotación de existencias es alta** en este sector. **Lidl destaca como la empresa con mayor peso de activo no corriente en su estructura económica** (más del 80% en todos los años analizados). Todas las empresas (excepto Dia) han aumentado el peso de su activo no corriente en el periodo 2017-2019. Sin embargo, este peso se ha reducido en las estructuras económicas de todas estas empresas en 2020, cosa que puede atribuirse a las restricciones sobre las actividades no esenciales y la incertidumbre en el mercado provocadas por el estallido de la pandemia en dicho año.

Gráfico 13: Composición de las estructuras económicas de las empresas del grupo de comparación en el ejercicio 2017



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Al analizar los porcentajes verticales de las estructuras económicas de Carrefour, Dia, Alcampo y Lidl correspondientes al periodo 2017-2021 y como se puede observar en el Gráf.13, correspondiente al ejercicio 2017 a modo de ejemplo, la partida de "**Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo**" es la más relevante en las estructuras de Carrefour y Dia, representando alrededor del 30% de sus activos. En el caso de Carrefour, la segunda partida más importante son las "**Existencias**", mientras que en Dia es el "**inmovilizado material**". **Los activos por operaciones con empresas del grupo y asociadas** son significativos en la estructura económica de estas dos empresas debido a la estrategia de **franquicias** adoptada por ambas compañías, lo que se traduce en un menor peso de inmovilizado material y mayores operaciones con empresas del grupo y asociadas. En el caso de Alcampo, aunque también opera por el modelo de franquicias, su "**inmovilizado material**" representa más de la mitad de su activo, mientras que las "**Existencias**" tienen un peso medio del 18% en la estructura económica. Respecto a Lidl, la mayor partida de su estructura económica es el "inmovilizado material", representando más del 80% de su activo y mostrando una **tendencia creciente** en todos los ejercicios analizados. Cabe decir que esta cadena de supermercados no opera bajo el régimen de franquicia.

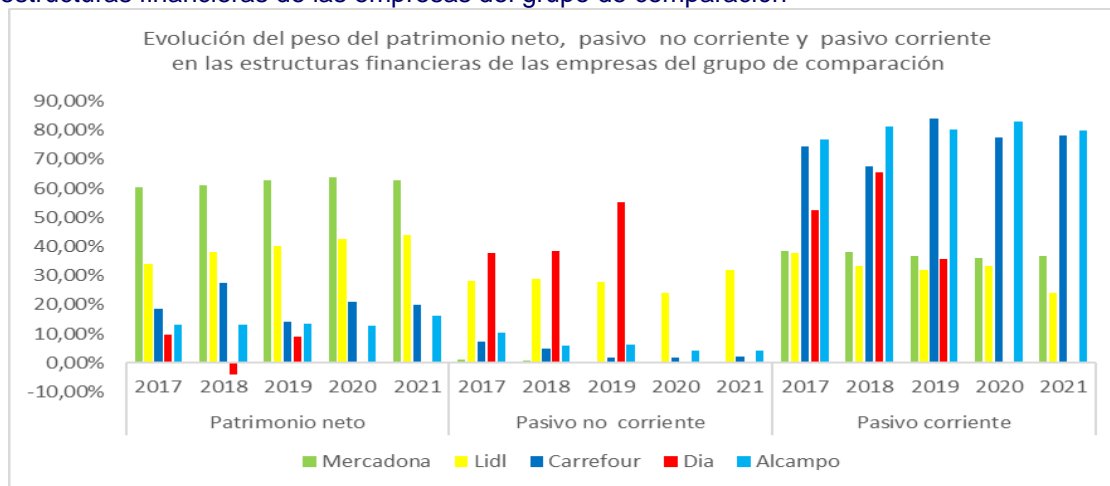
El análisis de los porcentajes horizontales de los balances de Dia del periodo 2017-2019 destaca el considerable **deterioro de su activo** debido a la crisis que atravesaba la empresa, y que tiene como causa principal la caída de ventas y beneficios como veremos más adelante en este trabajo.

Es importante mencionar el **bajo peso de la tesorería** en los balances de las empresas competidoras, que supone un peso muy reducido en comparación con Mercadona. Por ejemplo, en 2019, la partida de "**Tesorería**" suponía un 1,35% del activo total de Carrefour, un 2,15% en

Dia, un 2,17% en Lidl y un 2,98% en Alcampo. Mientras que la “Tesorería” de Mercadona en el mismo ejercicio constituía el 19,14% del total de su activo.

### 2.4.2. Análisis de la estructura financiera

Gráfico14: Evolución del peso del patrimonio neto, pasivo no corriente y pasivo corriente en las estructuras financieras de las empresas del grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Al analizar los porcentajes verticales y horizontales de las estructuras financieras de las empresas en esta comparación sectorial, se puede observar en el Gráf.14 que Mercadona es la empresa con el **mayor patrimonio neto**. En el caso de Lidl, el peso del patrimonio neto ha experimentado un **crecimiento continuo** durante el período analizado, tanto en términos absolutos como relativos, y es la segunda empresa con mayor peso de patrimonio neto después de Mercadona, seguida por Carrefour, Alcampo y Dia.

Se destaca el poco peso del **Patrimonio neto de Dia** en la estructura financiera de la empresa, especialmente su **valor negativo en 2018**, por lo cual la empresa entró en situación de **quiebra técnica**, que superó en 2019 gracias a la **ampliación de capital** realizada en ese año (Web Financial Group S.A, 2019), como se puede apreciar mediante la evolución de la partida “**Fondos propios**” correspondiente al balance de 2019. Además, es notable el significativo peso del **pasivo no corriente** en las estructuras financieras de Dia y Lidl. Por otro lado, resulta llamativo el alto porcentaje de **pasivo corriente** en las estructuras financieras de Alcampo y Carrefour, lo que sugiere una posible prolongación en el período medio de pago a proveedores en comparación con las otras empresas. Este aspecto será analizado con más detalle en el apartado 3.6 del presente trabajo.

### 3.4. Análisis financiero. Ratios de liquidez y de endeudamiento

La Tabla 11 muestra los ratios de liquidez y de endeudamiento para el grupo de comparación. Para el cálculo de estos ratios se han utilizado las mismas fórmulas que para la empresa Mercadona. Estas fórmulas se encuentran en ANEXO 9-Tabla 6.

Tabla 11: Evolución de los ratios de liquidez y de endeudamiento del grupo de comparación

Ratios de Liquidez	Mercadona					Carrefour					Lidl				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez	0,98	0,84	0,64	0,71	0,64	0,28	0,38	0,22	0,29	0,38	0,13	0,08	0,12	0,11	0,27
Tesorería	0,88	0,77	0,55	0,65	0,60	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,09	0,05	0,07	0,08	0,07
Fondo de maniobra	1,21	1,04	0,82	0,89	0,81	0,60	0,67	0,49	0,55	0,62	0,38	0,40	0,45	0,41	0,69
Regla de oro	1,15	1,03	0,91	0,94	0,90	0,47	0,59	0,27	0,39	0,43	0,73	0,77	0,79	0,77	0,91
Ratios de Liquidez	Alcampo					Dia					Valores esperados				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021					
Liquidez	0,20	0,16	0,14	0,20	0,16	0,63	0,52	1,07	-	-	≈ 1				
Tesorería	0,04	0,04	0,04	0,03	0,04	0,12	0,04	0,06	-	-	0,2-0,3				
Fondo de maniobra	0,45	0,39	0,39	0,38	0,38	0,78	0,67	1,29	-	-	≈ 2				
Regla de oro	0,35	0,28	0,29	0,25	0,29	0,80	0,61	1,19	-	-	>1				



Ratios de endeudamiento	Mercadona					Carrefour					Lidl				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Endeudamiento	0,65	0,64	0,59	0,57	0,59	4,42	2,62	6,02	3,80	4,03	1,93	1,63	1,49	1,36	1,27
Ratio de recursos permanentes	0,61	0,62	0,63	0,64	0,63	0,26	0,32	0,16	0,23	0,22	0,62	0,67	0,68	0,67	0,76
Ratio de calidad de la deuda	39,30	52,45	71,62	87,03	101,66	10,18	14,04	52,28	45,24	37,46	1,33	1,16	1,15	1,38	0,76
Garantía	2,53	2,57	2,68	2,75	2,69	1,23	1,38	1,17	1,26	1,25	1,52	1,61	1,67	1,74	1,79
Firmeza/consistencia	54,57	82,65	135,96	165,20	194,24	7,56	11,37	36,77	33,32	24,63	3,02	3,02	3,08	3,57	2,61
Estabilidad	0,88	0,98	1,11	1,07	1,12	2,99	1,98	4,15	2,74	2,58	2,51	2,28	2,13	2,03	1,89
Ratios de endeudamiento	Alcampo					Dia					Valores esperados				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021					
Endeudamiento	6,72	6,73	6,36	6,80	5,22	9,31	-26,34	10,00	-	-	1				
Ratio de recursos permanentes	0,23	0,19	0,20	0,17	0,20	0,48	0,35	0,64	-	-	Mejor cuanto más cercano a 1				
Ratio de calidad de la deuda	7,49	13,78	12,94	20,14	19,58	1,39	1,70	0,65	-	-	Cuanto más bajo mejor				
Garantía	1,15	1,15	1,16	1,15	1,19	1,11	0,96	1,10	-	-	1,5-3				
Firmeza/consistencia	6,41	11,61	11,13	16,55	17,18	1,57	1,47	0,98	-	-	≈2				
Estabilidad	5,07	5,29	5,08	5,32	4,36	6,11	-14,31	5,93	-	-	< 1 (depende del sector)				

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Vemos que Mercadona presenta las mejores **ratios de liquidez** en comparación con las demás empresas analizadas. En 2019, Dia presenta una ratio de liquidez de 1,07, sin embargo, la mejora de esta ratio está debida a la **reestructuración de la deuda** de la empresa tras el acuerdo con las entidades acreedoras titulares de la deuda bancaria sindicada de Dia (Elplural.com, 2019). En cuanto a la **ratio de tesorería**, todas las empresas, excepto Mercadona, presentan unos ratios de tesorería inferiores a los valores deseados, a causa del reducido volumen de esta partida en su estructura económica en comparación con el volumen de su pasivo corriente, cosa que podría indicar dificultades a la hora de hacer frente a las obligaciones a corto plazo de estas empresas si no fuera por la **capacidad del negocio de generar tesorería**.

Observamos las **ratios del fondo de maniobra** de todo el grupo de comparación son inferiores a la unidad, excepto para Mercadona en los ejercicios 2017 y 2018, lo que nos indica que el **fondo de maniobra de estas empresas es negativo** y podrían estar en una situación de suspensión de pagos técnica. No obstante, en el sector de la distribución minorista, un fondo de maniobra negativo es **normal** ya que los clientes suelen pagar al contado mientras que los proveedores cobran más tarde. Al comparar esta ratio entre las empresas del grupo de comparación, se observa que Mercadona presenta las mejores ratios del fondo de maniobra- aunque estas quedan por debajo del valor deseado-, y que Lidl ha mejorado el valor de esta ratio en el periodo 2017-2021, pasando esta de 0,38 en 2017 a 0,69 en 2021. Mientras que en el caso de Alcampo, esta ratio se ha empeorado.

Las mejores **ratios de regla de oro** son las correspondientes a Mercadona. Lidl muestra una **evolución positiva** de esta ratio, que ha pasado de 0,73 en 2017 a 0,91 en 2021. Mientras que la ratio de Regla de oro de Alcampo ha **empeorado** igual que la ratio del fondo de maniobra.

Llama la atención el **rápido empeoramiento** de las ratios de liquidez de Dia de 2017 a 2018 y su pronta recuperación con buenos valores en 2019. Sin embargo, esta recuperación es debida al aumento de su patrimonio neto gracias a la **ampliación de capital**, y también al aumento de su pasivo no corriente como resultado de la **renegociación de sus deudas a corto plazo y la obtención de nuevas líneas de financiación** tras el pacto con las entidades bancarias acreedoras (Elplural.com, 2019).

Entre las principales empresas del sector de la distribución alimentaria minorista, Mercadona es la que presenta las **menores ratios de endeudamiento**, mientras que Dia es la empresa más endeudada, seguida por Alcampo. En el periodo 2017-2021, la ratio de endeudamiento de Carrefour alcanzó su punto más alto en 2019 con un valor de 6,02, mientras que en 2021 se sitúa en 4,03. Se denota la **mejora constante** de esta ratio en el caso de Lidl, que ha pasado de 1,93 en 2017 a 1,27 en 2021.

Lidl presenta las mejores **ratios de recursos permanentes** entre estas empresas en todo el periodo analizado, debido al **gran peso del pasivo no corriente** en su estructura financiera en comparación con Mercadona, que la sigue muy de cerca gracias a su **patrimonio neto que supone casi la totalidad de sus recursos permanentes**. Carrefour y Alcampo presentan unas

ratios de recursos permanentes muy inferiores a los valores deseados. Mientras que Dia, de nuevo, tiene una evolución negativa en 2018 y una **aparente recuperación** en 2019.

Las **ratios de calidad de la deuda** de Mercadona son considerablemente altas a los valores deseados y muy superiores a las ratios de la competencia directa. Lidl es la que presenta las mejores ratios de calidad de la deuda que además han conocido una notable mejora a lo largo del periodo analizado, hasta situarse en 0,76 en 2021. Día presenta unas ratios de calidad de la deuda influenciadas por su alto endeudamiento tanto a corto como a largo plazo en comparación con su reducido patrimonio neto, y también por la operación de la ampliación de capital en 2019, como se ha dicho anteriormente.

Las mejores **ratios de garantía** son las correspondientes a Mercadona. Lidl también ofrece buenas garantías a sus acreedores, gracias al peso del patrimonio neto en su estructura financiera. Carrefour, Alcampo y Dia tienen unas ratios de garantía con valores inferiores a los valores esperados.

Mercadona presenta unas **ratios de firmeza** muy superiores debido a su bajo endeudamiento a largo plazo. Carrefour y Alcampo también tienen unas ratios de firmeza superiores a los valores óptimos como consecuencia del poco peso del pasivo no corriente en comparación con el activo no corriente. Lidl ha conseguido disminuir esta ratio hasta niveles cercanos a los valores óptimos en 2021, debido a un crecimiento del pasivo no corriente mayor al crecimiento del activo no corriente.

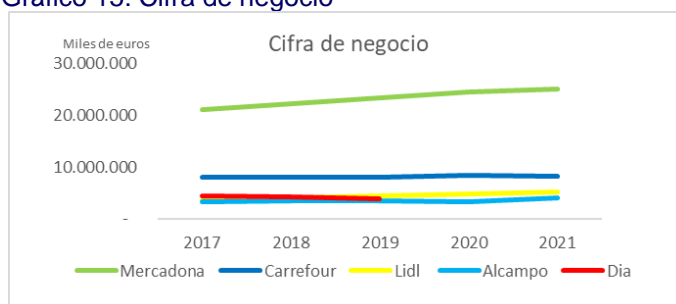
Mercadona es la empresa con las mejores **ratios de estabilidad**, se destacan los valores de las ratios de Alcampo en el periodo 2017-2021 y de Dia en 2018, por ser los más elevados entre las demás empresas, seguidas por Carrefour, a diferencia de Lidl que ha mejorado la estabilidad de su estructura económica a lo largo de los años analizados, aunque sigue siendo casi el doble del valor óptimo.

### 3.5. Análisis de las cuentas de pérdidas y ganancias

#### 3.5.1. Análisis de la cifra de negocio y de los resultados de explotación y del ejercicio

##### 3.5.1.1. Cifra de negocio

Gráfico 15: Cifra de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En general, la evolución de la **cifra de negocio** es positiva en todas las empresas, excepto en Dia, donde es negativa en el periodo 2017-2019. Este crecimiento ha sido constante, excepto para Alcampo y Carrefour, ya que ambas empresas han experimentado una caída de ventas en 2020 y 2021 respectivamente.

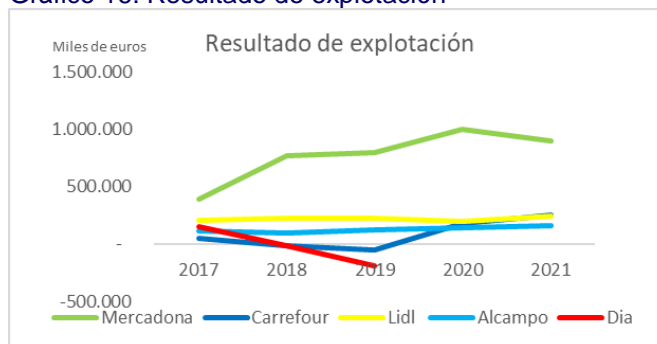
Es importante destacar que **la caída de ventas en Alcampo en el año de la pandemia contrasta con el aumento de la facturación experimentado en el sector en 2020**. La empresa alega este descenso, que califica como “no relevante”, a las restricciones de actividad y movilidad impuestas a las empresas y la población en 2020 por el COVID-19 que causaron el cierre de determinadas secciones no esenciales en las tiendas y el descenso de las ventas en sus gasolineras (Informe de gestión Alcampo, 2020). En cambio, en el ejercicio 2021 la empresa vio incrementada su cifra de negocio en más de 800 millones de euros, es decir, un aumento del 24% con respecto al ejercicio 2020. Sin embargo, este crecimiento no estuvo motivado por un repunte de actividad sino por **la reestructuración de negocio realizada por Auchan**, el grupo

francés dueño de Alcampo (Roper, 2023). Como resultado de esta operación, **Alcampo absorbió todo el negocio de Auchan en España** que incluía las enseñas Alcampo, Mi Alcampo, Alcampo Supermercados y Simply (Esteban, 2020).

En cuanto a la facturación de Dia, esta ha descendido en un 4,7% en 2018 debido a una **incesante pérdida de cuota de mercado** a favor de otras compañías como Mercadona y Lidl (Monzón, 2019). Este **declive** continuó en 2019, lo que generó una grave **crisis** en la compañía y provocó la necesidad de llevar a cabo **una profunda reestructuración del negocio**, como se ha mencionado en el apartado 3.1.

### 3.5.1.2. Resultado de explotación

Gráfico 16: Resultado de explotación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Mediante el Gráf.16 observamos que la evolución del **resultado de explotación de Mercadona** es **positiva en el periodo 2017-2020**, aunque ha experimentado un **decrecimiento en 2021** debido al encarecimiento de las materias primas y al impacto de la inflación y la crisis energética en los costes.

En general, el resultado de explotación de Lidl no ha conocido relevantes variaciones en el periodo analizado, sin embargo, a diferencia de las demás operadoras, llama la atención su **descenso en 2020** a pesar del aumento de las ventas en ese año. Esto podría indicar una **gestión menos eficiente en comparación con la competencia**, especialmente en lo que se refiere a los aprovisionamientos y gastos de personal. No obstante, su comportamiento en 2021 ha sido positivo.

El resultado de explotación de Carrefour ha conocido **importantes fluctuaciones** en el periodo analizado: ha caído hasta registrar **valores negativos** en 2018 y 2019. En 2020 ha experimentado una **fuerte recuperación** que se ha mantenido hasta 2021 llegando a superar el resultado de explotación de su competidor más cercano, Lidl.

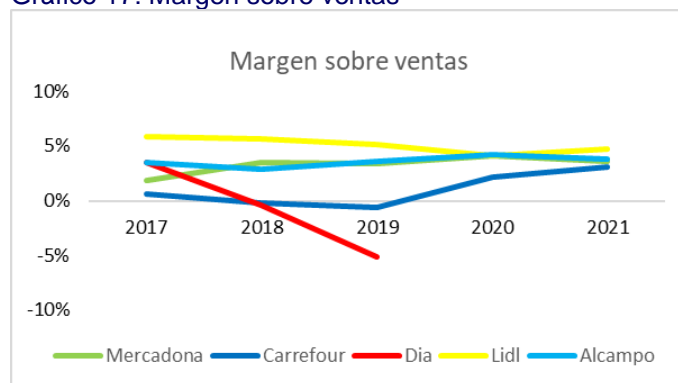
Lo más llamativo en el Gráf.16 es la **pronunciada caída** del resultado de explotación de Dia, hasta **valores negativos en 2018 y muy negativos en 2019**. El resultado de explotación de Alcampo ha conocido una disminución del 15% en 2018, a causa de un **deterioro de 4 millones de euros en el valor de su inmovilizado**. En 2017, esta misma partida registró un ingreso de 22 millones de euros, lo que explica, junto con el aumento de los gastos de personal por la apertura de nuevas tiendas, la diferencia entre los resultados de explotación de 2018 y 2017. No obstante, a partir de 2019, este resultado muestra un crecimiento modesto pero constante.

Tras analizar los resultados de explotación de las empresas del grupo de comparación, se destaca que en el ejercicio 2021, Mercadona fue la única compañía que experimentó una evolución negativa en este aspecto. **Esto demuestra la mayor vulnerabilidad de Mercadona ante el aumento de costes en comparación con sus competidores.**

### Margen sobre ventas

Como se observa en el Gráf.17, **Lidl es la empresa del sector con el mayor margen sobre ventas**, aunque este se ha visto reducido de manera paulatina entre 2017 y 2020, para luego aumentar en 2021. Alcampo, por su parte, ha mostrado **mejores márgenes sobre ventas que Mercadona** en todos los años excepto en 2018, aunque la diferencia no es significativa.

Gráfico 17: Margen sobre ventas

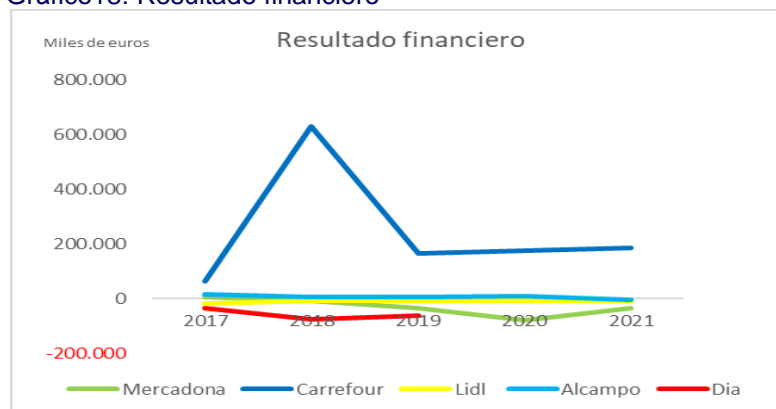


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En 2017, Carrefour tenía un margen sobre ventas de tan solo el 0,63%, que **se hundió** en los dos años siguientes hasta un -0,61% en 2019. No obstante, su evolución a partir de 2020 ha sido **muy positiva**. Finalmente, **en 2017 Dia presentó el segundo margen más alto entre las empresas del grupo de comparación**, un 3,50%. Sin embargo, en 2018 y 2019 este margen **disminuyó significativamente**, llegando a -0,36% y -5,10%, respectivamente.

### 3.5.1.3. Resultado financiero

Gráfico 18: Resultado financiero



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Según se puede apreciar en Gráf.18 **Carrefour es la única empresa con un resultado financiero positivo en todos los ejercicios analizados**. Además, este resultado conoce un **notorio aumento** en 2018 como consecuencia del *cobro masivo de dividendos de sus distintas filiales* (Roperó, 2020). Después de este pico, su resultado financiero disminuyó de manera **exponencial** en 2019, aunque ha evolucionado positivamente de manera modesta en los años 2020 y 2021. Por otro lado, aunque Alcampo ha obtenido resultados financieros inferiores a los de Carrefour, ha logrado mantenerse en positivo en todos los ejercicios, excepto en el año 2021.

Como hemos indicado en el apartado 3.1.3, **el resultado financiero de Mercadona es negativo en todos los ejercicios del periodo analizado excepto en 2017**. En el caso de Lidl, los resultados financieros han sido negativos en todos los ejercicios del periodo 2017 -2021 por causa de los **importantes gastos financieros por las deudas**. Aun así, estos resultados financieros negativos de Lidl, de Mercadona y de Alcampo en 2021 no son significativos y tienden a 0, excepto en 2020 para Mercadona, sobre todo si los comparamos con los resultados financieros de Dia que registra los peores valores en esta comparativa debido al aumento de los **gastos financieros por las deudas con terceros** y también por **los deterioros y pérdidas por enajenaciones de instrumentos financieros**.

### 3.5.1.4. Resultado del ejercicio

Gráfico 19: Resultado del ejercicio



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Como se observa en el Gráf.19, todas las compañías de esa comparativa cierran sus ejercicios del periodo 2017-2021 en **positivo**, excepto Dia que cierra los años 2018 y 2019 con importantes pérdidas. Se destaca **la subida pronunciada del resultado neto de Carrefour en 2018**, el cual supera al resultado de Mercadona, aunque este también experimentó una importante subida, aunque menos pronunciada al de Carrefour. Esta evolución del resultado de Carrefour en 2018 se explica por estar el resultado de 2018 **inflado** por el *cobro masivo de los dividendos de las filiales* en dicho año (Roper, 2020). En 2019, el resultado neto de Mercadona creció un 5,10%, mientras que el Carrefour tuvo una caída del 77%. No obstante, ambos resultados han crecido en 2020.

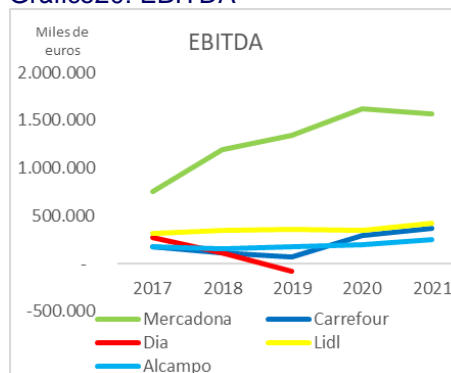
El resultado neto de Lidl **no ha tenido notables alteraciones** y ha mantenido una evolución constante y positiva, a excepción del año 2020. Alcampo, por su parte, ha experimentado una disminución en el resultado neto correspondiente al ejercicio 2018, pero luego ha evolucionado favorablemente. En cambio, **Dia es la única empresa que ha tenido un resultado negativo en 2018, el cual se agravó considerablemente en 2019 debido a sus resultados de explotación y financiero negativos.**

### 3.5.2. Análisis del EBITDA y del apalancamiento operativo

#### 3.5.2.1. EBITDA Y EBITDA/INCEN

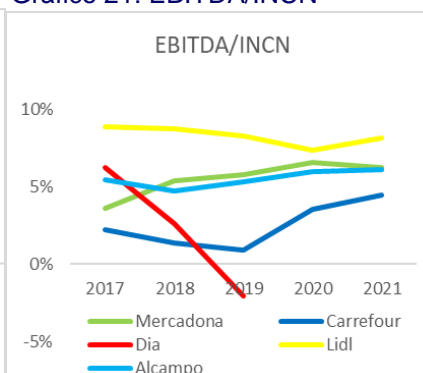
El **EBITDA** representa el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Este indicador permite la comparación de la capacidad de generación de caja de las empresas, al no verse afectado por las políticas contables vinculadas a la depreciación de los activos que difieren de una empresa a otra (Campa Planas, 2021a, p. 38). La fórmula utilizada para el cálculo del EBITDA se encuentra en el ANEXO19.

Gráfico20: EBITDA



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Gráfico 21: EBITDA/INCEN



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Observamos en el Gráf.20 que la evolución del EBITDA de las compañías objeto de comparación coincide con la evolución de su resultado de explotación en el periodo 2017-2021, excepto para Dia en el 2018, ya que mientras que su resultado de explotación fue negativo en dicho ejercicio su EBITDA es positivo. Esto indica que la evolución de los gastos por amortización del inmovilizado no determina la evolución del resultado de explotación en las principales empresas del sector y que, en el caso de Dia, el negativo resultado de explotación de 2019 ha sido causado



por la caída de ventas agravada por el aumento exponencial de las pérdidas en inmovilizado material en dicho ejercicio.

Para una comparación más precisa entre las empresas, es conveniente utilizar el porcentaje del **EBITDA sobre el Importe Neto de la Cifra de Negocio (INCN)**, como se muestra en el Gráf.21, en lugar de los valores absolutos, que podrían generar distorsiones debido al tamaño de cada empresa. Si nos fijamos en el Gráf.21,  **vemos que Mercadona no es la empresa que presenta los superiores porcentajes del indicador EBITDA/INCN, sino que es LIDL**. Destaca que Dia fue la empresa con el mejor porcentaje en 2017, situándose solo por detrás de Lidl. El indicador EBITDA/INCN de Alcampo también era superior al de Mercadona en 2017, pero su reducción en 2018 ha hecho que la empresa valenciana ocupe el segundo puesto en cuanto a este indicador a partir de ese año. En cuanto a Carrefour, sus porcentajes han **evolucionado negativamente** ocupando el último puesto en los años 2017 y 2018. A partir de 2019 muestra **una mejora significativa**, aunque no suficiente para alcanzar a las demás empresas. **Por lo tanto, podemos concluir que, a pesar de que Mercadona tiene el mayor volumen de negocio del sector, Lidl es la empresa que mejor gestiona su negocio en términos de EBITDA sobre INCN en comparación con sus competidores.**

### 3.5.2.2. Apalancamiento operativo

Tabla12: Apalancamiento operativo de Mercadona y su competencia directa

Apalancamiento operativo	2017	2018	2019	2020	2021
Mercadona	-32%	30%	3%	17%	-17%
Carrefour	-5%	-181%	-125%	69%	-61%
Dia	50%	82%	46%		
Lidl	15%	4%	0%	-6%	14%
Alcampo	23%	-18%	3704%	-28%	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

En la Tabla 12 se puede apreciar que Dia es la única empresa que presenta valores de apalancamiento operativo positivos en todos los ejercicios analizados. Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos valores están influenciados por el continuo descenso tanto de sus resultados de explotación como de sus cifras de negocio. Por lo tanto, el cociente entre dos valores negativos es necesariamente un valor positivo, lo que hace que estos porcentajes positivos de apalancamiento operativo de Dia **no sean significativos** y deban ser descartados en este análisis.

Al analizar los porcentajes de apalancamiento operativo de las cuatro empresas restantes en la Tabla 12, **no se observa una tendencia clara de variación**. No obstante, destaca el valor de Alcampo en 2019, el cual alcanzó un apalancamiento operativo del **3704%**. Este valor es debido a que **la variación del resultado de explotación respecto al ejercicio anterior fue extraordinariamente superior a la variación de la cifra de negocio**, gracias a una gestión eficiente de los aprovisionamientos que logró disminuir los costos a pesar del aumento en las ventas. Esto demuestra **una buena gestión de compras por parte de Alcampo en 2019**.

## 3.6. Análisis comparativo de rotación a través de ratios

Tabla13: Periodos medios de maduración y de caja

		2017	2018	2019	2020	2021
Mercadona	Periodo medio de venta	16,58	15,89	14,29	13,41	13,61
	Periodo medio de cobro a clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
	Periodo medio de pago a proveedores	52,21	52,14	51,76	52,05	53,75
	<b>Periodo medio de maduración</b>	<b>16,58</b>	<b>15,89</b>	<b>14,29</b>	<b>13,41</b>	<b>13,66</b>
	Periodo medio de caja	- 35,63	- 36,25	- 37,47	- 38,64	- 40,09
Carrefour	<b>Periodo medio de venta</b>	<b>36,33</b>	<b>37,18</b>	<b>35,24</b>	<b>33,50</b>	<b>32,72</b>
	<b>Periodo medio de cobro a clientes</b>	<b>1,34</b>	<b>1,50</b>	<b>1,54</b>	<b>1,58</b>	<b>1,68</b>
	<b>Periodo medio de pago a proveedores</b>	<b>75,24</b>	<b>79,01</b>	<b>80,40</b>	<b>81,48</b>	<b>84,22</b>
	<b>Periodo medio de maduración</b>	<b>37,67</b>	<b>38,68</b>	<b>36,79</b>	<b>35,08</b>	<b>34,40</b>
	<b>Periodo medio de caja</b>	<b>-37,58</b>	<b>-40,32</b>	<b>-43,61</b>	<b>-46,40</b>	<b>-49,82</b>



Dia	Periodo medio de venta	4,92	4,67	4,05		
	Periodo medio de cobro a clientes	2,45	2,88	3,40		
	Periodo medio de pago a proveedores	92,14	71,64	61,73		
	Periodo medio de maduración	7,36	7,55	7,44		
	Periodo medio de caja	-84,78	-64,08	-54,29		
Lidl	Periodo medio de venta	31,00	31,54	33,10	31,84	31,51
	Periodo medio de cobro a clientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Periodo medio de pago a proveedores	36,76	35,91	36,11	35,46	34,43
	Periodo medio de maduración	31,00	31,54	33,10	31,84	31,51
	Periodo medio de caja	- 5,76	- 4,37	- 3,00	- 3,62	- 2,92
Alcampo	Periodo medio de venta	26,84	25,89	24,87	24,90	22,41
	Periodo medio de cobro a clientes	0,74	0,60	0,24	0,08	0,87
	Periodo medio de pago a proveedores	73,42	70,68	68,89	69,92	62,86
	Periodo medio de maduración	27,58	26,48	25,11	24,99	23,29
	Periodo medio de caja	-45,84	-44,20	-43,78	-44,94	-39,57

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

La Tabla 13 muestra los periodos medios de maduración y de caja del grupo de comparación.

En cuanto al periodo medio de existencias, **Dia es la empresa que mantiene sus existencias en almacen menos tiempo**. Por su parte, **Mercadona presenta un periodo medio muy inferior en comparacion con Carrefour, Lidl y Alcampo**. Además, destaca el largo periodo de ventas de Carrefour en comparacion con el resto de las empresas.

**Mercadona y Lidl presentan un periodo medio de cobro a clientes nulo**, es decir, todas sus ventas son al contado, excepto en 2021 en el caso de Mercadona. Mientras que Dia es la que más días financia a sus clientes, seguida por Carrefour, pues estas dos empresas ofrecen financiación a sus clientes a través de sus tarjetas de débito +crédito : FinanDia, en el caso de Dia, y Pass en el caso de Carrefour. Alcampo también ofrece financiación a sus clientes mediante su tarjeta Oney (Bustamante, 2022), sin embargo parece que no se está utilizando tanto como en las otras dos empresas.

Respecto al **periodo medio de pago a los proveedores**, todas las empresas presentan periodos medios de caja negativos, debido a que cobran a sus clientes antes de tener que pagar a sus proveedores, y que es aspecto característico del sector. En 2017, **Dia fue la empresa que más tarda en pagar a sus proveedores** (92,14 días), sin embargo este periodo se contrajo en más de 20 días en 2018 y en otros 10 días en 2019, lo que denota **la pérdida de confianza** de los proveedores en la empresa tras el empeoramiento de su salud financiera. Además, salta a la vista que **Lidl es la empresa que más pronto paga a sus acreedores comerciales**, en 2021, 50 días antes que Carrefour, 28 días antes que Alcampo y 18 días antes que Mercadona. Esta circunstancia seguramente le confiere ventajas a la empresa como **descuentos por pronto pago**, y sin lugar a duda es uno de los factores responsables de que Lidl tenga un mayor margen sobre ventas- como hemos visto en el apartado 3.5.1.2.- y una mayor contención de los gastos por aprovisionamiento. **El periodo medio de pago a los proveedores de Carrefour muestra una tendencia al alza** y ha pasado de 75,24 días en 2017 a 84,22 días en 2021, lo que podría indicar un posible aumento del poder de negociación de Carrefour con sus proveedores.

Como resultado, **Dia ha sido la empresa con el menor periodo de maduración económica en el periodo 2017-2019, seguida por Mercadona**, mientras que **Carrefour es la que más tarda en recuperar su inversión en existencias**. En cuanto al **periodo medio de caja, este es negativo para todas las empresas en todos los ejercicios**, siendo Dia la empresa que la empresa con el mayor periodo medio de caja en el tres primeros años de esta comparación. Carrefour también tiene un periodo medio de caja considerable que ha ido aumentando en cada uno de los años de esta comparativa. Este periodo también ha aumentado en el caso de Mercadona hasta llegar a 40,09 días en 2021, mientras que para Alcampo ha descendido de 45,84 días en 2017 a 39,57 días en 2021.

**Lo más destacable de esta comparativa son los periodos medios de caja de Lidl . Se denota que la política de Lidl con los proveedores es distinta a la de su competencia**. La empresa, a lo largo de los años, en vez de alargar el periodo de pago a proveedores, como hacen Mercadona y Carrefour, lo acorta, cosa que explica la evolución de su estructura financiera vista

en el apartado 3.3.2 : contracción del peso del pasivo corriente y un mayor peso del endeudamiento a largo plazo en la estructura financiera (después de Dia). Al parecer, Alcampo está siguiendo los pasos de Lidl. En el apartado siguiente veremos cómo afecta este hecho a la rentabilidad financiera de estas empresas.

### 3.7. Análisis de las rentabilidades económica y financiera

Los datos para los cálculos de las rentabilidades económica y financiera de todas las empresas de la comparativa se encuentran en el ANEXO 23-Tablas-Tabla43.

Tabla14: Rentabilidad económica

Rentabilidad económica	2017	2018	2019	2020	2021
Mercadona	4,75%	8,72%	8,46%	9,93%	8,35%
Carrefour	1,88%	-0,60%	-1,65%	6,36%	8,49%
Dia	5,82%	-0,58%	-7,82%		
Lidl	9,02%	8,94%	8,11%	6,64%	7,47%
Alcampo	10,99%	9,70%	12,83%	13,86%	12,79%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

Tabla15: Rentabilidad financiera

Rentabilidad financiera	2017	2018	2019	2020	2021
Mercadona	6,43%	11,08%	10,68%	11,41%	9,97%
Carrefour	19,61%	87,90%	22,17%	63,81%	62,83%
Dia	32,04%	-245,82%	-454,69%		
Lidl	19,88%	18,66%	15,85%	12,06%	13,50%
Alcampo	74,52%	62,11%	78,87%	83,24%	66,68%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

#### 3.7.1.1. Rentabilidad económica

En la Tabla 14 observamos que Mercadona, Lidl y Alcampo presentan **rentabilidades económicas positivas** en todos los ejercicios, lo que significa que **generan valor** con sus inversiones. En cambio, Carrefour y Dia presentan rentabilidades económicas **negativas** en los ejercicios 2018 y 2019. **Resulta interesante destacar que, a pesar de tener la mayor cifra de negocio del sector, Mercadona no es la empresa más rentable de esta comparativa.** Esto se debe a un **margen sobre ventas inferior** al de Lidl y Alcampo, así como a una **baja rotación** de los activos de Mercadona debido a la magnitud de los mismos, a pesar de sus altas cifras de negocio.

En cambio, **Alcampo presenta las mayores rentabilidades económicas en esta comparativa**, siendo el año de la pandemia el ejercicio más rentable para la compañía del periodo analizado, con una rentabilidad económica del 13,86% como consecuencia de unos **buenos márgenes sobre ventas**, pero especialmente de su **alta rotación de activos**. Cabe indicar que Alcampo cuenta con un activo más reducido en comparación con las otras empresas del grupo de comparación.

Se destacan las **fluctuaciones en los porcentajes de rentabilidad económica en el caso de Carrefour** y la **reducción constante de la rentabilidad económica de Lidl** desde 2017 hasta 2020, a pesar de ser la empresa con el **mayor margen sobre ventas** en todo el periodo analizado. Precisamente por el ligero aumento de este margen en 2021, Lidl logró incrementar su rentabilidad económica en un 0,62% en dicho ejercicio.

#### 3.7.1.2. Rentabilidad financiera

En todos los años analizados, las rentabilidades financieras de las empresas del grupo de comparación son superiores a sus rentabilidades económicas. En general, **Alcampo presenta las rentabilidades financieras más altas del grupo de comparación**, gracias a sus rentabilidades económicas superiores, a sus efectos fiscales algo inferiores a los de la competencia, y, sobre todo, a su **elevado apalancamiento financiero**, consecuencia de un patrimonio neto reducido en comparación con su activo total. Alcampo, por lo tanto, aprovecha más los recursos ajenos.

Al descartar las rentabilidades financieras de Carrefour de los ejercicios 2018 y 2019 porque no son reales -ya que la empresa en ambos ejercicios presenta una rentabilidad económica negativa y un apalancamiento financiero negativo- podemos observar que en 2020 y 2021, Carrefour ha logrado **mejorar significativamente** su rentabilidad financiera. Esto se debe al **aumento de la rentabilidad económica** en esos años y al **incremento de su apalancamiento financiero**.

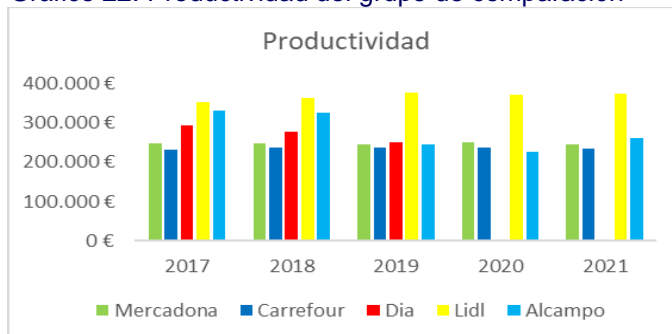
Sin tener en cuenta las rentabilidades financieras de Dia en el año 2018 y 2019 provocadas por la crisis que atravesaba la empresa, **Mercadona es la empresa con las menores rentabilidades financieras del periodo 2017-2021** debido a su menor apalancamiento financiero, resultado de su política de autofinanciación del activo. De hecho, **el efecto apalancamiento es el responsable del distanciamiento notorio de las rentabilidades**

financieras de Lidl y de Mercadona, a pesar de que sus rentabilidades económicas no son tan dispares.

### 3.8. Otros indicadores del sector de la distribución alimentaria minorista

#### 3.8.1. Productividad

Gráfico 22: Productividad del grupo de comparación



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

El Gráf.22 muestra la **productividad de los trabajadores en las empresas del grupo de comparación**. Esta medida de productividad se obtiene dividiendo el importe neto de la cifra de negocio entre el número de trabajadores en cada año analizado.

Durante todo el periodo analizado, se observa que **Lidl es la empresa con la mayor productividad, superando los 350.000 euros por empleado en el año 2017**. En ese mismo año, Alcampo y Dia también presentaban una destacada productividad. Sin embargo, a partir de 2019, **Lidl mantuvo su liderazgo con una gran ventaja sobre las demás empresas**, mientras que las productividades de Alcampo y Dia se contrajeron hasta alcanzar niveles similares a los de Mercadona y Carrefour. La alta productividad de Lidl se justifica por el reducido número de empleados, en comparación con su importante facturación, como se puede ver en el Anexo 24-Gráficos-Gráfico 3. Es importante mencionar que, **en términos de productividad de los trabajadores, Mercadona ocupa el penúltimo puesto en esta comparativa**, por delante de Carrefour. En el año 2021, la productividad de Mercadona fue de 244.523 euros, mientras que la productividad de Lidl alcanzó los 372.571 euros.

#### 3.8.2. Cuota de mercado en tienda

La **cuota de mercado en tienda** es un indicador clave que evalúa la capacidad de una empresa para atraer clientes en relación con otras empresas del mismo sector. Este indicador se calcula dividiendo la cuota de mercado de una empresa entre el porcentaje de sus tiendas con respecto al total de tiendas de ese mercado.

Tabla16: Evolución del número de tiendas y la cuota de mercado de los distintos operadores del sector de distribución alimentaria minorista

2021	SUPERFICIE	Nº TIENDAS	PESO S/TOTAL	CUOTA DE MDO	CUOTA EN TIENDA	variación ancl tiendas	variación ancl cuota de mdo	variación ancl cuota en tienda
MERCADONA	2.500.946	1.633	6,9%	19,9%	287%	12	-0,12%	-0,10%
GRUPO DIA	1.311.633	2.729	11,6%	10,4%	90%	-111	-0,76%	-0,80%
EROSKI	806.199	1.322	5,6%	6,4%	114%	44	0,06%	-0,10%
LIDL	736.760	642	2,7%	5,9%	216%	18	0,01%	0,10%
CONSUM	629.238	837	3,6%	5,0%	141%	47	0,12%	0,00%
GRUPO CARREFOUR	446.692	1.255	5,3%	3,6%	68%	221	0,83%	0,90%
ALDI	393.923	357	1,5%	3,1%	205%	29	0,09%	0,20%
COVIRÁN	356.501	2.341	9,9%	2,8%	28%	-11	-0,29%	-0,10%
ECI	313.866	742	3,2%	2,5%	79%	97	0,35%	0,00%
GADISA	259.236	430	1,8%	2,1%	115%	23	0,06%	0,00%
CONDIS	242.074	659	2,8%	1,9%	68%	-1	-0,07%	-0,20%
AHORRAMÁS	228.127	275	1,2%	1,8%	154%	12	0,02%	0,00%
HD.COVALCO	213.893	1.105	4,7%	1,7%	36%	47	0,09%	0,00%
RESTO EUROMADI	1.223.881	5.233	22,2%	15,80%	71%	-6	-0,56%	-0,70%
RESTO IFA	2.784	2.784	11,8%	12,60%	107%	90	0,11%	0,40%
RESTO INDPTES	1.209	1.209	5,1%	4,50%	88%	44	0,07%	0,40%
<b>TOTAL</b>	<b>9.662.969</b>	<b>23.553</b>						

Fuente : (CCOO servicios, 2022, p.9)

Según los datos de la Tabla16 Mercadona acapara casi el 20% de la cuota de mercado en la distribución alimentaria minorista en 2021. A pesar de que las tiendas de Mercadona representan menos del 7% del total en el sector, **la empresa valenciana cuenta con el mayor potencial de ventas por tienda, que alcanza 287%**. En segundo lugar, se encuentra **Lidl con un potencial de ventas por tienda del 216%**, a pesar de disponer de tan solo 642 tiendas que representan el 2,7% del total de establecimientos del sector. En contraposición, Carrefour, con un 5,3% del total de tiendas, tiene una cuota de mercado de tan solo 3,6 % y un potencial de ventas más bajo, alcanzando solamente el 68%.

### 3.9. Conclusiones del análisis sectorial

Tras realizar la comparativa sectorial, podemos concluir que **Mercadona supera a sus competidores en diversos aspectos**. En primer lugar, destaca por su **mayor cuota de mercado**, así como por el **volumen de su activo y patrimonio neto**. Además, sus **cifras de negocio** han experimentado una **evolución favorable**. Asimismo, dentro de la comparativa, Mercadona se posiciona como la empresa con **las mejores ratios de liquidez**. Y aunque sus ratios de endeudamiento no son óptimas ni las mejores en esta comparación, no son preocupantes. Además, se observa que cuenta con **las mejores ratios de estabilidad y garantía en comparación con las empresas del grupo de comparación**. El análisis de las ratios de endeudamiento también sugiere que Mercadona posee **una mayor capacidad de endeudamiento futuro en comparación con las demás empresas de esta comparativa**.

Del análisis de las cuentas de pérdidas y ganancias, se evidencia que Mercadona lidera en cuanto a las cifras de negocio en el sector, y sus resultados de explotación son positivos en todos los ejercicios, reflejando así **el buen desempeño de su negocio**. Sin embargo, en cuanto al margen sobre ventas, Lidl es **la empresa que obtiene el mayor margen**, especialmente en el inicio del periodo analizado. Por otro lado, en términos de resultado financiero, **Carrefour es la única empresa de la comparativa que presenta resultados financieros positivos y de considerable magnitud a lo largo de todo el periodo analizado**, mientras que Mercadona no destaca en este aspecto. No obstante, es importante mencionar que el **beneficio neto de Mercadona supera al de sus competidores**. Esta situación se debe principalmente a la considerable facturación de Mercadona en comparación con la competencia, así como a unos márgenes sobre ventas positivos, aunque no sean los más altos del sector, como hemos mencionado anteriormente.

En términos de **periodos medios de maduración económica**, Mercadona se posiciona como la segunda empresa con el menor periodo de maduración económica durante el periodo 2017-2019, y como la primera en los años 2020 y 2021. En cuanto al periodo medio de caja, Mercadona presenta valores promedio en comparación con sus competidores.

Por último, en cuanto a las **rentabilidades económica y financiera**, Mercadona muestra resultados inferiores en comparación con la competencia, mientras que Alcampo se destaca como la empresa con las mayores rentabilidades dentro del grupo de comparación. **Esto se debe a los márgenes reducidos sobre las ventas de Mercadona y también a su menor apalancamiento financiero, puesto que apenas tiene deuda financiera**.

### 3.10. Análisis DAFO

El análisis DAFO (acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite agrupar la información recopilada en el análisis del entorno de una empresa en una matriz de dos dimensiones: análisis interno-externo y efecto favorable-desfavorable. De esta manera, se obtiene un modelo de análisis de cuatro componentes (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que resulta de gran ayuda para la elaboración de opciones estratégicas y la evaluación de posibles acciones en el futuro. El análisis DAFO de Mercadona se muestra en el cuadro1.



Cuadro1: Análisis DAFO de Mercadona

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo se dirige a los hogares y no da servicio a los grandes clientes.</li> <li>Referencias limitadas</li> <li>Márgenes muy reducidos y alta sensibilidad del beneficio a los costes</li> <li>Estancamiento de la productividad de sus empleados.</li> <li>Altos costes de estructura</li> <li>Reducida rentabilidad financiera en comparación con la competencia</li> <li>Reducido apalancamiento financiero</li> <li>No ofrece tarjetas de fidelización a los clientes</li> <li>Ya no permite el pago con la tarjeta Mercadona. Esta tarjeta permitía el aplazamiento del pago hasta final del mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La pérdida del poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>Encarecimiento de los precios de materia prima por causa de la sequía.</li> <li>La continuidad de la guerra en Ucrania</li> <li>La alta competencia en el sector.</li> <li>La buena evolución del negocio de Lidl.</li> <li>La existencia de productos sustitutos perfectos, incluso a mejor precio.</li> <li>La estrategia de siempre precios bajos está quedando desfasada ante el aumento desmesurado de costes.</li> <li>Los programas de fidelización y promociones que ofrece la competencia directa.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sólidas barreras de entrada al mercado.</li> <li>Ser líder de la distribución alimentaria.</li> <li>Gran número de supermercados.</li> <li>Los bloques logísticos y los almacenes para el negocio online.</li> <li>Buena reputación en el mercado.</li> <li>Situación financiera estable.</li> <li>La ausencia de deuda financiera.</li> <li>La capacidad de autofinanciación.</li> <li>Buena liquidez y solvencia</li> <li>La capacidad de innovación y mejora continua.</li> <li>El Modelo de Tienda Eficiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran capacidad de endeudamiento futuro</li> <li>Crecimiento del negocio online.</li> <li>Integración vertical hacia atrás.</li> <li>Servicio de carburantes.</li> <li>Abrirse a grandes clientes.</li> <li>Diversidad de la población y la oportunidad de introducción de nuevos productos.</li> <li>La tecnología disponible</li> <li>El Big Data y la inteligencia artificial</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Compromiso de Mercadona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Desde 2011, **Mercadona es socia del Pacto Mundial de Naciones Unidas** para la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. El objetivo de la empresa de esta adhesión es **integrar todas las acciones que venía realizando en materia de Responsabilidad Social Corporativa y promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** (Corresponsables, 2022).

Mercadona afirma trabajar constantemente para dar respuesta a los ODS en los que su actividad tiene un mayor impacto, fomentando iniciativas económicas, ambientales y sociales que generen efectos positivos en las comunidades donde opera (Mercadona, 2023).

Figura 1: Compromiso de Mercadona con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.



Fuente: <https://info.mercadona.es/es/conocenos/modelo/la-sociedad>

La Fig.1 muestra los ODS que promueve la empresa mediante acciones como: donaciones a bancos de alimentos, gestión eficiente de stocks para reducir el desperdicio alimentario, colaboraciones con entidades educativas y sociales, planes de acción propios como el plan de igualdad y muchas otras acciones recogidas en el Anexo 25-Tablas-Tabla 44. Sin embargo, la empresa no especifica cómo mide el cumplimiento de estos objetivos.

#### 5. SÍNTESIS DEL POSICIONAMIENTO DE MERCADONA EN EL SECTOR, SU EVOLUCIÓN EN EL PERIODO 2017-2021 Y LA SITUACIÓN ACTUAL

## DE LA EMPRESA Y DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCION ALIMENTARIA MINORISTA

### 5.1. Síntesis del posicionamiento de Mercadona en el Sector

Mercadona es **líder indiscutible** del sector de la distribución alimentaria minorista. Acapara por sí sola más de una cuarta parte de la cuota de mercado, y es la empresa que **más factura** a nivel nacional generando un impacto significativo en el PIB español y en el mercado laboral del país.

La red de supermercados de Mercadona abarca todo el territorio español y su sólido **posicionamiento** en el mercado se ha construido sobre la base de su modelo de gestión, el **Modelo de Calidad Total**, enfocado en la **calidad**, la **optimización de costes** en toda la cadena de suministro y que tiene como objetivo principal la **satisfacción** de sus grupos de interés. Gracias a este modelo de negocio, la empresa ha logrado la **notoriedad** de sus marcas blancas, la **fidelidad** de sus clientes y una **excelente reputación** en el mercado.

De la comparativa sectorial hemos visto que **la cifra de negocio y los beneficios de Mercadona superan ampliamente a los de sus principales competidores**. La empresa se destaca por contar con un **mayor activo**, una **mejor liquidez** en comparación con sus competidores y una **estructura financiera sólida** gracias a sus **recursos propios**. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de estos logros, Mercadona **no se posiciona como la empresa más rentable** del sector. Esto se debe principalmente a **sus reducidos márgenes**, los cuales se han visto aún más disminuidos en los últimos años debido al encarecimiento de la materia prima, el aumento en los precios de la energía y la inflación generalizada inducida por diversos factores macroeconómicos.

A pesar de la difícil coyuntura económica, la empresa **continúa trabajando arduamente y colaborando estrechamente con sus proveedores** para reducir los costes, mantener su posición destacada en el mercado y mejorar su rentabilidad.

### 5.2. Evolución de Mercadona en el periodo 2017-2021

Mercadona ha experimentado **un crecimiento económico y financiero sostenido** durante el periodo 2017-2021. La empresa cuenta con una **sólida estructura económica**, compuesta principalmente por el inmovilizado material. Durante este periodo, Mercadona ha llevado a cabo **su plan estratégico de transformación 2018-2023**, que ha implicado adquirir nuevos activos fijos y adaptar los existentes al nuevo Modelo de Tienda Eficiente, además de la transformación digital de la empresa. Para la financiación de estas inversiones, Mercadona se apoya en una **estructura financiera sólida**, caracterizada por el importante peso de los recursos propios sobre el total de la financiación. Además, en el periodo analizado se denota la evolución positiva del volumen del patrimonio neto gracias a la capitalización de gran parte de los resultados obtenidos.

Mercadona presenta **buenos ratios de liquidez**, incluso supera a sus competidores directos. Aunque estas ratios han disminuido debido al plan de transformación en curso, la empresa sigue disponiendo de suficiente liquidez para financiar su ciclo a corto plazo. En cuanto al endeudamiento, este es **muy bajo**, ya que la empresa se financia principalmente con recursos propios y con recursos espontáneos provenientes de sus proveedores, y prácticamente no tiene deuda financiera.

Durante el periodo analizado, la actividad comercial de Mercadona ha mostrado **una buena marcha**, ya que la empresa ha logrado **augmentar sus ventas** de manera **constante** año tras año. Entre los ejercicios analizados, destacan especialmente los ejercicios **2020 y 2021**.

En 2020, la empresa se enfrentó a la **crisis sanitaria** por la pandemia del coronavirus. Tuvo que adaptar sus tiendas a los requisitos impuestos por las autoridades, ajustar sus horarios y hacer frente al **incremento en la demanda** causado por el confinamiento. A pesar de estos desafíos, Mercadona logró alcanzar **un beneficio récord de 727 millones de euros**. Y según Juan Roig, presidente y máximo accionista de la compañía, el año 2020 fue **"el año de la mejor de gestión de la historia de Mercadona"** (Romero, 2021). Sin embargo, durante ese mismo año, la empresa experimentó **por primera vez una caída en su cuota de mercado**, registrando un porcentaje del 24,5%, lo que representa una disminución del 1,1% en comparación con su cuota de mercado en 2019 (inforetail, 2020). Esta caída de cuota se debe al confinamiento, a las restricciones de movilidad y al cierre del canal online que tuvo lugar durante las primeras semanas de la crisis sanitaria con el objetivo de garantizar el abastecimiento en las tiendas físicas, según afirma Florencio García, el responsable de distribución de Kantar Worldpanel,



(Roper, 2021). A pesar de ello, la empresa **duplicó las ventas del canal online en 2020 y cuadruplicó su facturación por internet** hasta situarse en 176 millones de euros, aunque estas ventas solamente representaron un 1% del total de facturación de la compañía en dicho ejercicio (Andrés, 2021).

De acuerdo con la consultora Kantar, para recuperar esta cuota perdida, Mercadona actuó sobre tres puntos: **potenciar la marca propia** para incentivar cestas de la compra completas que eviten que los consumidores se vayan a otros establecimientos; **apostar por los frescos** perecederos y **hacer crecer su sección “listo para comer”** para facilitar que los clientes vuelvan con frecuencia a las tiendas (Vargas, 2022).

**El ejercicio 2021 ha sido un año “muy, muy difícil”**, en palabras de Juan Roig (Mercadona, 2022, p. 8). La empresa tuvo que adaptarse a las medidas tomadas por las diferentes administraciones para gestionar la pandemia, a **los cuellos de botella provocados al reactivar las cadenas de suministro después de la paralización mundial de la actividad durante meses en 2020** y a **sus consecuencias en los costes** de materia prima, de electricidad y de transporte. Por lo que, además de los efectos del COVID-19 en el escenario económico, la economía se vio metida en lleno en un **escenario inflacionista**.

En consecuencia, el resultado de Mercadona se vio afectado negativamente, experimentando **una disminución** en comparación con el año 2020, principalmente debido a **la contracción del resultado de explotación** a causa del aumento de los costes mencionados anteriormente. Sin embargo, al analizar la comparativa sectorial incluida en este TFG, se observa que Mercadona ha sido la única empresa del grupo de comparación que ha experimentado esta evolución negativa, lo que indica una **mayor vulnerabilidad de la empresa frente al aumento de costes en comparación con su competencia directa**.

### 5.3. Principales resultados de Mercadona en 2022

Al inicio de la redacción de este TFG, no contábamos con acceso a las cuentas anuales de la empresa correspondientes al ejercicio 2022. Sin embargo, ahora estas cuentas ya se encuentran disponibles en SABI. Por ello, consideramos relevante destacar las principales cifras económicas y financieras de la empresa durante ese año, con el fin de comprender la evolución del negocio en un año especialmente atípico debido a la complicada coyuntura económica afectada por la guerra de Ucrania que ha añadido convulsión a los mercados de materia prima los problemas logísticos y de abastecimiento, el encarecimiento de la energía y el consiguiente aumento general de los precios (Herranz, 2022). El balance de situación de Mercadona, así como su cuenta de resultados correspondientes al ejercicio 2022 se encuentran en el ANEXO 26-Tablas-Tabla45 y en el ANEXO 27-Tablas-Tabla 46 respectivamente.

En 2022, el importe neto de la cifra de negocio de Mercadona alcanzó los **27.820 millones de euros**, registrando un incremento del **10,60%** respecto al ejercicio anterior. Este aumento se debió a las **subidas de precios** de venta por **la inflación**.

En relación con el resultado de explotación, este ha alcanzado los **973 millones de euros**. Aunque representa un **incremento del 8,14%** en comparación con el ejercicio anterior, el margen sobre ventas ha disminuido de 4,08% en 2020 a 3,58% en 2021 y a 3,50% en 2022, lo que implica una **reducción en dos años consecutivos**. **Esta tendencia resulta preocupante** para la empresa, ya que no se vislumbra una mejora en 2023. Por el contrario, se espera que los costes aumenten aún más debido a la **sequía**.

A pesar de esto, la empresa ha logrado obtener **un resultado neto de 718 millones de euros**, lo que representa un incremento del 5,56% en comparación con el año 2021. Sin embargo, este resultado todavía se encuentra **lejos del récord de beneficios alcanzado en 2020** (más de 727 millones de euros).

### 5.4. Situación actual del sector

Durante la presentación del balance anual de la distribución de Kantar en el que se analizan los hechos más relevantes acontecidos en el sector de la distribución en 2022, Bernardo Rodilla, experto en Retail en Kantar, señaló que el fin de la crisis sanitaria provocada por el coronavirus ha hecho que el **sector de la distribución vuelva “paulatinamente” a una situación de**

**estabilidad en 2022.** Según él, **la caída de las compras para el consumo en hogares se debe más al fin de la pandemia y a la recuperación del sector de la hostelería que al aumento de precios** (Alimarket Alimentación, 2022).

De acuerdo con la consultora Kantar, **la alta inflación en los alimentos está generando cambios en los hábitos de compra de los españoles.** Para hacer frente al encarecimiento de los productos alimenticios, los consumidores están optando cada vez más por **las marcas de distribuidor, visitando una mayor variedad de cadenas y realizando cestas de compra más pequeñas, racionales y planificadas** (Santamaría, 2023). Este fenómeno explica por **qué todos los supermercados han experimentado un aumento en el número de clientes durante 2022**, como se muestra en el gráfico publicado por Kantar, que se encuentra en el Anexo 28-Gráficos-Gráfico 4.

Además, según la misma consultora, en 2022 **la gestión de los frescos** adquirió especial relevancia, y las cadenas que se destacaron como destinos preferidos para la compra de alimentos perecederos experimentaron un aumento en su cuota de mercado. Asimismo, se observó un cambio en los hábitos de compra respecto al año anterior, ya que se produjo **un traslado de las compras en línea al canal físico**, lo que llevó a una disminución en la cuota de mercado de las compras en línea a niveles similares a los de 2020 (Santamaría, 2023).

Por otro lado, según la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), en 2022 la distribución alimentaria **asumió costes superiores a la subida de precios lo que ha llevado a una disminución en los márgenes de beneficio.**

## 6. CONCLUSIONES, PERSPECTIVAS FUTURAS Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

El análisis realizado en este TFG revela el **destacado liderazgo de Mercadona en el sector minorista de distribución alimentaria.** El enfoque de la empresa en **la satisfacción de los cinco componentes** de su **Modelo de Calidad Total** respalda su compromiso con **la calidad y la eficiencia.** Este enfoque se manifiesta tanto en las operaciones diarias de la empresa como en la ejecución de su plan estratégico de transformación 2018-2023.

A pesar del incremento de la inversión en los últimos años, **la salud económico-financiera de Mercadona es muy buena** y la empresa puede permitirse estas altas inversiones sin apenas recurrir a la financiación bancaria. En este contexto, cabe decir que la adaptación de las tiendas al Modelo de Tienda Eficiente y las nuevas aperturas que está realizando la empresa suponen **una barrera adicional para la entrada de nuevos competidores** en el sector, y otra **ventaja competitiva** para Mercadona en frente a sus competidores.

Ahora bien, antes de proceder a responder a la pregunta clave de este trabajo, se intentará dar respuesta a las preguntas secundarias planteadas en el apartado Objetivo y alcance de este TFG:

#### ¿Cómo ha evolucionado la empresa en el periodo comprendido entre los años 2017 y 2021?

En general, Mercadona ha tenido **una evolución positiva** en el periodo 2017-2021. Las cuentas anuales de la sociedad se vieron afectadas por el plan de transformación que la empresa está llevando a cabo. A pesar de las notorias salidas de efectivo para la ejecución de este plan, **la empresa mantiene una sólida liquidez y solvencia financiera**, gracias a su **capacidad para generar liquidez**, a la **financiación proveniente de los proveedores** y a sus **considerables recursos propios.** Además, el prácticamente inexistente **endeudamiento** financiero confiere a Mercadona una ventaja competitiva, especialmente en un contexto actual donde los tipos de interés están en aumento. **Todo esto otorga a la empresa una gran estabilidad financiera y brinda a los proveedores una firme garantía.** En cuanto a la cifra de negocio, esta ha experimentado una evolución positiva durante todo el periodo analizado. El resultado de la empresa también ha evolucionado de manera positiva, excepto en 2021, donde ha registrado una reducción respecto al año anterior debido al aumento de costes.

Además de llevar a cabo **su plan de transformación 2018-2023**, Mercadona ha experimentado una serie de hechos relevantes durante el periodo 2017-2021. Entre ellos se destacan la **culminación de la transformación de su Modelo de proveedores hacia el Modelo del**

**Proveedor Totaler en 2019.** También cabe mencionar **la crisis sanitaria desencadenada por la pandemia del COVID-19 en 2020. La persistencia de la pandemia en 2021 y sus repercusiones en los costes operativos y logísticos.** Además, en 2021 la empresa ha llevado a cabo **la ampliación de su cartera de acciones propias hasta el 6,32% del capital social.**

#### **¿Cuál es la clave detrás de esta evolución?**

La clave detrás de esta evolución es sin duda el **sólido posicionamiento** alcanzado por Mercadona y su amplia penetración en el mercado español, así como **la confianza** que millones de españoles depositan en la empresa y **su fidelidad** a la enseña valenciana. En el apartado 3.7 del presente trabajo hemos visto que si no fuera por **la alta rotación de existencias** la empresa no obtendría semejantes beneficios puesto que los márgenes sobre ventas, si bien son positivos en todos los años, **son muy reducidos** a pesar de **los notables esfuerzos realizados por parte de la empresa de optimizar la eficacia y la eficiencia de sus operaciones.**

#### **¿Ha cambiado la crisis sanitaria la manera de hacer negocios de la empresa?**

**El ejercicio 2020 fue un ejercicio atípico.** Mercadona, igual que la demás empresa, **tuvo que reorganizar su actividad y adaptar cada eslabón de su cadena de valor a las circunstancias imprevistas causadas por la pandemia.** El 2021 también fue un año atípico, en el que la sociedad tuvo que hacer frente tanto a la pandemia como a sus efectos, especialmente a los relativos a **la subida de costes** por el encarecimiento de la materia prima y de la energía. En este sentido, **la empresa sí tuvo que adaptar su manera de hacer negocios a las nuevas circunstancias.** No obstante, a pesar de las complejas situaciones experimentadas en 2020 y 2021, **Mercadona se mantuvo fiel a su Modelo de negocio - Modelo de calidad total-**, retomó su plan estratégico de transformación tan pronto como le fue posible y continuó su apuesta por el largo plazo.

#### **¿Cómo ha impactado la crisis del coronavirus a las cuentas anuales de Mercadona correspondientes a los ejercicios 2020 y 2021?**

Finalmente podemos responder a la pregunta que da sentido a este TFG. Sin tener en cuenta la ralentización de los planes de inversión previstos para el 2020 y la difícil situación vivida en ese año, **el coronavirus ha afectado de manera positiva a las cuentas anuales de la empresa,** al incrementarse las ventas e inflarse las reservas de la compañía por el récord del beneficio obtenido. Además, **la empresa pudo demostrar su capacidad de gestión de aprovisionamientos y de adaptación exitosa a las circunstancias sobrevenidas.** Sin embargo, en 2021, **el impacto continuado del coronavirus y de los efectos macroeconómicos de la pandemia** han repercutido negativamente en las cuentas anuales de la empresa, puesto que, como hemos visto en este trabajo, **una de las debilidades de la empresa son sus reducidos márgenes.** Por ello, a pesar del incremento de la cifra de negocio en el ejercicio 2021, la empresa obtuvo un beneficio neto inferior al del ejercicio 2020 ya que el margen sobre ventas de Mercadona se contrajo ante el incremento desmesurado de los costes. Como resultado, **la alta vulnerabilidad de Mercadona al incremento de costes quedó en evidencia, sobre todo porque fue la única empresa del grupo de comparación analizado en este trabajo que experimentó una evolución negativa en 2021.**

## **6.2. Perspectivas Futuras:**

En 2023, Mercadona tiene previsto realizar **una inversión de 820 millones de euros en España** para continuar impulsando su plan estratégico de transformación. Como parte de esta estrategia, la empresa tiene planeado abrir **58 nuevas tiendas** en el país. Es importante destacar que el **presidente de Mercadona no cree que la cadena pueda tener muchas más de 1.700 tiendas en España,** por lo que con las 1.637 tiendas actuales y las aperturas proyectadas para 2023, **la compañía estará cerca de alcanzar su máximo en términos de número de tiendas físicas en España,** culminando así su plan estratégico de transformación (Food Retail & Service, 2023). No obstante, la sociedad considera que todavía tiene **capacidad de expandirse en la comunidad de Madrid y el País Vasco.** El propósito de la compañía es **mejorar su posicionamiento,** aunque ello suponga el cierre de determinados supermercados, sobre todo aquellos que no pueden adaptarse al Modelo de Tienda Eficiente con la sección “Listo para comer” (Los Replicantes, 2023).

Además, Mercadona **prevé facturar 32.000 millones de euros en 2023 y alcanzar resultados similares a los de 2022.** No obstante, el presidente de Mercadona afirma que **el objetivo más**

**importante de la compañía para 2023 es bajar el precio de venta al público del carro de la compra manteniendo la calidad y la sostenibilidad de los proveedores** (infoetail, 2023b)

Por otro lado, **al parecer Mercadona ha cambiado su política en cuanto al inmovilizado material**, y ahora **apuesta más por el alquiler de las tiendas en lugar de su compra**. La empresa vendió 27 establecimientos en cada uno de los ejercicios 2020 y 2021 para luego continuar operando en ellos bajo el régimen de alquiler (Los Replicantes, 2023). Por lo que si la empresa continua con estas operaciones de venta y alquiler, se prevé que estos movimientos se harán más notorios en las cuentas anuales de la empresa.

En relación con la **tienda online**, Juana Roig, responsable del canal de venta por internet e hija de Juan Roig, ha señalado que las ventas en línea representan actualmente solo el 1,7% del negocio total de la compañía. Sin embargo, **Mercadona tiene como objetivo aumentar este porcentaje y alcanzar el 5% de las ventas del grupo en un futuro cercano** (De Elena, 2023).

### 6.3. Recomendaciones

Para la realización de las recomendaciones se utilizará el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar). Este análisis se basará en el diagnóstico obtenido del análisis DAFO para definir las acciones a tomar con el objetivo de Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades. Con esta metodología obtenemos cuatro grupos de estrategias: Estrategias defensivas, estrategias ofensivas, estrategias de reorientación y estrategias de supervivencia. El Anexo 29-Tablas-Tabla 47 recoge la matriz DAFO-CAME de la cual hemos extraído las siguientes cuatro estrategias que podrían mejorar la situación económico-financiera de Mercadona:

- **Estrategia defensiva** → **Diversificación de las secciones de productos**: como hemos visto en el análisis DAFO, una de las debilidades de Mercadona son sus reducidos márgenes. Una estrategia efectiva para incrementar estos márgenes sería la diversificación de las secciones de productos, incorporando aquellos con **márgenes más amplios** y **menos sensibles a factores climáticos**, como la sequía, y a **eventos geopolíticos**, como la guerra de Ucrania. Por ejemplo, se podría considerar la introducción de una sección de pequeños electrodomésticos o una mayor variedad de productos de bazar. Mediante esta medida, los márgenes se ampliarían, lo que a su vez conduciría a un aumento en la rentabilidad económica y financiera de la empresa.
- **Estrategia ofensiva** → **Aprovechar su capacidad de endeudamiento/ reducir el activo**: Mercadona dispone de una importante capacidad de endeudamiento que no está aprovechando. La empresa podría endeudarse y aprovechar el excedente de tesorería para invertir en otros proyectos. De esta manera, aumentaría el efecto apalancamiento financiero y por ende la rentabilidad de los accionistas. Sin embargo, personalmente no apoyo esta estrategia aun cuando la rentabilidad económica de la empresa sea superior al coste de la deuda puesto que el endeudamiento podría debilitar la estructura financiera de la empresa, aunque como hemos visto en el presente trabajo, es muy improbable que esto pasase en el futuro próximo gracias a que estamos ante una empresa muy capitalizada. En mi opinión, si en algún momento la empresa necesitara una mayor liquidez para financiar sus planes de inversión, sería más prudente y seguro vender parte de sus activos fijos y continuar operando bajo el régimen de arrendamiento, tal como ha hecho en los últimos dos años.
- **Estrategia de reorientación** → **Un mayor enfoque a corto plazo**: Mercadona ha realizado y sigue realizando un importante esfuerzo inversor para reformar sus tiendas y adaptarlas al Modelo de Tienda Eficiente. Si bien estas inversiones mejoran la reputación de la empresa en el mercado, consolidan su posicionamiento y le confieren más ventajas competitivas frente a sus competidores, a corto plazo, los ahorros en costos derivados de este modelo son limitados en comparación con el impacto de los aumentos en los precios de las materias primas, los costos de electricidad, transporte y personal. Por lo tanto, en mi opinión, dado el contexto económico actual, resulta prioritario para la empresa mejorar su resultado de explotación, particularmente en lo que respecta a los gastos. De ahí que considero que la empresa debe concentrarse en el corto plazo para garantizar su continuidad, incluso si eso implica **reinventar su modelo de negocio para optimizar las sinergias y aumentar los márgenes**.
- **Estrategia de supervivencia** → **Tarjetas de pago**: Una estrategia que podría beneficiar a Mercadona es ofrecer a los clientes la opción de financiar sus compras, fraccionar los pagos en cuotas mensuales o aplazarlos hasta principios del mes siguiente sin generar intereses. Esta medida incentivaría la rotación de existencias, aumentaría la fidelidad de los clientes y atraería



a nuevos consumidores. Aunque la oferta de estas tarjetas supondría una dilatación en el periodo medio de cobro a clientes no generaría problemas de liquidez para Mercadona.

## 7. IMPLICACIONES ÉTICAS Y SOCIALES:

**Las implicaciones éticas** se refieren a las consecuencias morales y principios éticos que surgen de las acciones y decisiones de una empresa en su entorno interno y externo. Además del importante impacto económico que tiene Mercadona en España, una de las cosas por la que más destaca es su **Modelo de Calidad Total**. Un modelo de negocio que se sustenta en valores como **la calidad, el crecimiento sostenible y compartido, la reciprocidad, la confianza y el compromiso social**. Mercadona afirma que el propósito común de todos los integrantes de la empresa es: *impulsar un modelo de empresa que la sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella* (Mercadona, 2023b, p. 12).

**Las implicaciones sociales** de Mercadona son las consecuencias sociales de las acciones que lleva a cabo la empresa en materia de **Responsabilidad Social Corporativa (RSC)** que forma parte inherente a su Modelo de Calidad Total. La RSC de Mercadona se aprecia en cada eslabón de su cadena de valor. La empresa hace una gestión responsable del negocio y busca satisfacer por igual los intereses de los clientes, trabajadores, proveedores, la sociedad y el capital. La RSC de Mercadona se materializa en los siguientes aspectos relacionados con cada uno de sus grupos de interés:

**Clientes:** la empresa consolida su apuesta por ofrecer a sus clientes un surtido de alimentación **saludable** mediante la ampliación de su sección de **productos frescos** y la puesta a disposición de sus clientes **una variedad** de productos adaptados al segmento de mercado de personas con **alergias e intolerancias alimentarias** y una amplia oferta de productos aptos para **veganos y vegetarianos**. Para ello, la empresa colabora con entidades como la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE), la Asociación de Intolerantes a la Lactosa de España (ADILAC) y la Asociación Española de Personas con Alergia a Alimentos y Látex (AEPNAA).

**Trabajadores:** Desde 2009, Mercadona dispone de un **plan de igualdad** revisado periódicamente que asegura la igualdad y la equidad, refuerza la integración de la **perspectiva de género** en todos los ámbitos de la sociedad y rechaza cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, orientación sexual, discapacidad, edad, nacionalidad u otra índole. Cabe mencionar que el 46 % de los puestos directivos en 2022 fueron ocupados por mujeres. En cuanto a la diversidad, Mercadona ha sido reconocida por tercer año consecutivo como **“Empresa Líder en Diversidad”** del sector del comercio minorista, posicionándose en el noveno puesto del *ranking Financial Times Diversity Leaders 2022* (Mercadona, 2023b).

En el ámbito de la **conciliación**, Mercadona destaca por ofrecer la posibilidad de alargar el permiso de nacimiento, establecido por la ley en 16 semanas, en 30 días con todas las prestaciones, además de otras ventajas en cuanto a las excedencias para el cuidado del menor y de familiar consanguíneo. Asimismo, Mercadona dispone de centros infantiles en algunos de sus centros logísticos. De hecho, la empresa fue la primera en España en aplicar esta medida en centros de trabajo. Además, desde 2020 las trabajadoras y los trabajadores de Mercadona cuentan con ocho fines de semana largos al año y dos días de descanso semanales, como resultado de la implantación del horario 5+2.

**Proveedores:** Mercadona sostiene que su relación con los proveedores persigue **la máxima calidad** de los productos, **la eficiencia** y **rentabilidad** en cada eslabón de su cadena de suministro y **el crecimiento compartido**. Pero, además, les exige el cumplimiento de unas **pautas de Conducta Ética** para asegurar el cumplimiento de su compromiso en materia de los derechos humanos y ética laboral, Bienestar animal y pesca y agricultura sostenibles. Mercadona **colabora activamente** con sus proveedores y a través del intercambio de conocimientos y la **innovación conjunta** con el objetivo de construir una cadena agroalimentaria sostenible (Mercadona, 2023b, p. 62).

**Sociedad:** Para llevar a cabo su compromiso con el medio ambiente, Mercadona dispone de un Sistema **de Gestión Ambiental propio** y un equipo de 30 personas expertas en la materia que colaboran con todos los departamentos de la empresa para llevar a cabo una gestión más

sostenible y responsable con el medio ambiente. Cabe mencionar que la empresa no realiza ofertas ni promociones y pretende con su política de SPB fomentar el consumo responsable. En este contexto, sería interesante señalar que la implantación del Modelo de Tienda Eficiente permite a la empresa lograr una mayor ecoeficiencia al reducir el impacto energético de las tiendas en un 40%, entre otras ventajas.

Mercadona cuenta con un **Plan de Acción Social** propio mediante el cual realiza donaciones a entidades sociales, así como campañas de recogida de alimentos. Además, la empresa impulsa iniciativas que buscan mejorar la calidad de vida de los colectivos desfavorecidos, fomentar la cohesión social, la formación, la innovación y el emprendimiento.

En 2014, la empresa inició el proyecto **Gestión Proactiva de Vecinos**, por lo cual se esfuerza en mantener una relación abierta con los habitantes de los lugares en los que tiene presencia, a base del diálogo y la transparencia, para conocer sus necesidades, detectar posibles quejas y focos de conflictos y solucionarlos de manera rápida y eficaz.

**Capital:** Mercadona considera que los importantes beneficios que genera su actividad son consecuencia de la satisfacción consecuencial de sus clientes, trabajadores, proveedores y sociedad. Estos beneficios son distribuidos entre los trabajadores (en forma de prima por objetivos), la sociedad (en forma de impuestos) y el capital (en forma de dividendos para los accionistas), mientras destina la mayor parte de estos beneficios para reinvertir y potenciar tanto el crecimiento como la continuidad del negocio (Mercadona, 2023b, p.105). En este sentido, cabe decir que la estrategia de la prima por objetivo de Mercadona responde a la premisa de “el éxito compartido sabe mejor”, y con ella recompensa el esfuerzo y la dedicación de todas las trabajadoras y todos los trabajadores que cuentan con más de un año de antigüedad en la empresa y que han hecho posible la consecución de estos beneficios. Además, la capitalización de la mayor parte de los beneficios demuestra la apuesta de la empresa por el beneficio a largo plazo. Por otro lado, la asunción de Mercadona de 375 millones de euros de la subida de costes en 2022 para no trasladarla en su totalidad a los clientes, a costa de sus márgenes, muestra el compromiso de la RSC de la empresa hacia sus clientes y la sociedad en general (Mercadona, 2023b, p. 99).

## VALORACIÓN PERSONAL

Sin duda alguna, la elección de esta modalidad de TFG ha sido todo un acierto. Este proyecto me ha permitido profundizar y aplicar los conocimientos adquiridos en el grado. Sin embargo, considero que es un trabajo laborioso, y que el número de créditos asignados no corresponde proporcionalmente a la carga de trabajo que supone. Personalmente, me hubiera gustado disponer de más tiempo para profundizar más en los análisis realizados, presentar un trabajo más detallado y disfrutar más de la experiencia. A pesar de ello, me siento satisfecha por haber logrado entregar todas las actividades a tiempo a pesar de los contratiempos que se presentaron.

Durante la realización de este TFG me he encontrado con dos principales inconvenientes. En primer lugar, los Estados de Cambios Totales de Mercadona correspondientes al periodo analizado no estaban disponibles en SABI, lo que me obligó a confeccionarlos utilizando la información de los balances y los Estados de Ingresos y Gastos Reconocidos. Sin embargo, algunos resultados no cuadraban, lo cual me llevó varios días de trabajo para analizar las cuentas anuales y la información de años anteriores con el fin de identificar el origen del error. El segundo inconveniente surgió al encontrarme con un comportamiento “inusual y sospechoso” en las cifras de la empresa Día de los ejercicios 2020 y 2021. Me vi en la necesidad de investigar para comprender el motivo detrás de esta evolución. Finalmente, descubrí que se debía al traspaso del negocio de distribución alimentaria minorista a su filial DIA Retail España, una circunstancia de la cual no tenía conocimiento previo.

Finalmente, quiero aprovechar esta oportunidad para expresar mi sincero agradecimiento a mi tutora de este TFG, **Anna Rifé Soler**, por el apoyo, aclaraciones y recomendaciones dadas durante el presente semestre. También quiero extender mi agradecimiento a mi marido, **Rachid**, por creer en mí y animarme a retomar mis estudios. Su constante apoyo, sacrificio y ayuda han sido vitales para poder superar los desafíos y completar este reto personal. A mis hijos, **Mohamed Yassin, Hicham e Inssaf**, quiero agradecerles su paciencia, comprensión y el tiempo que he tenido que dedicar a los estudios en lugar de compartirlo con ellos. Por último, pero no menos importante, quiero expresar mi gratitud a **mi madre**. A pesar de estar lejos, siempre me ha alentado a seguir adelante y me ha inculcado los valores del esfuerzo, la dedicación y la superación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- *Actualidad Merco España*. (2023, 1 febrero). <https://www.merco.info/es/actualidad/mercadona-y-juan-roig-son-la-empresa-y-el-lider-con-mejor-reputacion-de-espana-en-2022>
- Agro. (2019). Mercadona evoluciona hacia los proveedores de producto para conseguir ganar en agilidad. *EFEAgro*. <https://efeagro.com/mercadona-proveedores-producto/>
- ALIMARKET ALIMENTACIÓN. (2022, September 29). *Mercadona ralentiza su crecimiento en 2022, aunque es la cadena que más cuota gana en los primeros meses*. Alimarket.es. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/358226/mercadona-ralentiza-su-crecimiento-en-2022--aunque-es-la-cadena-que-mas-cuota-gana-en-los-primeros-meses>
- Andrés, A. G. (2021, April 20). *Mercadona vendió un 5,5 por ciento más en 2020 y aumentó sus beneficios un 17 por ciento*. *La Razón*. <https://www.larazon.es/comunidad-valenciana/20210420/tqmkftfxrrcqxppla5btzyrd4m.html>
- Banco Mundial. (2023, enero). *Perspectivas Económicas Mundiales*. World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Brines, J. (2022, 27 abril). *Juan Roig valora Mercadona en 7.300 millones*. *EXPANSION*. <https://amp.expansion.com/empresas/distribucion/2022/04/27/62684b79e5fdea17358b4613.html>
- Bustamante, V. (2022, 15 septiembre). *Mejor tarjeta descuento de supermercado: Lidl, Dia, Carrefour, Alcampo*. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/mejor-tarjeta-descuento-supermercado-lidl-dia-carrefour-alcampo-1124331>
- Campa Planas, F. (2021a). *Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias* (Quinta edición). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Campa Planas, F. (2021b). *Análisis de la rentabilidad de la empresa* (Quinta edición). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Campa Planas, F. (2021c). *Análisis del estado de cambios en el patrimonio neto* (Quinta edición). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- Campa Planas, F. (2021d). *Análisis del estado de flujos de efectivo* (Quinta edición). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- CCOO servicios. (2022, 13 diciembre). *Análisis y propuestas de CCOO Servicios para el sector de Supermercados*. CCOO. [https://www.ccoo-servicios.es/archivos/INFORME\\_SUPERMERCADOS\\_2022-V\\_2022-12-12.pdf](https://www.ccoo-servicios.es/archivos/INFORME_SUPERMERCADOS_2022-V_2022-12-12.pdf)
- Cinco Días. (2016, 16 noviembre). *La OIT pone a Mercadona como ejemplo de política laboral*. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/15/empresas/1479231676\\_575574.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/15/empresas/1479231676_575574.html)
- Conexus, F. (2020, 23 junio). *Mercadona, empresa de referencia en la gestión de la crisis sanitaria - Fundación Conexus*. Fundación Conexus. <https://fundacionconexus.es/mercadona-empresa-de-referencia-en-la-gestion-de-la-crisis-sanitaria/>
- Corresponsables. (2022, November 16). *“Mercadona lleva años trabajando por ser sostenible y responsable en*. Corresponsables.com España. <https://www.corresponsables.com/entrevistas/mercadona-lleva-anos-trabajando-por-ser-sostenible-y-responsable-en-todos-los-aspectos>
- De Elena, V. (2023, February 7). *Juana Roig: 'Mercadona Online llegará a suponer el 5% de las ventas futuras'* *La Información*. <https://www.lainformacion.com/empresas/juana-roig-mercadona-online-ventas-futuras-sucesion/2880986/>
- Dia. (2020, 31 diciembre). *Cuentas Anuales e Informe de Gestión*. <https://www.cnmv.es/AUDITA/2020/18983.pdf>
- Ecoembes. (2021, 12 mayo). *20 Leyes de medio ambiente que debes conocer*. Ecoembes | The Circular Lab. <https://www.thecircularlab.com/20-leyes-de-medio-ambiente-que-debes-conocer/>
- Elplural.com. (2019, 18 octubre). *Fridman sigue negociando la deuda de DIA fuera de plazo - El Plural*. *El Plural*. [https://www.elplural.com/economia/fridman-sigue-negociando-la-deuda-de-dia-fuera-de-plazo\\_218698102](https://www.elplural.com/economia/fridman-sigue-negociando-la-deuda-de-dia-fuera-de-plazo_218698102)
- Esteban, N. S. (2020, 4 octubre). *Auchan desaparece en España: Alcampo agrupará a todas las enseñas del grupo*. *Vozpópuli*. [https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/auchan-alcampo\\_0\\_1397260437.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/auchan-alcampo_0_1397260437.html)
- Europa Press. (2022, 20 diciembre). *Banco de España recorta al 1,3% su previsión para el PIB en 2023, pero aleja la posibilidad de recesión*. europapress.es. <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-banco-espana-recorta-13-prevision-pib-2023-aleja-posibilidad-recesion-20221220130034.html>

- Fàbrega, J. (2023, 22 marzo). El Banco de España sube al 1,6% su previsión de crecimiento para este año y prevé que los alimentos sigan subiendo de precio. *cadena SER*. <https://cadenaser.com/nacional/2023/03/22/el-banco-de-espana-suba-al-16-su-prevision-de-crecimiento-para-este-ano-y-preve-que-la-inflacion-no-baje-al-2-hasta-2025-cadena-ser/>
- Food Retail & Service. (2023, March 14). *Los objetivos de Mercadona para 2023*. *Foodretail*. [https://www.foodretail.es/retailers/objetivos-Mercadona\\_0\\_1747625248.html](https://www.foodretail.es/retailers/objetivos-Mercadona_0_1747625248.html)
- Herranz, D. (2022, September 4). *Así será la crisis alimentaria en 2023: de cuellos de botella logísticos a parálisis de suministro*. *Público*. <https://www.publico.es/economia/sera-crisis-alimentaria-2023-cuellos-botella-logisticos-paralisis-suministro.html>
- INE. (2023b, enero 26). *Encuesta de Población Activa (EPA) y Estadística de Flujos de la Población Activa (EFPA). Cuarto trimestre de 2022*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0422.pdf>
- INE. (2023c, enero 27). *Contabilidad Nacional Trimestral de España: principales agregados Cuarto trimestre de 2022*. Avance. INE.es. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4214/cntr0422a.pdf>
- INE. (2023d, febrero 28). *Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo (IPC) Indicador adelantado del Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) Febrero 2023*. Instituto Nacional de Estadística. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia0223.pdf>
- inforetail. (2020, September 17). *Dato histórico: Mercadona pierde cuota de mercado*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/dato-historico-mercadona-pierde-cuota-de-mercado/68ddc5e27b8925a17f1ecc2898ee2d2e>
- inforetail. (2023a, March 1). *La distribución alimentaria redujo márgenes en 2022*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/la-distribucion-alimentaria-redujo-margenes-en-2022/fbab9f42158b9fa1e3464ca94ade421a>
- inforetail. (2023b, March 14). *Mercadona incrementa un 11% su facturación*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/mercadona-incrementa-un-11-su-facturacion/0be813ab39e5ed87229102d8b10cc85d>
- *Información Ranking de Mercadona sa | Ranking Empresas*. (s. f.). Directorio Ranking Empresas - Ranking de las principales empresas españolas. <https://ranking-empresas.economista.es/MERCADONA.html>
- *Informe de gestión Alcampo*. (2020). <https://www.alcampo.es/empresa/documents/10184/5833130/SociedadHispanica2020.pdf/e9c7bff2-fcf8-3bf7-e8c9-51a0c3453de8>
- Ivie. (2022). *Impacto económico y fiscal de Mercadona y de su cadena de montaje en 2021*. Web Ivie. [https://www.ivie.es/es\\_ES/ptproyecto/impacto-economico-fiscal-mercadona-cadena-montaje-2021/](https://www.ivie.es/es_ES/ptproyecto/impacto-economico-fiscal-mercadona-cadena-montaje-2021/)
- Jover, A. (2021). *Mercadona dice “adiós” a los interproveedores y “hola” a los ‘totalers’*. *Economía3*. <https://economia3.com/2019/09/16/221626-mercadona-dice-adios-a-los-interproveedores-y-hola-a-los-totalers/>
- Kantar. (2021, February 15). *La pandemia provoca cambios en el Top 3 de la distribución*. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/retail/balance-de-la-distribucion-espanola-en-2020>
- Kantar. (2023, 23 febrero). *Mercadona, Carrefour y Lidl continúan liderando el crecimiento de la distribución*. Kantar.com. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/gran-consumo/mercadona-carrefour-y-lidl-lideran-distribucion>
- Los Replicantes. (2023, April 30). *La contundente decisión de Mercadona sobre el futuro de sus supermercados tras el cierre de varios establecimientos*. *Los Replicantes*. <https://www.losreplicantes.com/articulos/contundente-decision-mercadona-futuro-supermercados-cierre-establecimientos/>
- Mercadona — Nuestra historia. (s. f.). <https://info.mercadona.es/es/conocenos/historia>
- Mercadona. (2018). *Memoria anual 2017*. <https://info.mercadona.es/document/es/mercadona-memoria-anual-2017.pdf>
- Mercadona. (2021). *Memoria anual 2020*. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2020.pdf>
- Mercadona. (2022). *Memoria anual 2021*. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2021.pdf>
- Mercadona. (2023a). *Crecimiento sostenible y compartido*. <https://info.mercadona.es/es/conocenos/memoria-anual/sociedad>
- Mercadona. (2023b). *Memoria anual 2022*. <https://info.mercadona.es/document/es/memoria-anual-2022.pdf>

- MINECO. (2022, noviembre). *INFORME DE SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA 2022*. [https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe\\_Situacion/InformedeSituacion2022.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/economia/macro/Informe_Situacion/InformedeSituacion2022.pdf)
- Monzón, A. (2019, 8 febrero). *Día cerró 2018 con unas pérdidas de 352 millones de euros*. *El Independiente*. <https://www.elindependiente.com/economia/2019/02/08/dia-cerro-2018-unas-perdidas/>
- Morales, E. G. (2022, 18 octubre). *Carrefour España redujo sus ventas en 2021, pero incrementó su beneficio un 23 %*. FashionNetwork.com. <https://es.fashionnetwork.com/news/Carrefour-espana-redujo-sus-ventas-en-2021-pero-incremento-su-beneficio-un-23-1449799.html>
- Porras García, M. J. (2021). *Análisis del balance de situación* (Quinta edición). Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC). <http://cvapp.uoc.edu/autors/MostraPDFMaterialAction.do?id=284019>
- Rodilla, B. (2022, February 28). *Carrefour, Mercadona y Lidl encabezan el crecimiento en 2021, concentrando casi 40 puntos de cuota*. <https://www.kantar.com/es/inspiracion/retail/balance-distribucion-2022>
- Romero, V. (2021, April 20). *Mercadona supera sus récords el año del covid con 727M de beneficio y 26.932 en ventas*. *elconfidencial.com*. [https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-04-20/mercadona-resultados-2020-coronavirus\\_3041983/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2021-04-20/mercadona-resultados-2020-coronavirus_3041983/)
- Roperó, J. G. (2020, 14 agosto). *Carrefour mantiene los beneficios en España gracias a los dividendos de las filiales*. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/13/companias/1597334380\\_060214.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/08/13/companias/1597334380_060214.html)
- Roperó, J. G. (2021, February 16). *Mercadona pierde cuota anual por primera vez y Lidl sube al top 3 de los súper en España*. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/16/companias/1613470487\\_211290.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/16/companias/1613470487_211290.html)
- Roperó, J. G. (2023, 26 enero). *Alcampo logra su mayor beneficio desde 2004 tras integrar sus supermercados*. *Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/25/companias/1674672929\\_369149.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2023/01/25/companias/1674672929_369149.html)
- Sanchez, M. (2016, 29 noviembre). *Por qué Salvados no debe quitarte las ganas de trabajar con Mercadona - MuyPymes*. *MuyPymes*. <https://www.muypymes.com/2016/11/29/mercadona-en-el-programa-salvados>
- Santamaría, B. (2023, February 25). *¿Por qué todos los supermercados de España han ganado clientes? Libre Mercado*. <https://www.libremercado.com/2023-02-25/por-que-todos-los-supermercados-de-espana-han-ganado-clientes-6989657/>
- Tobar, S. (2021, December 12). *De Mercadona a Lidl: estos son los supermercados que mejor pagan en España*. *El Español*. [https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20211212/mercadona-lidl-supermercados-mejor-pagan-espana/633687213\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20211212/mercadona-lidl-supermercados-mejor-pagan-espana/633687213_0.html)
- Ubieto, G. (2023, 16 enero). *La OIT anticipa un frenazo del empleo y un repunte del paro en 2023*. *elperiodicodeespana*. <https://www.epe.es/es/activos/20230116/oit-anticipa-frenazo-empleo-repunte-81235344>
- Vargas, R. L. (2022, March 1). *Mercadona recupera cuota de mercado tras su retroceso de 2020 y afianza su liderazgo*. *La Razón*. <https://www.larazon.es/economia/20220301/wsneiqqxtvarpn7o5zxmxtvkre.html>
- Web Financial Group S.A. (2019, 18 julio). *DIA cierra la refinanciación y supera la quiebra técnica*. *Bankinter*. <https://www.bankinter.com/blog/empresas/dia-cierra-refinanciacion-supera-quiebra-tecnica>