

Universitat de les Illes Balears
Facultad de Economía y Empresa
Titulación GADE

ANÁLISIS CONTABLE:

MERCADONA S.A.

VS

EROSKI COOPERATIVA

Laura Ibáñez Castellano
Tutor: Carles Mulet Forteza
Año 2012-2013

ÍNDICE GENERAL

➤ 1. Resúmenes.....	4-5
➤ 2. Acerca del trabajo:.....	6
○ 2.1. Justificación de la elección de empresas.....	6
○ 2.2. Documentos en los que se fundamenta el trabajo.....	6
○ 2.3. Objetivo del trabajo y métodos de análisis aplicados.....	6
➤ 3. Descripción de las empresas a analizar.....	7-10
➤ 4. Condicionantes macroeconómicos que afectan a la posición empresarial.....	11-14
➤ 5. Estrategias empresariales de ambas empresas.....	14-16
➤ 6. Análisis contable comparativo:	16-43
○ 6.1. Comentario previo sobre las cuentas anuales de ambas empresas.....	16-18
○ 6.2. Reordenación funcional del balance y cuentas de PyG.....	18-20
○ 6.3. Porcentajes verticales y horizontales.....	20-25
○ 6.4. Rentabilidad de explotación.....	25-26
○ 6.5. Rentabilidad económica.	26-28
○ 6.6. Rentabilidad financiera.....	28-29
○ 6.7. Apalancamiento financiero.....	29-30
○ 6.8. Apalancamiento operativo.....	31-32
○ 6.9. Apalancamiento global.....	32-33
○ 6.10. Análisis del punto muerto.....	33-36
○ 6.11. Rotaciones y periodos medios de maduración.....	36-38
○ 6.12. Liquidez y solvencia.....	39-43
➤ 7. Otros ratios de interés.....	43-47
○ 7.1. Ratio de endeudamiento.....	43-44
○ 7.2. Ratio de cobertura de intereses.....	44-45
○ 7.3. Ratio de autofinanciación generado por ventas.....	45-46
○ 7.4. Ratio de autofinanciación generado por activos.....	46-47
➤ 8. Conclusiones.....	47-48
○ 8.1. Diagnóstico general de la situación de las empresas...	47-48
○ 8.2. Medidas para mejorar.....	48
○ 8.3. Aprendizaje obtenido a partir del trabajo realizado.....	48
➤ 9. Bibliografía.....	49
➤ 10. Anexo 1. Cuentas anuales Mercadona.	
➤ 11. Anexo 2. Cuentas anuales Eroski.	

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

1. FIGURAS

- Figura 1. Diferentes marcas dentro de Eroski Cooperativa.....9
- Figura 2. Aperturas de establecimientos de Eroski Cooperativa..10

2. TABLAS

- Tabla 1. Balance y cuenta de pérdidas y ganancias funcional Mercadona.....18-19
- Tabla 2. Balance y cuenta de pérdidas y ganancias funcional Eroski.....19-20

1. RESUMEN

En este trabajo se procederá a realizar un análisis contable comparativo de empresas del mismo sector y que se encuentran con los mismos condicionantes macroeconómicos. A través de este análisis podremos comprobar si la crisis ha podido afectar a sus resultados, si a causa de la macroeconomía han aumentado sus ventas o disminuido, si han tenido que endeudarse demasiado para poder seguir operando en el mercado,...

Las empresas a analizar serán Mercadona S.A. y Eroski Cooperativa. Ambas empresas se encuentran en el sector de la distribución comercial. Dicho sector es uno a los cuales más ha afectado la situación económica del país, ya que las empresas sobreviven gracias a los consumidores, quienes como consecuencia de la crisis se han vuelto más reacios al gasto innecesario y más cautos a la hora de comprar productos para el día a día.

Veremos que una de las dos empresas ha podido esquivar sin, prácticamente, ninguna dificultad la crisis y sacar las ventas hacia adelante y continuar con la actividad normal de la empresa, incluso hasta el punto de tener la necesidad de expandirse. Por el contrario, la otra empresa a estudiar, ha tenido mayores dificultades a la hora de continuar con su actividad.

SUMMARY

In this work will proceed to make an analysis of comparative accounting firms in the same sector and they have the same macroeconomic conditions. Through this analysis we can see if the crisis may have affected their results, if because of macroeconomy, sales have increased or decreased, if they have had to indebted too far to continue operating in the market, ...

The companies to be analyzed will be Mercadona SA and cooperative Eroski. Both companies are in the commercial distribution sector. This sector is one which has most affected by the economic situation of the country, as companies survive by consumers, who as a result of the crisis have become more reluctant to unnecessary expense and more cautious when buying products everyday.

We will see that one of the two companies has been able to avoid without, practically, any difficulty the crisis and push forward sales and continue with the normal activity of the company, even to the point of having the need to expand. By contrast, the other firm to study has had more difficulty to continue their activity.

2. ACERCA DEL TRABAJO

- 2.1. Justificación de la elección de las empresas.

La elección de las dos empresas está basada en que son empresas de distribución comercial para el día a día del hogar. Son conocidas ya que tienen un establecimiento en cada una de las localidades de Mallorca y casi de España. Ambas empresas tienen similitudes en su forma de trabajar y se dedican principalmente a la venta de productos primarios y necesarios para el día a día del hogar.

No se han escogido otras empresas del sector como Carrefour, Alcampo, Lidel, etc. ya que tienen un tamaño del establecimiento mucho mayor a las empresas seleccionadas y también se dedican a la venta de otros tipos de productos, no solo a la alimentación y otros productos cotidianos como en el caso de Mercadona y Eroski.

- 2.2. Documentos en los que se fundamenta el trabajo.

Los documentos en los que se fundamenta el trabajo son las cuentas anuales del ejercicio 2011 comparadas con las del ejercicio anterior, principalmente el análisis comparativo se hará sobre los estados contables siguientes: balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria y estado de flujos de efectivo.

También se utilizarán noticias referidas a situación contable de cada empresa y que afecten a nuestro análisis contable.

- 2.3. Objetivo del trabajo y métodos de análisis aplicados.

El objetivo del trabajo es analizar los estados contables de ambas empresas para conocer su situación, analizando dichos estados contables compararemos la situación del 2011 con la de 2010 para ver cómo le ha ido a cada una de las empresas de un año a otro, si han mejorado o no. Se compararán también los estados contables de la una con la otra y la situación de la empresa respecto al sector en el que trabaja.

Los métodos aplicados han sido los ratios estudiados durante el curso para el consiguiente análisis contable de una empresa. Por otro lado, también se ha procedido a la reordenación funcional y extrafuncional del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, y a la creación de una estructura de costes a partir de los datos de que disponemos. Para la realización de la estructura de costes se ha repartido de forma equitativa los gastos fijos y variables, ya que no se disponía de los porcentajes de cada uno de ellos.

3. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS A ANALIZAR

Mercadona: es una compañía de distribución que nace en 1977 como Cárnicas Roig, la cual pertenece a Francisco Roig (padre de Juan Roig, actual presidente ejecutivo), compuesta por 8 ultramarinos.

En 1981, Juan Roig compra el grupo Cárnicas a su padre, transformándolo en una pequeña cadena de supermercados.

Aprovechando el crecimiento en el sector de la distribución, Mercadona comienza su expansión, que se verá limitada por la introducción de capital francés en el sector, lo que produce una concentración del sector de distribución alimentaria. Por este motivo, Mercadona debía diferenciarse de su competencia abaratando los precios, cosa que en ese momento era bastante difícil.

La primera estrategia de Juan Roig para la expansión de Mercadona fue adquirir 22 supermercados por España.

En 1990 Juan Roig junto a su esposa, se hacen con, prácticamente, todo el accionariado de la empresa.

El principal objetivo de Mercadona es “satisfacer las necesidades en alimentación, limpieza del hogar, higiene y comida para animales domésticos”, de los más de 4.6 millones de hogares que realizan su compra en Mercadona día a día.

Para combatir la concentración en el sector, Mercadona ejecuta una política de reducción de precios con los proveedores e invirtiendo grandes cantidades en publicidad y promoción.

Los resultados no son positivos, por lo que en 1993 cambia la estrategia de inversión en publicidad y promoción por la de Gestión de Calidad Total. La cual hoy en día Mercadona sigue llevando a cabo.

Este modelo de Gestión de Calidad Total (GCT) se basa en:

- Ofrecer al “Jefe” (así denomina Mercadona a sus clientes) precios siempre bajos sin crear ofertas ganchos ni promociones.
- Compensar a los proveedores dichos precios bajos con contratos a largo plazo con ellos, plazos más cortos de pago que otros supermercados de la competencia y la transformación de la marca propia a la marca blanca. En 1998, Mercadona crea la figura del *interproveedor (productor que produce en exclusiva para Mercadona y comercializa a través de las marcas de ésta)*.
 - Tener una buena relación con los empleados y darles facilidades para su trabajo del día a día, como no abrir festivos, primas sobre los beneficios obtenidos al año y una formación continuada.
 - Disminución de costes gracias a la eliminación de la publicidad, no

necesaria al no haber ofertas ni promociones, aumento de productividad y constancia de beneficios.

A pesar de todos los objetivos que quiere llevar a cabo el modelo de gestión, hay grandes conflictos al haberse puesto en práctica dicho modelo.

La desaparición de marcas externas ha provocado conflictos con proveedores y quejas por parte de los consumidores, ya que tienen una oferta limitada de marcas para la elección del consumidor.

Por otro lado, el sindicato CNT mantiene un conflicto laboral desde 2004 por acoso y malos tratos hacia los trabajadores.

Actualmente, Mercadona tiene unas cifras espectaculares a diferencia de sus competidores más próximos. Su cuota de mercado dentro del sector es del 13,5%; se encuentra presente en 47 provincias y en 16 de las 17 comunidades autónomas de España (la única en la cual no se encuentra es en el País Vasco) con 1414 supermercados.

Tiene una facturación de 16.448 millones de euros, aumentando sus ventas en un 7,9%, por encima de grandes almacenes como El Corte Inglés.

El capital de Mercadona es mayoritariamente familiar y 100% español.

Eroski: fue fundada en 1969 en el País Vasco. Es una empresa cooperativa española de distribución. Su sede se encuentra en Vizcaya, concretamente en Elorrio.

El nombre “Eroski” es una unión de la palabra “comprar” y lugar” en euskera (erosi y toki).

En 1978, es la primera cadena de supermercados de España que lanza una línea de productos con marca blanca.

En 2004 la cooperativa valenciana Consum, la cual estaba ligada con Eroski (Eroski Consum), abandona el grupo.

En la actualidad, Eroski ha inaugurado el primer supermercado 100% sostenible de Europa, en la localidad de Oñate (Guipúzcoa).

La cadena Eroski tiene alrededor de 2400 establecimientos de diferentes marcas abarcadas por Eroski, como son Eroski City, Eroski Center, Viajes Eroski, Ópticas Eroski, Tiendas de ocio y cultura ABAC y muchas más.

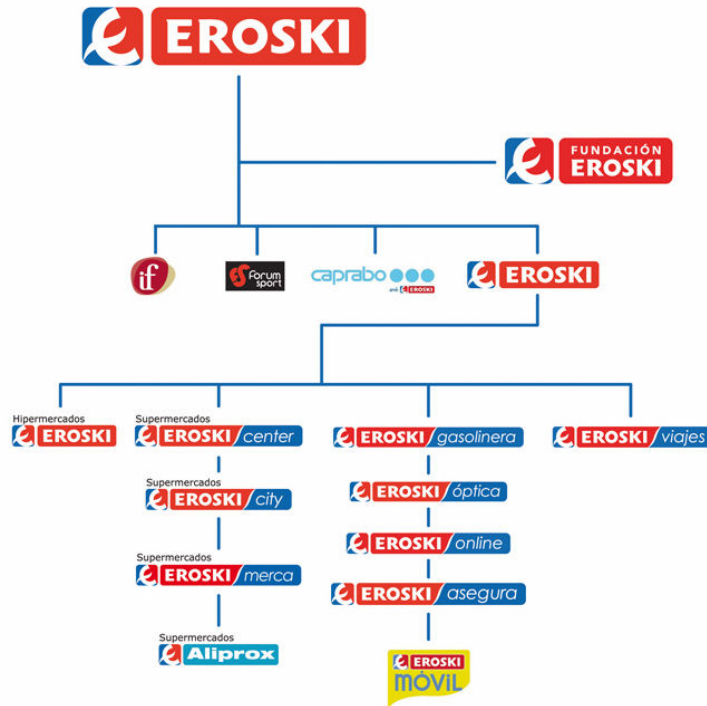


Figura 1.
Fuente: Eroski.es

Entre ellas, también se encuentra la marca Caprabo, la cual fue la última adquisición de Eroski. Adquirió el 16% del capital que no controlaba. En la actualidad, tiene el control total de la empresa ya que en 2011 compra su participación a La Caixa, obteniendo así el 84%, y en 2012 la familia Botet (fundadora de Caprabo) sale del accionariado dejando así el 100% a Eroski.

Eroski le quitó la marca Caprabo a empresas como Carrefour, Auchan... Con dicha adquisición se convirtió en el tercer distribuidor español, detrás de Mercadona y Carrefour.

La compañía utiliza la reinversión permanente de sus beneficios para seguir creciendo y destina un 10% de los beneficios a la Fundación Eroski, que a su vez lo reparte entre Información al consumidor, Desarrollo sostenible e Innovación e iniciativas sociales.

Eroski es una cooperativa diferente al resto ya que tiene una estructura atípica: tiene dos tipos de socios, los trabajadores y los consumidores. Eroski nació de la unión de estos socios consumidores con el fin de conseguir productos de calidad a precios bajos y defender los derechos de los consumidores.

La compañía asegura la conexión de la estrategia empresarial con las necesidades de los consumidores a través de las aportaciones de los socios consumidores, ya que éstos se encuentran en el consejo de la cooperativa representando al resto de consumidores y trabajadores aportando la visión del consumidor, sus necesidades, sus preocupaciones, sugerencias, etc.

Eroski es miembro de la Corporación Mondragón (asociación de cooperativas), la cual hoy en día es uno de los grandes grupos empresariales españoles,

creada por la unión de varias cooperativas del mismo sector.

Mondragón ha creado un modelo en el que las personas son lo que realmente importa dentro de las compañías y en la que el compromiso, la responsabilidad social, la participación y la transparencia son parte de su ADN cooperativo.

La compañía Eroski, en 2011 tuvo unas pérdidas de 36 millones (un 44% menos que el año anterior), las cuales la empresa las relaciona con la carga de gastos financieros y el dinero destinado al deterioro del valor de activos.

La idea de la empresa es ir reduciendo esa gran carga financiera que sigue manteniendo a pesar de haberse reducido en los últimos años un tercio.

En 2011 se redujo en 291 millones €, más la reducción de 2010 de 761 millones, suman dicho tercio de la deuda.

La cifra de ventas netas ascendió considerablemente el último año, pero fue un aumento inferior al del negocio principal de distribución (un 3,2% menos), debido a la política de precios bajos en sus productos con la misma calidad. La cual cosa hizo que se redujeran sus márgenes. Dicha política ha hecho que sus clientes ahorren 123 millones € a la hora de comprar sus productos.

La red comercial de Eroski se eleva a 2.207 establecimientos con 58 nuevas aperturas y 113 cierres y traspasos. La plantilla alcanza los 40.555 empleados de los cuales 13.772 son socios.

RED DE TIENDAS 2011		
	Aperturas 2011	Total EROSKI
ESPAÑA		
Hipermercados EROSKI	0	103
Supermercados EROSKI/center	1	477
Supermercados EROSKI/city	0	150
Supermercados EROSKI/merca	0	9
Caprabo	6	347
EROSKI/viajes	13	197
Gasolineras	1	60
Forum Sport	1	37
Perfumerías IF	1	274
Ocio y cultura ABAC	0	4
Cash & Carry	1	19
Aliprox y otros franquiciados	34	490
RED PROPIA	58	2.167
FRANCIA	0	36
ANDORRA	0	4
TOTAL EROSKI	58	2.207

Figura 2.
Fuente: Eroski.es

4. CONDICIONANTES MACROECONOMICOS QUE AFECTA A LA POSICIÓN EMPRESARIAL.

MERCADONA: Mercadona es una de las cadenas de alimentación que mayor está esquivando la crisis ya que durante el 2011 fue líder de creación de empleo, mientras que la mayoría de sus competidores tuvieron que reducir plantilla.

El grupo creó un total de 6.500 puestos de Trabajo y llegó a 70.000 empleados.

Las ventas se elevaron en un 7,9% (hasta 16.448 millones €) y los beneficios se dispararon un 19% (hasta 474 millones €), según datos de la compañía.

La apuesta de Mercadona por las marcas blancas y los precios bajos le han convertido en el número 1 de supermercados de España. Los productos con sus propias marcas (Hacendado para la alimentación, Deliplus para la higiene y Bosque Verde para la limpieza del hogar) suponen un 30% del volumen de ventas y facturación.

“El cliente es quien tiene el poder de la vida y de la muerte de la empresa y por eso lo situamos en el centro de todas las decisiones. Y cuando no es así, pasa como ocurrió en 2008, que nos amuermamos. Los clientes nos estaban abandonando y tuvimos que tomar decisiones aunque pudieran resultar impopulares y molestas. Y así lo seguimos haciendo”, dijo Juan Roig, presidente de Mercadona, para la revista Actualidad Económica.

Mercadona es una de las compañías de distribución que más rápido y más crece a pesar de alimentarse únicamente del mercado interno. Por otro lado, es la única que ha aumentado su cuota de mercado en épocas de crisis, como la que vive actualmente España.

La compañía lleva años intentando salir al exterior ya que abarca casi toda España, el país por el cual se deciden para dicha expansión sería Italia. El grupo se está planteando comprar una pequeña cadena del norte de Italia (con 30-40 tiendas).

El lema de Mercadona para haber sorteado la crisis y seguir creciendo a pesar de la dura situación económica es mejor la productividad día a día y votar por la cultura del mérito como bien menciona Juan Roig para Actividad Económica:

“Tenemos que hablar más de nuestras obligaciones que de nuestros derechos. Y debemos tener una sociedad donde la pasión por el trabajo bien hecho y por el esfuerzo este valorada, reconocida y recompensada”.

Para poder sortear la crisis Mercadona debía vender más unidades e incrementar el número de “jefes”. Para llevar esto a cabo Mercadona ha realizado más de 600 medidas para reducir costes, como:

- Mejora de procesos internos: ha eliminado todo lo innecesario de los productos y que elevaba el coste final. Como por ejemplo envases de leche sin papel satinado, envases de gel con menos plástico, envases y latas sin serigrafía, reducción de aire en los paquetes y envases de cereales y frutos secos, etc.

- Costes logísticos: para reducirlos promueve a los *interproveedores* que instalen sus almacenes y fábricas cerca de los almacenes y de la logística de Mercadona. Esta reducción ha conseguido ahorrar 10 millones € cada año.
- Racionalización del surtido: ha analizado todos los productos y referencias que tenía Mercadona en tienda para poder eliminar algunos productos con varias referencias y así poder reducir costes. A partir de este análisis se eliminaron 1.000 referencias, lo cual provocó polémicas por parte de clientes y proveedores y supuso la pérdida de clientes.
- Menos beneficios: para poder reducir aún más los precios de los productos ha reducido en un 16% el margen de beneficios, con lo cual hace que la maximización de los beneficios pase a un segundo plano para Mercadona.

A partir de todas estas medidas Mercadona ha conseguido aumentar el número de clientes que habitúan sus tiendas cada día. Ha obtenido 100.000 cliente más al día, 80 por tienda.

En un momento de recesión Mercadona ha conseguido crecer financiera y socialmente. La dirección ha optado por la innovación en reducción de costes para poder sortear la crisis, consiguiendo la máxima calidad.

Por otro lado, Mercadona ha conseguido crecer gracias a su autofinanciación, con aportaciones de los accionistas y con los propios recursos generados. Con lo cual no ha tenido que endeudarse y tener así más facilidades a la hora de esquivar la mala situación económica.

EROSKI: Eroski entro en pérdidas en 2008, coincidiendo con la entrada de la crisis económica a España. Desde entonces, la empresa ha cerrado cada ejercicio con pérdidas. Por ello, Eroski inicio en 2010 un plan de reestructuración de su cadena de establecimientos. Este plan consiste en el cierre de algunos establecimientos y en la apertura de otros nuevos. En 2011 cerró 70 tiendas mientras que por otro lado habría otra cantidad de tiendas en otras localidades.

Por otro lado, la transformación interna también ha afectado a los precios, que han ido bajando.

Agustín Markaide (presidente de la Eroski), está confiado en que la compañía abandone los números rojos en 2012.

Eroski ha reducido deuda en los últimos años, deuda que ha sido generada básicamente por la financiación externa y los gastos generados por ésta. La compañía considera que el descenso de actividad comercial, condicionada por el desempleo y la caída de confianza de los consumidores, hace que tenga más peso dicha reducción de deuda.

El presidente de Eroski afirma que a pesar de la situación económica por la que pasa España, la compañía ha conseguido avances importantes y que “el balance del ejercicio es satisfactorio, con una importante reducción de deuda, gracias a la mayor eficiencia en los procesos y a la venta de activos, y con una mejora en la cuota de mercado en todos los negocios, gracias a una propuesta comercial competitiva en precios y equilibrada entre marcas líderes y marcas propias”.

"Eroski siempre ha considerado estratégico estar muy cerca de sus proveedores, pero ahora la colaboración cobra todavía más interés, ya que el descenso del consumo por la crisis económica nos exige un esfuerzo conjunto para dar soluciones que resuelvan mejor las necesidades del consumidor", dijo Agustín Markaide.

Al disminuir la confianza de los consumidores Eroski se ha visto afectada en sus ventas. Para solucionar dicho problema han realizado una serie de medidas:

- Cierre de establecimientos.
- Ajustes entre los socios.
- Ajustes en los trabajadores.

Como se ha mencionado anteriormente, Eroski ve adecuado el cierre de establecimientos menos eficientes y la venta de estas, a cambio de abrir nuevas tiendas en localidades más eficientes.

Al ser una cooperativa se ha hecho más fácil el ajuste equilibrado entre los socios.

Para Eroski la crisis se está haciendo más larga de lo que debería, ya que las estimaciones que se habían calculado respecto a los resultados del año no están siendo reales.

En 2010 hubo una pequeña mejora, que desapareció al año siguiente.

Ya que la crisis en general está siendo creada por pequeñas crisis consecutivas (la de las instituciones y gobiernos, la de las entidades financieras), los consumidores cada vez van desconfiando más, y esta gran desconfianza es lo que está haciendo que la compañía vea como sus ventas no crecen (a pesar de la gran deuda financiera que llevan arrastrando hace varios años, la cual ha sido la única partida que ha mejorado con esta situación financiera que vive España).

La compañía hizo un pacto con las entidades financieras para ir devolviendo la deuda financiera, dicho pacto estaba previsto que terminara en 2014, pero actualmente están negociando un nuevo pacto que duraría hasta 2017, para así, poder hacer frente al total de la deuda.

Por otro lado, han podido reducir, también, los gastos de actividad gracias a los esfuerzos de los propios socios. Dicha reducción es causada por la reducción de gastos y por el cierre y posterior ventas de un gran número de establecimientos

que no eran eficientes.

Con esta medida han conseguido un ahorro de 260 millones €.

Pero a pesar de todos estos ajustes, la crisis también ha llegado a los propios trabajadores de Eroski, que han visto cómo sus sueldos descendían un 10% y el año posterior un 5%. Medida que se ha entendido perfectamente entre los trabajos, según declaraba el presidente de Eroski.

Gracias a la cercanía de los establecimientos de distribución alimentaria a muchos hogares y familias, Eroski está viendo como este sector no crece pero tampoco decrece, cosa que puede ser favorable, ya que en otros comercios, como los electrodomésticos, o productos de bazar, sí que se han visto minorados sus resultados durante la crisis.

Para seguir combatiendo contra la crisis Eroski ya ha invertido en la construcción de nuevos supermercados para un futuro. Dichos supermercados se distinguen porque aportan productos que permiten al cliente hacer un mejor consumo en el hogar. Por otro lado estos nuevos supermercados también optan por productos frescos locales. Este proyecto recibe el nombre de “Eroski contigo”.

5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

MERCADONA: la estrategia empresarial de Mercadona se basa en el modelo de Calidad Total. A través de este modelo, Mercadona mantiene satisfechos a las cinco figuras que forman la empresa: “El Jefe” (cliente), el trabajador, el proveedor, la sociedad y el capital (accionistas).

Mercadona ha tenido un gran crecimiento continuo desde que se implantó dicho modelo en 1993, por ello el modelo de Calidad Total es uno de los pilares fundamentales de la compañía. A partir de esta estrategia empresarial surgió el logo de Mercadona “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”, frase dicha por Juan Roig.

Gracias a su estrategia, Mercadona se ha convertido en una referencia del sector de la distribución con el objetivo de “ser prescriptores de las soluciones necesarias para que el “jefe” se fabrique su compra total” (Juan Roig).

La compañía, para hacer realidad este objetivo desarrolla soluciones centradas en las necesidades básicas de los consumidores como son la alimentación, la bebida, la limpieza, el aseo personal y la alimentación de las mascotas.

Gracias a la búsqueda y desarrollo de esas soluciones, la compañía es capaz de adelantarse a las futuras necesidades de los clientes, mediante un estudio de las propias personas que compran en sus establecimientos a través de un escenario igual a una casa creada por la empresa para ver cómo se comportan los clientes en el día a día y que productos usan y querrían usar o podrían

llegar a necesitar.

La siguiente figura en la que se fija Mercadona son los trabajadores. La empresa mantiene una estrecha relación con los empleados en la que priman la autorrealización, la formación continua y la conciliación de su vida laboral y familiar. Así pues, consiguen que quien hace que el cliente esté satisfecho esté, a su vez, satisfecho también.

Mercadona ofrece a sus trabajadores una gran serie de facilidades y motivaciones para mantenerlos en un buen ambiente de trabajo y conservar su productividad:

- Ofrece contratos indefinidos a sus empleados.
- Ofrece una retribución por encima de la media del sector. Los salarios pasan por cuatro tramos y siempre tienen una parte fija y otra variable dependiendo de la responsabilidad y el desempeño.
- Facilita el compaginar la vida laboral con la familiar gracias al acercamiento laboral, a la jornada continuada y al aumento de un mes más del permiso de maternidad.
- Formación interna continua. Todos los directivos provienen de la promoción interna.

La tercera figura para Mercadona es el proveedor. La compañía mantiene relaciones a largo plazo con sus proveedores, incluso llega a crear sinergias con los mismos proveedores.

El cuarto componente de la estrategia de Mercadona es la sociedad. Destina recursos a la investigación y mejora de la industria agroalimentaria española y pone en marcha medidas para el entorno social y medioambiental de donde se encuentran situados todos sus establecimientos.

Y por último, se encuentra el componente Capital, es decir, los socios. Gracias a este modelo de Calidad Total Mercadona ha tenido y sigue teniendo una gran evolución y crecimiento a lo largo de los años, ya que dichas causas se reflejan en los resultados de la empresa.

EROSKI: Eroski apuesta por la colaboración con sus proveedores locales de cada región como estrategia empresarial. A través de esta estrategia, la compañía se acerca a sus proveedores para que conozcan en primera persona a los directivos de la empresa en un encuentro en el cual se ha explicado el nuevo Plan Estratégico para el periodo 2013-2016.

Este plan se basa en aumentar la colaboración con sus proveedores como eje central de su estrategia.

Esta relación con los proveedores es una de las causas para el nuevo modelo "Eroski contigo" a través del cual la compañía quiere que sus clientes tengan una experiencia de compra diferente que a la de otros supermercados, un establecimiento más cercano al cliente, con mayores cuotas de eficiencia y apostando por la innovación.

A través de la marca propia los clientes de la compañía obtienen una alta calidad, productos diferenciados a causa de la innovación, relacionada con la salud y el bienestar que aporta el producto y unos precios bajos.

Eroski también ha presentado para 2013 el “Proyecto de la Eficiencia de Marca Propia”, para conseguir una mejora en la competitividad de sus productos propios a costa de reducir lo máximo posible todo lo que ocurre en el proceso de fabricación y distribución que al cliente no le aporta ningún valor.

Por otro lado, como dato de interés, el modelo de gestión cooperativa de Eroski ha despertado el interés de muchos expertos internacionales como Gary Hamel (profesor de la London Business School).

“Eroski es un ejemplo de modelo de gestión muy interesante y, por ello, entrara como elemento de estudio en un proyecto de investigación, en el que participan muchos expertos con una visión innovadora de los negocios.” dijo Hamel sobre Eroski.

Su interés por la compañía ha hecho que la Corporación Mondragón, a la que pertenece Eroski, se haya puesto en conocimiento de los alumnos de la escuela de negocios donde él es profesor.

6. ANÁLISIS CONTABLE COMPARATIVO

6.1. COMENTARIO PREVIO SOBRE LAS CUENTAS ANUALES DE AMBAS EMPRESAS

MERCADONA, S.A.

Inmovilizado material, nota 6: podemos apreciar que prácticamente no ha aumentado el inmovilizado material de un año a otro.

Inversiones financieras a largo plazo y corto plazo, nota 8: inversiones financieras a largo plazo están formadas por inversiones mantenidas hasta el vencimiento, activos disponibles para la venta y partidas a cobrar.

Mientras que las inversiones financieras a corto plazo están únicamente formadas por inversiones mantenidas hasta el vencimiento.

Deudas a largo y corto plazo, nota 13: vemos que casi la totalidad de la deuda proviene de préstamos, los cuales derivan de hipotecas de determinados inmuebles. Dicha deuda tiene vencimiento en 2015.

Dentro de la deuda a largo plazo se encuentra el epígrafe otros pasivos financieros, los cuales corresponden a Reserva de estabilización derivada del régimen de colaboración voluntaria con la Seguridad Social (autoseguro)

Gastos de personal, nota 16: vemos que, aunque no haya sido un gran aumento, el número de trabajadores ha crecido levemente y que de esos trabajadores las mujeres duplican, aproximadamente, a los hombres.

Informe de gestión:

La evolución de Mercadona es satisfactoria y las ventas brutas han ido aumentando a lo largo de los tres últimos años a pesar de la difícil situación económica del país.

El número de trabajadores, a pesar de aumentar muy poco como hemos visto anteriormente, va creciendo cada año más.

Por otro lado, los beneficios también han ido aumentando año tras año.

EROSKI, COOP.

A continuación, comentaremos algunos datos sobre partidas del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias generales, que aparecen en la memoria explicadas.

Inmovilizado material, nota 6: podemos observar que los terrenos y construcciones sufrieron una actualización del valor en 1997 que se sigue manteniendo en el balance. Esta actualización se hizo bajo la Norma Foral 6/96 de la Diputación Foral de Vizcaya.

Por otro lado, vemos que la mayoría de inmovilizado material está totalmente amortizado.

También, podemos enlazar esta partida con la partida de activos no corrientes mantenidos para la venta, ya que en la memoria nos informa sobre un traspaso de una partida a otra con el motivo de la posterior venta.

Inversiones inmobiliarias, nota 7: se puede apreciar en el balance de situación, que en 2011 no posee inversiones inmobiliarias mientras que en 2010 sí que tenía. Esto es a causa de que en 2010 da de baja el total de las inversiones inmobiliarias.

Fondos propios, nota 17: podemos ver la cantidad de socios trabajadores y socios consumidores que posee la cooperativa. La existencia de dichos socios, como se ha comentado anteriormente, EROSKI introdujo este tipo de socios para conocer mejor las necesidades de sus clientes y poder defender a los consumidores y trabajadores con la representación de los propios socios consumidores y socios trabajadores en el consejo de administración.

Contribución para la educación y promoción cooperativa y otros fines de interés público, nota 18: está formada por las donaciones que realizan los socios y por las multas y sanciones que la Sociedad pone a los propios socios. Principalmente, van destinadas a la formación y educación de socios y trabajadores.

Deudas a largo plazo y corto plazo, nota 20 y 21: vemos que tanto las

deudas a l/p y c/p son prácticamente deudas con entidades de crédito y préstamos con terceros.

En la nota 21 observamos que estas deudas con entidades de crédito están basadas en el crédito sindicado. Este crédito sindicado, es el resultante del acuerdo que Eroski hizo con las entidades de crédito, con las cuales tenía deudas, con vencimiento en 2014 (comentado anteriormente).

Otros ingresos de explotación, nota 25: están formados por ingresos por aportaciones promocionales y otros de gestión corriente, subvenciones y otros.

Gastos de personal, nota 26: podemos ver que los empleados han aumentado de 2010 a 2011 y que la mayoría de ellos son mujeres.

Deterioro y resultado de enajenaciones del inmovilizado, nota 29: vemos que casi la totalidad de los ingresos por enajenación provienen de la venta de centros comerciales y plataformas. Estas ventas de establecimientos provienen de la estrategia empresarial que Eroski lleva a cabo (comentado anteriormente).

Informe de gestión:

Se puede observar que Eroski destina el 10% de los beneficios a la Fundación Eroski, como obra social.

Por otro lado, vemos que mantiene una gran serie de proyectos I+D+i.

6.2. REORDENACIÓN FUNCIONAL DEL BALANCE Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Antes de proceder a los cálculos necesarios para el análisis contable comparativo, es necesario realizar el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias funcionales y extrafuncionales. Los cuales son los siguientes, respecto a Mercadona:

Tabla 1.

MERCADONA, S.A.	2.011	% 2011	2.010	% 2010
	Porcentajes verticales			
ACTIVO NO CORRIENTE	2.562.140,00	44,26%	2.523.123,00	49,86%
Inmovilizado intangible	62.518,00	1,08%	64.863,00	1,28%
Inmovilizado material	2.372.204,00	40,98%	2.371.547,00	46,86%
Inmovilizado extrafuncional	127.418,00	2,20%	86.713,00	1,71%

ACTIVO CORRIENTE	3.226.153,00	55,74%	2.537.435,00	50,14%
Existencias	558.503,00	9,65%	560.003,00	11,07%
Deudores comerciales	78.470,00	1,36%	75.837,00	1,50%
Activo corriente extrafuncional	13.129,00	0,23%	11.369,00	0,22%
Tesorería	2.576.051,00	44,50%	1.890.226,00	37,35%
TOTAL	5.788.293,00	100,00%	5.060.558,00	100,00%
PATRIMONIO NETO	2.672.886,00	46,18%	2.255.241,00	44,57%
PASIVO NO CORRIENTE	253.263,00	4,38%	200.874,00	3,97%
Provisiones a largo plazo	13.824,00	0,24%	23.446,00	0,46%
Deudas a largo plazo	18.044,00	0,31%	19.937,00	0,39%
Pasivo no corriente extrafuncional	221.395,00	3,82%	157.491,00	3,11%
PASIVO CORRIENTE	2.862.144,00	49,45%	2.604.443,00	51,47%
Deudas a corto plazo	2.412,00	0,04%	2.371,00	0,05%
Acreeedores comerciales	2.859.732,00	49,41%	2.602.072,00	51,42%
TOTAL	5.788.293,00	100,00%	5.060.558,00	100,00%
Porcentajes horizontales				
VENTAS	16.476.333,00	107,90%	15.270.146,00	100,00%
Aprovisionamientos	-12.358.854,0	108,30%	-11.411.277,0	100,00%
Gastos de personal	-2.042.672,00	108,85%	-1.876.569,00	100,00%
Suministros	-1.048.349,00	103,48%	-1.013.107,00	100,00%
Amortizaciones	-380.342,00	93,60%	-406.328,00	100,00%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN CORREGIDO	646.116,00	114,79%	562.865,00	100,00%
Resultados extrafuncionales	-5.345,00	196,65%	-2.718,00	100,00%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	640.771,00	114,39%	560.147,00	100,00%
Resultados financieros extrafuncionales	27.966,00	822,29%	3.401,00	100,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	668.737,00	118,67%	563.548,00	100,00%
Impuesto sobre beneficios	-194.545,00	117,47%	-165.615,00	100,00%
RESULTADO FINAL	474.192,00	119,16%	397.933,00	100,00%

Para Eroski son los siguientes:

Tabla 2.

EROSKI, COOP.	2011	%2011	2010	%2010
Porcentajes verticales				
ACTIVO NO CORRIENTE	1.960.892,00	57,12%	2.061.843,00	53,59%
Inmovilizado intangible	28.822,00	0,84%	37.639,00	0,98%
Inmovilizado material	304.349,00	8,87%	399.147,00	10,37%
Inmovilizado extrafuncional	1.627.721,00	47,42%	1.625.057,00	42,24%
ACTIVO CORRIENTE	1.471.762,00	42,88%	1.785.380,00	46,41%
Existencias	112.782,00	3,29%	140.472,00	3,65%

Deudores comerciales	175.761,00	5,12%	197.821,00	5,14%
Activo corriente extrafuncional	1.053.013,00	30,68%	1.419.953,00	36,91%
Tesorería	130.206,00	3,79%	27.134,00	0,71%
TOTAL	3.432.654,00	100,00%	3.847.223,00	100,00%
PATRIMONIO NETO	1.851.248,00	53,93%	1.813.180,00	47,13%
PASIVO NO CORRIENTE	855.576,00	24,92%	1.130.727,00	29,39%
Provisiones a largo plazo	5.133,00	0,15%	8.568,00	0,22%
Deudas a largo plazo	826.300,00	24,07%	1.094.641,00	28,45%
Pasivo no corriente extrafuncional	24.143,00	0,70%	27.518,00	0,72%
PASIVO CORRIENTE	725.830,00	21,14%	903.316,00	23,48%
Deudas a corto plazo	242.225,00	7,06%	277.677,00	7,22%
Pasivo corriente extrafuncional	483.605,00	14,09%	625.639,00	16,26%
TOTAL	3.432.654,00	100,00%	3.847.223,00	100,00%
		Porcentajes horizontales		
VENTAS	2.197.831,00	89,28%	2.461.649,00	100,00%
Aprovisionamientos	-1.510.471,00	86,97%	-1.736.822,0	100,00%
Gastos de personal	-31.450,00	110,09%	-28.568,00	100,00%
Adquisiciones de bienes y servicios a los socios	-206.115,00	94,17%	-218.878,00	100,00%
Suministros	-261.593,00	103,27%	-253.318,00	100,00%
Amortizaciones	-46.329,00	85,00%	-54.502,00	100,00%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN CORREGIDO	141.873,00	83,67%	169.561,00	100,00%
Resultados extrafuncionales	103.522,00	561,46%	18.438,00	100,00%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	245.395,00	130,53%	187.999,00	100,00%
Resultados financieros extrafuncionales	-198.899,00	138,33%	-143.783,00	100,00%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	46.496,00	105,16%	44.216,00	100,00%
Impuesto sobre beneficios	-6.304,00	427,68%	-1.474,00	100,00%
RESULTADO FINAL	40.192,00	94,03%	42.742,00	100,00%

Dicha reordenación se realiza para facilitar el análisis contable y que será únicamente válido para dicho análisis. Se trata de una serie de ajustes en los estados contables del balance general que permitan la aplicación de la metodología del análisis.

6.3. PORCENTAJES VERTICALES Y HORIZONTALES

Los porcentajes verticales o los de posición suelen aplicarse sobre el Balance. Facilita la imagen sobre la situación patrimonial de la empresa y la comparación con la composición patrimonial de otras empresas.

Gracias a estos porcentajes se permite observar fácilmente el peso relativo que tiene una partida en comparación con el peso de otra de nivel superior. En

nuestro caso, también podremos observar si este peso relativo de una partida se ha mantenido del 2010 al 2011.

A continuación, veremos los porcentajes de ambas empresas por separado y posteriormente compararemos las cifras de las dos empresas.

MERCADONA, S.A.

- Porcentajes verticales (balance de situación):

- El **activo no corriente** ha aumentado prácticamente por el inmovilizado extrafuncional, ya que el inmovilizado intangible ha decrecido y el material ha aumentado en una pequeña cantidad.
- El **activo corriente** ha crecido a causa de que las existencias han decrecido, esto es positivo para la empresa ya que cuantas más existencias mantenga la empresa mayores costes generarán; los deudores han aumentado, cosa negativa para la empresa ya que quiere decir que este año la empresa tiene más clientes que no le han pagado a final de año; el activo extrafuncional ha aumentado; y finalmente la tesorería ha crecido significativamente.

Con lo cual, lo que contribuye en mayor parte, pero no con una gran diferencia, al activo es el activo corriente, al igual que el año anterior.

- El **patrimonio neto** ha aumentado respecto al año anterior.
- El **pasivo no corriente** ha crecido como consecuencia del aumento del pasivo no corriente extrafuncional. Por otro lado, podemos observar que las deudas a largo plazo han disminuido.
- El **pasivo corriente** ha aumentado a causa de la crecida de las deudas a corto plazo y los acreedores. Vemos que los acreedores forman casi en su totalidad el pasivo corriente. Con lo cual la empresa tiene mayor cantidad de proveedores, a los que pagar a menos de un año, que el año anterior.

Por lo tanto, lo que forma, prácticamente en su totalidad, el patrimonio neto más el pasivo son el propio patrimonio neto y el pasivo corriente, mientras que el pasivo no corriente apenas es significativo, en comparación con las otras dos partidas.

- Porcentajes horizontales (cuenta de pérdidas y ganancias):

- Las **ventas** han aumentado en un 7,90% en comparación con el año anterior. Este pequeño aumento es grato para la empresa, ya que, aun en épocas de crisis, Mercadona sigue aumentando

ventas.

- Los **gastos de personal** han aumentado, negativamente, lo cual muestra el aumento de contratación de trabajadores de un año a otro.
- El **resultado de explotación** ha crecido en un 14,79% respecto al año anterior.
- Los **resultados financieros** han aumentado en positivo en una gran cantidad. El cual está formado por la gran cantidad de ingresos financieros que obtiene la empresa.

Con lo cual el resultado final de 2010 a 2011 ha aumentado en total, en un 19,16%. Viendo esta gran crecida de resultados podemos confirmar que Mercadona ha esquivado los efectos de la crisis entre los años a analizar.

EROSKI, COOP.

- Porcentajes verticales (balance de situación):

- El **activo no corriente** vemos que ha disminuido. Dentro de la partida podemos ver que todos los epígrafes han disminuido excepto el inmovilizado extrafuncional.
- El **activo corriente**, ha aumentado y este aumento se debe a la crecida de la tesorería y en menor medida del activo corriente extrafuncional. Que la tesorería haya aumentado no es aconsejable, ya que la tesorería no genera rentas. Mientras que las existencias y los deudores comerciales han disminuido. Que estas dos partidas hayan disminuido es beneficioso para la empresa, ya que es preferible que los clientes nos paguen antes y por otro lado, cuantas menos existencias tenga la empresa menos costes tendrá que soportar por su mantenimiento.

Vemos que el activo corriente contribuye en mayor parte a la cifra total de activo.

- El **patrimonio neto** como podemos ver ha aumentado respecto del año anterior.
- El **pasivo no corriente** ha disminuido, ya que todas las partidas que lo integran han decrecido del 2010 al 2011. Esa decrecida es satisfactoria para la empresa ya que quiere decir que las deudas a largo plazo están disminuyendo.
- El **pasivo corriente** ha decrecido en un pequeño porcentaje ya que todas las partidas que lo integran han disminuido. Esto quiere

decir, que las deudas a corto plazo también van disminuyendo de un año para otro, al igual que las deudas a largo plazo, por lo que la empresa en 2011 se encuentra menos endeudada que el año anterior.

La cifra de patrimonio neto más pasivo está formada en gran parte por el patrimonio neto y el pasivo no corriente, ya que a pesar de ir reduciendo deuda, tiene una gran cifra de deuda a largo plazo.

- Porcentaje horizontales (cuenta de pérdidas y ganancias):

- Las **ventas** han disminuido de un año a otro en un 10,72%. Esto podría estar causado por el efecto de la situación económica en el sector de la distribución, ya que los consumidores van perdiendo la confianza y cada vez realizan menos compras y gastan menos en productos que pueden ser prescindibles o en productos de marcas.
- El **gasto de personal** ha aumentado, negativamente, lo que quiere decir que hay más gasto dedicado a la contratación de nuevos trabajadores.
- El **resultado de explotación** es considerablemente mayor que el año anterior, ya que todas las partidas negativas que lo componen, excepto el gasto de personal y los suministros, han disminuido de un año a otro.
- Los **resultados financieros extrafuncionales** han crecido de manera negativa con lo cual la empresa a pesar de disminuir la deuda sigue teniendo una gran carga financiera.

Con lo que en definitiva, el resultado final es positivo pero ha disminuido en un 5,97% respecto al año anterior debido al aumento de la carga financiera y tributaria. A pesar de ser menor que en 2011, la empresa no tiene pérdidas y mantiene el signo positivo en sus resultados finales.

COMPARATIVA DE PORCENTAJES.

ACTIVO: el activo corriente de Eroski, respecto al de Mercadona, es bastante más inferior. Tanto el activo no corriente como el activo corriente son superiores en el caso de Mercadona. Mientras que de 2010 a 2011, el activo de Mercadona ha crecido considerablemente, el de Eroski ha disminuido. Esta inferioridad esta causa por:

- Mercadona posee una gran cifra de inmovilizado material (un 40,98%), mientras que Eroski posee un 8,87%. Por otro lado, el inmovilizado extrafuncional de Eroski es mucho mayor que el de Mercadona.
- Mercadona posee una mayor cifra de existencias que Eroski. Esto puede ser un punto a favor de Eroski, ya que cuantas menos existencias posea, menores costes tendrá que soportar para mantenerlas.
- Respecto a los deudores comerciales, Eroski posee una cifra superior a la de su competidora. Esto será un punto a favor de Mercadona, ya que tiene menos clientes pendientes de cobro.
- En el caso de la tesorería, Mercadona posee muchísima más tesorería que Eroski. Esto podría estar causado por las grandes ventas que realiza Mercadona, las cuales son más del doble de las ventas que realiza Eroski en 2011.
- Respecto al patrimonio neto, la cifra de Mercadona es mayor que la de su competidora, pero por otro lado, el patrimonio neto de Eroski aumentó de 2010 a 2011, mientras que el de Mercadona disminuyó.
- El pasivo no corriente de Eroski es mayor que el de Mercadona. Esto es negativo para Eroski, ya que quiere decir que tienes mayor número de deudas a largo plazo. Mercadona posee un 0,31%, mientras que Eroski un 24,07%.
- El pasivo no corriente de Eroski es menor, pero aun así, posee mayor cifra de deudas a corto plazo. Mientras que Mercadona solo tiene un 0,04% de deudas a corto plazo, respecto al total de patrimonio neto más pasivo, Eroski tiene un 7,06%.
- Las ventas de Eroski, como ya hemos comentado anteriormente, son muchísimo más pequeñas que las de Mercadona. Mientras esta última tiene un aumento de ventas, respecto al año anterior, del 7,09%, Eroski sufrió una caída del 10,72%. Con lo cual vemos que, aun siendo más grandes las ventas de Mercadona que de Eroski, está última ha caído más de lo que ha crecido Mercadona, por lo que hay una grandísima diferencia en sus cifras comparativas.
- Los gastos de personal son más bajos en Eroski que en Mercadona, con lo que Mercadona gasta más en sus empleados que Eroski, a pesar que la cifra de gasto de personal de Eroski ha crecido más que la de Mercadona. Puede estar causado por mayor número de empleados o por mayor cifra de sueldos.
- El resultado de explotación, como consecuencia de las dos últimas partidas mencionadas, es mayor el de Mercadona que el de Eroski. El resultado de explotación de Eroski aumentó de 2010 a 2011 un 30,53% y el de Mercadona un 14,39%.

- En los resultado financieros es donde hay la mayor diferencia entra ambas empresas. Mientras Mercadona tiene un aumento (positivo) del 722,29%, causado por el incremento de los ingresos financieros, Eroski tiene un aumento (negativo) de 38,33%. Con lo cual, con esta partida podemos observar la gran carga financiera que soporta Eroski, todo lo contrario que Mercadona, en la cual los ingresos financieros se comen a los gastos financieros.
- Finalmente, el resultado del ejercicio es muchísimo mayor el de Mercadona que el de Eroski, pero aun así, las dos empresas mantienen sus resultados positivos de 2010 a 2011. Por otro lado, el resultado final de Mercadona ha aumentado en un 19,16%, respecto al año anterior, mientras que el de Eroski ha disminuido en un 5,97%.

Como conclusión a esta comparación, observamos que las cifras de Mercadona están siendo muchísimo mejores que las de Eroski, tanto en el tema de las deudas, de las ventas, de los resultados financieros extrafuncionales como del resultado final. A partir de los posteriores cálculos, veremos esta diferencia entre ambas empresas del mismo sector más profundamente.

6.4. RENTABILIDAD DE EXPLOTACIÓN

Este ratio mide la tasa de beneficio neto de la empresa. En realidad, no es un ratio de rentabilidad, sino más bien, representa un margen de explotación. Este ratio suele ser llamado en el análisis financiero, "margen neto". Este ratio sirve de base al análisis y por lo tanto, da inicio a la discusión de la rentabilidad.

Su diferencia con respecto a la rentabilidad de la empresa (cuyo sentido es jurídico) está marcada por la magnitud de aquellas actividades extraordinarias o ajenas a la actividad principal de la empresa y de sus correspondientes inversiones en activos que se destinaron para ésta.

Son preferibles valores elevados y positivos de este ratio.

MERCADONA

Rentabilidad de explotación 2010 = 19,54%

Rentabilidad de explotación 2011 = 17,55%

El "margen neto" de la empresa ha disminuido respecto del año anterior, pero aun así sigue manteniendo valores altos y positivos. Esto quiere decir que la compañía mantiene un margen neto como consecuencia de las inversiones en activos.

EROSKI

Rentabilidad de explotación 2010 = 6,8%

Rentabilidad de explotación 2011 = 11,51%

Observamos que la cifra de Eroski respecto a la rentabilidad de explotación ha aumentado considerablemente de 2010 a 2011, por lo que la empresa al invertir en sus activos ha obtenido un mayor margen neto de resultados.

COMPARATIVA

En este caso, Eroski ha aumentado la rentabilidad de explotación respecto al 2010, mientras que la de Mercadona ha decrecido. Pero a pesar de ese aumento por parte de Eroski, Mercadona sigue manteniendo una mayor rentabilidad económica que Eroski, lo que quiere decir que obtiene un mayor resultado con las inversiones en sus activos.

6.5. RENTABILIDAD ECONÓMICA

La rentabilidad económica es la rentabilidad de las inversiones realizadas por la empresa. Valora la generación de beneficios de las operaciones de la empresa a partir de la utilización de sus activos. Cuanto más grande sea el porcentaje de rentabilidad será mejor para la empresa. Una rentabilidad económica pequeña puede indicar:

- Exceso de inversión en relación con la cifra de negocio.
- Ineficiencia en el desarrollo de las funciones de aprovisionamiento, producción y distribución.
- Inadecuado estilo de dirección.

Dicha rentabilidad, puede descomponerse en dos partes: una es el margen económico sobre las ventas y la otra parte es la rotación de activos funcionales. El margen se refiere a la proporción de ganancia obtenida por cada euro facturado.

La rotación muestra las ventas conseguidas por cada euro invertido en activo funcional, es decir, como de eficiente es la empresa en la utilización de sus activos.

El resultado de la multiplicación de ambas partes es la rentabilidad económica.

MERCADONA:

Rentabilidad económica (ROA) 2010 = 11,07%

- Margen 2010 = 3,67%
- Rotación 2010 = 301,75%

Rentabilidad económica (ROA) 2011 = 11,07%

- Margen 2011 = 3,89%
- Rotación 2011 = 284,65%

Vemos que el beneficio de Mercadona, obtenido a través de la utilización de sus propios activos, se mantiene de un año a otro, con lo cual en este aspecto Mercadona sigue siendo igual de rentable.

A pesar de que la rentabilidad es la misma en ambos años, en 2010 tiene menor margen y mayor rotación, al contrario que en 2011 donde tiene mayor margen y menor rotación. Lo que quiere decir que la empresa en 2011 obtiene mayores beneficios por euro facturado mientras que por otro lado, es menos eficiente (concretamente en un 17.1%) a la hora de utilizar sus activos funcionales, es decir, que las ventas por cada euro invertido en activo, este año son menores que el año anterior.

EROSKI:

Rentabilidad económica (ROA) 2010 = 4,89%

- Margen 2010 = 7,64%
- Rotación 2010 = 63,99%

Rentabilidad económica (ROA) 2011= 7,15%

- Margen 2011 = 11,17%
- Rotación 2011 = 64,03%

Vemos que ha crecido de 2010 a 2011, esto quiere decir, que el beneficio conseguido a través de la utilización de los activos, ha sido mayor y con lo cual la empresa en dicho año es más rentable.

Por otra parte, observando la descomposición de la rentabilidad económica, vemos que, como es lógico, tanto el margen como la rotación de 2011 son superiores a los de 2010. Esto quiere decir, que en 2011 la empresa obtiene mayor beneficio por cada euro que factura y que cada vez es más eficiente con la utilización de sus activos y que por consiguiente, obtiene mayores ventas por cada euro que invierte en sus activos (funcionales).

COMPARATIVA

A pesar del considerable aumento que ha sufrido Eroski en su rentabilidad económica, observamos que Mercadona tiene mayor porcentaje de rentabilidad que su competidora, y por tanto, tiene mayor rotación y mayor margen. Esto quiere decir que Mercadona es más eficiente en la utilización de sus activos

funcionales, es decir, que por cada euro facturado obtiene mayores beneficios que los que obtiene Eroski y que obtiene mayores ventas por cada euro que invierte en su activo funcional.

Por consiguiente, podemos decir que Mercadona es más rentable que Eroski en el desarrollo de su actividad económica. Solo mirando los balances de ambas empresas ya se puede ver, ya que las ventas de Mercadona son mayores, el resultado final es mayor, y sus activos también lo son respecto a su competidora.

6.6. RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)

Es la rentabilidad de las inversiones realizadas por los socios para la financiación del patrimonio neto. Incorpora la totalidad de los efectos producidos sobre la cifra de resultado a lo largo del periodo que incluirá el efecto en términos de coste provocado por las fuentes de financiación, es decir, el resultado antes de impuestos (RAT).

La retribución de los socios se hará una vez atendidos todos los compromisos y obligaciones de la empresa, incluido el pago de la deuda. La existencia de deuda es un riesgo para los accionistas.

La diferencia entre la rentabilidad económica y financiera permite diferenciar entre las empresas que no son rentables por problemas en el desarrollo de su actividad económica y las empresas que no lo son por una mala gestión de su política de financiación.

La rentabilidad financiera cuanto más alta sea mejor para la empresa, ya que si el porcentaje fuese muy pequeño la empresa podría estar al borde de una quiebra. Por otro lado, a mayor rentabilidad mayor riesgo.

Una rentabilidad financiera inferior o poco superior a la que podría obtenerse en el mercado financiero, cierra las posibilidades de expansión de la empresa, ya que no habría inversores dispuestos a invertir sus fondos en la empresa, puesto que el riesgo que asumirían sería mayor que la rentabilidad obtenida.

La rentabilidad económica será igual a la rentabilidad financiera cuando la empresa se financie solo con fondos propios.

MERCADONA

Rentabilidad financiera 2010 = 24,99%

Rentabilidad financiera 2011 = 25,02%

La rentabilidad financiera de Mercadona ha tenido un leve aumento de 2010 a 2011, pero a pesar de que el aumento haya sido mínimo, vemos que su porcentaje de rentabilidad financiera es considerablemente alto, por lo que podemos descartar directamente la posibilidad de quiebra de la empresa. Por otro lado, podemos decir que la rentabilidad que reciben los accionistas a cambio del riesgo soportado es alta. Por lo que si la empresa decidiera expandirse (Mercadona está optando por la expansión en Italia), seguramente, obtendría inversores interesados en esa expansión por la alta rentabilidad que obtendrían al invertir en dicha empresa.

EROSKI

Rentabilidad financiera 2010 = 2,44%

Rentabilidad financiera 2011 = 2,51%

La rentabilidad financiera de Eroski, al igual que Mercadona, ha crecido levemente respecto al año anterior.

Observamos que en el caso de Eroski, la rentabilidad que obtienen los accionistas por el riesgo asumido es considerablemente pequeña. Esto es a causa de la gran carga financiera que soporta Eroski como consecuencia de la gran cifra de deuda que tiene. Por lo que podemos decir, que los accionistas de la empresa tienen mayor riesgo soportado, cosa que podría cerrar las puertas a una expansión, ya que nuevos inversores considerarían la opción de invertir en mercado financiero, pues podrían obtener la misma rentabilidad soportando menor riesgo.

COMPARATIVA

En relación a la rentabilidad financiera, hay una gran diferencia entre ambas empresas, ya que hay una diferencia porcentual de 22,51% a favor de Mercadona. Es decir, que la rentabilidad que obtienen los accionistas de Mercadona es muchísimo mayor que la que obtienen los accionistas de Eroski. Como ya hemos dicho anteriormente, la pequeña rentabilidad financiera que tiene Eroski, en comparativa con Mercadona, está causada por la gran carga financiera que soporta.

Un inversor que quisiera invertir en alguna de las dos empresas se declinaría directamente por invertir en Mercadona, ya que obtendría una mayor rentabilidad por un mayor riesgo soportado.

6.7. APALANCAMIENTO FINANCIERO.

El GAF o apalancamiento financiero, mide la posición de riesgo económico que tiene la empresa. Es decir, es un ratio explicativo del nivel de rentabilidad financiera alcanzado por la empresa en un periodo de tiempo determinado y de la probabilidad de volver a alcanzar dicho nivel de rentabilidad.

MERCADONA

GAF 2010 = 0,008

GAF 2011 = 0,010

Observamos que el apalancamiento financiero de Mercadona crece levemente de un año a otro. Por lo que el riesgo que soporta la empresa aumento en esa misma cantidad respecto al año anterior. Por ello, la rentabilidad financiera de la empresa ha crecido muy levemente de 2010 a 2011 (a mayor apalancamiento, mayor riesgo, y a mayor riesgo, mayor rentabilidad).

EROSKI

GAF 2010 = 1,12

GAF 2011 = 0,85

El apalancamiento operativo de Eroski ha decrecido de 2010 a 2011. Este menor apalancamiento es debido a que la empresa tiene menos financiación ajena. Cuanta menor rentabilidad financiera tenga la empresa menor apalancamiento operativo debería tener, pero en el caso de Eroski, tiene una gran cifra de deudas mientras que el RAT no es muy elevado.

COMPARATIVA

Eroski mantiene un mayor apalancamiento financiero que Mercadona, debido a la gran cifra de deuda que aparece en su balance. Por ello, la rentabilidad financiera de Eroski es muchísimo menor que la rentabilidad financiera que proporciona Mercadona a sus accionistas.

6.8. APALANCAMIENTO OPERATIVO (GAO)

Es uno de los ratios para medir el riesgo económico a partir de la clasificación de costes fijos y variables. Se origina en la empresa a partir de los costes fijos. Que existan costes fijos es el motivo de que los incrementos en el nivel de actividad produzcan variaciones en el resultado de explotación de la empresa, ya que la misma cantidad de costes fijos se reparte entre un mayor número de unidades de producción vendidas. Por ello, los costes fijos crean un efecto palanca en el resultado de explotación funcional (RAIT), de manera que, siempre que el resultado de explotación sea diferente de cero la variación en el volumen de ventas producirá una variación en el resultado de explotación.

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, esas "herramientas" son las maquinarias, las personas y la tecnología. Las maquinarias y las personas están relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda entonces se contrata más personal y se compra más tecnología o maquinaria para producir y satisfacer la demanda del mercado.

Cuando no existe apalancamiento, se dice que la empresa posee capital inmovilizado, eso quiere decir, activos que no producen dinero.

MERCADONA

GAO 2010 = 4,30

GAO 2011 = 4,01

Vemos que del 2010 al 2011 el aumento de las utilidades al aumentar las ventas a disminuido en un 0,29. Esto quiere decir que si Mercadona incrementase sus ventas en un 100%, sus utilidades aumentarían en un 0,29 por unidad menos que el año anterior, es decir, este año aumentarían un 4,01.

A pesar de esta disminución de apalancamiento, la empresa sigue aprovechando su capacidad productiva y variaciones en las ventas producen variaciones en el resultado de explotación.

EROSKI

GAO 2010 = 2,04

GAO 2011 = 1,79

Como observamos el apalancamiento operativo de Eroski ha disminuido de un año a otro. Esto quiere decir que al aumentar las ventas los costes operativos se reparten en menor proporción entre las unidades producidas, y por tanto las utilidades son menores y la empresa aprovecha peor su capacidad productiva respecto al año anterior.

Aun así, la compañía al aumentar (o disminuir) las ventas en un 100%, las utilidades aumentarían (o disminuirían) en un 1,79 por unidad. Por lo que sigue aprovechando (aunque en menor medida) su capacidad productiva.

Por otro lado, cada vez que las ventas sufran una variación y el resultado de explotación sea diferente a 0, esta variación producirá un impacto en el RAIT a causa del mayor reparto de costes fijos.

COMPARATIVA

En ambas empresa el grado de apalancamiento operativo ha disminuido de un año para otro, pero el apalancamiento operativo de Mercadona supera al de Eroski en una gran medida, por lo que Mercadona tiene mayores utilidades y aprovecha mejor la capacidad productiva que su competidora.

6.9. APALANCAMIENTO GLOBAL

El apalancamiento global es el efecto total de los costos fijos sobre la estructura financiera y operativa de la empresa.

Es el reflejo en el resultado, de los cambios en las ventas sobre las utilidades por acción de la empresa, a causa del producto del apalancamiento de operación y financiero.

MERCADONA

Apalancamiento total 2010 = 0,043

Apalancamiento total 2011 = 0,031

Como podemos ver el resultado de combinar ambos apalancamientos hace que el apalancamiento final sea minúsculo, por lo que al aumentar (o disminuir) las ventas las utilidades por acción aumentarían (o disminuirían) en 0,031 por unidad en 2011. La decrecida de 2010 a 2011 es debido a que ambos apalancamientos, por separado, han decrecido de un año a otro.

Al combinar los dos apalancamientos vemos que el apalancamiento global es mínimo, hay que el apalancamiento financiero que tiene la empresa es minúsculo (0,008).

EROSKI

Apalancamiento total 2010 = 2,28

Apalancamiento total 2011 = 1,52

Vemos que ha disminuido de un año a otro. A pesar de eso, tiene un gran apalancamiento global a causa de que su apalancamiento financiero es elevado.

Al aumentar (o disminuir) las ventas las utilidades por acción aumentarían (o disminuirían) en 1,52 por unidad en 2011.

COMPARATIVA

Ambos apalancamiento totales han disminuido de 2010 a 2011, pero hay una gran diferencia entre en apalancamiento total de Eroski respecto al de Mercadona. Esto es debido a la notoria diferencia que hay entre el apalancamiento financiero, ya que mientras que el de Mercadona es minúsculo el de Eroski es considerablemente mayor. Esto es debido a la otra gran diferencia entre ambas empresas que es la gran cifra de deuda que posee Eroski y por consiguiente, la menor rentabilidad financiera que ofrece.

6.10. ANÁLISIS DEL PUNTO MUERTO

En nuestro caso, calcularemos el punto muerto, la cobertura del punto muerto, la superación del punto muerto y el ratio del punto muerto para ambas empresas.

El **punto muerto** es el volumen de ventas en el cual la empresa no obtiene ni pérdidas ni beneficios. Es la cifra de ventas que cubre los gastos fijos y variables de la empresa necesarios para conseguir dicha cifra.

A partir de este punto la empresa obtiene beneficios.

La **cobertura del punto muerto** mide la proporción de cada unidad monetaria ingresada que sirve para cubrir los costes fijos.

La **superación del punto muerto** mide la proporción de cada unidad monetaria que entra en la empresa en el momento en que ya se ha alcanzado el punto muerto, y que contribuye a la formación del beneficio.

El **ratio del punto muerto** es el nivel de ingresos procedentes del ejercicio habitual de la actividad de la empresa, sin tener en cuenta los ingresos financieros, que ésta tiene que alcanzar para dejar de tener pérdidas en el ejercicio habitual de su actividad.

Valores mayores a 1 indicarán que la empresa genera beneficios a partir del desarrollo de su actividad.

MERCADONA

- **Punto muerto**

Punto muerto 2010 = 11.742.344,38

Punto muerto 2011 = 12.538.387,91

El punto muerto de Mercadona ha aumentado de un año para otro, ya que tanto los costes fijos como los variables han sufrido un aumento. Esto quiere decir, que la empresa debe tener mayores ventas para conseguir beneficios.

Si la empresa vende esta cifra que observamos en 2011 la empresa no conseguiría ni beneficios ni pérdidas, mientras que si tuviera una cifra superior, aunque fuese un leve aumento, estaría obteniendo beneficios.

- **Cobertura del punto muerto**

Cobertura 2010 = 76,90%

Cobertura 2011 = 76,10%

Esto quiere decir que el porcentaje de unidades monetarias (en este caso euros) que entran a la empresa y cubren los gastos fijos es de un 76,10% este año. Por otra parte, vemos que el porcentaje ha disminuido lo que quiere decir que la cantidad de unidades monetarias que entran cubren en menor medida los costes fijos de la empresa.

- **Superación del punto muerto**

Superación 2010 = 23,10%

Superación 2011 = 23,90%

Esto quiere decir que al destinarse un menor porcentaje de las unidades monetarias que entran en la empresa para cubrir los costes fijos, como hemos visto en la cobertura, se destina un mayor porcentaje este año al anterior de las unidades monetarias a la contribución del beneficio.

Como vemos la suma de la cobertura y de la superación del punto muerto suman el 100% de las unidades monetarias procedentes de las ventas.

- **Ratio del punto muerto**

Ratio 2010 = 1,04

Ratio 2011 = 1,04

El ratio es el mismo en ambos ejercicios. Que ambos ratio sean mayores a 1 quiere decir que la empresa crea beneficios a partir de su actividad económica.

EROSKI

- **Punto muerto**

Punto muerto 2010 = 2.194.101,23

Punto muerto 2011 = 2.057.189,15

Observamos que el punto muerto de 2010 a 2011 ha disminuido, esto es a causa de que, a pesar de que los costes fijos han aumentado, los costes totales han decrecido de un años a otro. Lo que quiere decir que en 2011 la empresa necesitará una cantidad menor de la cifra de ventas para conseguir beneficios, es decir, que la compañía conseguirá beneficios con anterioridad al año anterior.

- **Cobertura del punto muerto**

Cobertura 2010 = 89,13%

Cobertura 2011 = 93,80%

El porcentaje de unidades monetarias que se destinan a cubrir los costes fijos es mayor en 2011, esto quiere decir que este año hay un mayor porcentaje de los euros que entran a la empresa que cubren los costes fijos que el año anterior en lugar de destinarse a la creación de beneficios, como veremos a continuación.

- **Superación del punto muerto**

Superación 2010 = 10,87%

Superación 2011 = 6,40%

Quiere decir que el porcentaje de las unidades monetarias que entran a la empresa se destinan en menor medida a la contribución del beneficio que el año anterior. Por otra parte, como hemos dicho anteriormente, se destina este año un mayor porcentaje de esas unidades monetarias a cubrir los costes fijos.

- **Ratio del punto muerto**

Ratio 2010 = 1,08

Ratio 2011 = 1,13

Vemos que el ratio es mayor a uno lo que quiere decir que Eroski genera beneficios gracias a su actividad económica. Por otro lado, vemos que el ratio ha crecido levemente respecto al año anterior, esto quiere decir que en el año 2011 genera mayores beneficios a través de su actividad que en el año anterior.

COMPARATIVA

Haciendo una comparación general, vemos que Mercadona posee un mayor punto muerto, lo que quiere decir que para conseguir beneficios debe tener una cifra superior de ventas que Eroski. También vemos que la cobertura del punto muerto es superior a la de Eroski y por consiguiente, la superación es mayor la de Mercadona que la de Eroski, lo que quiere decir que Mercadona destina mayor parte de su porcentaje de unidades monetarias, que entran a través de las ventas, a la contribución de beneficios, mientras que Eroski utiliza esa diferencia de porcentaje para cubrir costes fijos.

Respecto al ratio del punto muerto, es mayor el de Eroski que el de Mercadona, esto quiere decir que Eroski consigue mayores beneficios con su actividad económica que su competidora.

6.11. ROTACIONES Y PERIODOS MEDIOS DE MADURACIÓN

Rotaciones: son el número de veces que se renueva el saldo de una partida, a lo largo de un ejercicio económico. En este caso veremos las partidas de clientes e inventario.

MERCADONA

- **Rotación clientes**

2010 = 201,35

2011 = 209,97

- **Rotación inventario**

2010 = 20,38

2011 = 22,13

Podemos observar que la partida de clientes tiene una rotación muchísimo más grande que las otras partidas, es decir, que el número de veces en que se renueva el saldo son muchísimas. Por otro lado el número de veces que se renueva el saldo de proveedores es, en comparación al de clientes, es minúsculo.

EROSKI

- **Rotación clientes**

2010 = 12,44

2011 = 12,50

- **Rotación inventario**

2010 = 12,36

2011 = 13,39

Vemos que la partida que menos veces renueva su saldo es la de proveedores. Las otras dos partidas tienen cifras similares respecto al número de veces en que renuevan sus saldos.

COMPARATIVA

La principal diferencia entre las rotaciones de ambas empresas es la de la partida de clientes.

El número de veces en que se renueva el saldo de la partida de clientes de Mercadona es 20 veces más que el número de veces que se renueva el saldo de Eroski.

Periodo medio de maduración: se puede definir como el tiempo que tarda una empresa desde que invierte una unidad monetaria, en el ciclo de explotación, hasta que la recupera.

En sentido financiero, será el tiempo que tarda una empresa desde que paga hasta que cobra. El periodo medio de maduración económico está formado por el subperiodo de ventas más el subperiodo de cobro, el resultado del cual quiere decir el tiempo que tarda una empresa entre comprar y cobrar.

En nuestro caso únicamente podremos calcular el periodo medio de maduración económica, ya que el subperiodo de pago no podemos calcularlo por falta de información.

MERCADONA

- **PMM clientes**

2010 = 1,81

2011 = 1,74

- **PMM inventario**

2010 = 17,91

2011 = 16,49

PMM ECONÓMICO 2010 = 17,91 + 1,81 = 19,72

PMM ECONÓMICO 2011 = 16,49 + 1,74 = 18,23

El tiempo que tarda Mercadona entre comprar y cobrar es menor que el tiempo que tardaba en 2010.

EROSKI

- **PMM clientes**

2010 = 29,33

2011 = 29,19

- **PMM inventario**

2010 = 29,52

2011 = 27,25

PMM ECONÓMICO 2010 = 29,52 + 29,33 = 58,85

PMM ECONÓMICO 2011 = 27,25 + 29,19 = 56,44

Es el tiempo que tarda Eroski entre que invierte, es decir, que compra, hasta que cobra.

COMPARATIVA

Vemos que en el caso de Eroski el tiempo entre invertir y recuperar esa inversión es superior al tiempo que tarda Mercadona en hacer el mismo proceso. Con lo cual es mejor el caso de Mercadona ya que tarda menos tiempo en conseguir las unidades monetarias invertidas, es decir, en cobrar.

6.12. LIQUIDEZ Y SOLVENCIA

A continuación, analizaremos cuatro ratios, dos de los cuales se refieren a la liquidez (ratio de liquidez y ratio de liquidez inmediata), otro que se refiere a la solvencia (ratio de solvencia) y el cuarto será el ratio del fondo de maniobra (que para ello tendremos que calcular previamente el fondo de maniobra), ya que esta considerablemente ligado a la liquidez.

Ratio de liquidez: refleja el porcentaje que suponen los activos a corto plazo (activo corriente) respecto a los pasivos corrientes. Su resultado está vinculado al fondo de maniobra.

- Valores por debajo de 100 indican que parte de la estructura de inmovilizado de la empresa está siendo financiada con deudas corrientes.
- Valores por encima de 100 nos dicen que parte de los fondos permanentes financian la actividad ordinaria de la empresa (el activo corriente).

En este caso, puede ser que el ratio sea elevado a causa de que el activo corriente es superior por:

- Existencias: una cifra elevada de existencias genera costes.
- Clientes: es mejor haber cobrado y tener un cifra baja de clientes que no lo contrario.
- Tesorería: un exceso de tesorería no es conveniente ya que no genera rentas a la empresa. En ocasiones es mejor invertirla.

Ratio de liquidez inmediata: mide la posibilidad de una empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos más líquidos (la tesorería y las inversiones financieras a corto plazo). Refleja el porcentaje que suponen estos activos respecto a los pasivos corrientes.

- Valores por debajo de 100 podrían reflejar la existencia de dificultades por parte de la empresa para hacer frente a sus pagos a corto plazo.
- Valores por encima de 100 podrían indicar un exceso de liquidez que tampoco es deseable, ya que la tesorería no genera rentas.

Ratio de solvencia: es la capacidad que tiene la empresa de cumplir con sus compromisos futuros tanto a largo plazo como a corto plazo. Debe ser superior a la unidad, en el caso que sea inferior querrá decir que el patrimonio neto es negativo. Que el patrimonio neto sea negativo nos indica falta de solvencia. Este ratio nos puede mostrar una posible quiebra.

Fondo de maniobra: representa la parte de fondos permanentes (patrimonio neto y pasivos no corrientes) que financian actividades corrientes de la empresa. Se mide en euros.

Ratio del fondo de maniobra: indica la proporción del activo que supone el fondo de maniobra. Muestra si un fondo de maniobra es relativamente importante.

- **Ratio de liquidez:**

MERCADONA

Ratio de liquidez 2010 = 97,43%

Ratio de liquidez 2011 = 112,72%

En 2010, parte de la estructura de inmovilizado estaba siendo financiada con deudas corrientes. Esto quiere decir que la empresa utilizaba financiación a través de terceros a corto plazo, en lugar de utilizar sus fondos permanentes, es decir, el patrimonio neto y el pasivo no corriente. Por lo tanto, podemos deducir que las deudas de Mercadona, en mayor medida, eran a corto plazo. El 97,43% suponen el porcentaje de activo respecto al pasivo corriente.

En cambio, en 2011 el ratio de liquidez es superior a 100, lo que quiere decir que la empresa ha pasado de estar financiada con deudas corrientes, a estarlo con fondos permanentes. Ahora un 112,72% es lo que suponen los activos corrientes respecto al pasivo corriente.

EROSKI

Ratio de liquidez 2010 = 197,65%

Ratio de liquidez 2011 = 202,77%

Observamos que el ratio de liquidez ha aumentado de 2010 a 2011. Esto quiere decir que en el año actual, la empresa ha utilizado en mayor parte los fondos permanentes de la propia empresa para financiar su activo corriente. Es decir, que la mayoría del activo corriente está siendo financiado por el patrimonio neto y el pasivo no corriente en lugar de ser financiado por deudas a corto plazo (ya que el ratio es mayor al 100%).

Esto quiere decir que las deudas que posee Eroski, tanto en 2010 como en 2011, son deudas a largo plazo, en mayor medida.

El activo corriente refleja el 202,77% respecto al pasivo corriente.

COMPARATIVA

Mientras que Mercadona ha pasado de financiarse con deudas a corto plazo, a financiarse con patrimonio neto y pasivo no corriente, Eroski siempre se ha financiado con los fondos permanentes.

Por otro lado, el porcentaje de liquidez es mucho mayor en el caso de Eroski que en el de Mercadona, ya que Eroski posee unas deudas a largo plazo mayores que las de su competidora.

- **Ratio de liquidez inmediata:**

MERCADONA

Ratio de liquidez inmediata 2010 = 73,01%

Ratio de liquidez inmediata 2011 = 90%

A pesar de haber aumentado el porcentaje de liquidez inmediata, sigue siendo inferior al 100%, lo que quiere decir que la empresa podría tener dificultades a la hora de hacer frente a sus pagos a corto plazo.

EROSKI

Ratio de liquidez inmediata 2010 = 160,20%

Ratio de liquidez inmediata 2011 = 163,02%

El porcentaje de liquidez inmediata ha aumentado de 2010 a 2011 y por otro lado se ha mantenido por encima de los 100%, lo que querría decir que la compañía tiene un exceso de liquidez, lo que tampoco es deseable ya que la tesorería no genera rentas por si sola.

COMPARATIVA

Mientras que Mercadona podría tener dificultades a la hora de hacer frente a los pagos a corto plazo, Eroski tiene un exceso de tesorería, lo cual tampoco es beneficioso para la empresa.

- **Ratio de solvencia:**

MERCADONA

Ratio de solvencia 2010 = 1,80

Ratio de solvencia 2011 = 1,86

Vemos que al ser mayor que uno la empresa no tiene problemas de solvencia, es decir, que no tendrá problemas a la hora de hacer frente con sus obligaciones tanto a largo como a corto plazo.

EROSKI

Ratio de solvencia 2010 = 1,89

Ratio de solvencia 2011 = 2,17

Al ser mayor a la unidad, podemos decir que la empresa no tendrá problemas con sus obligaciones futuras y por lo tanto no nos da señales de posible quiebra.

COMPARATIVA

El ratio de solvencia de Eroski es mayor que el de Mercadona, lo que quiere decir que a la hora de cumplir sus compromisos futuros tendrá menos dificultades que su competidora.

- Fondo de maniobra:

MERCADONA

Fondo de maniobra 2010 = -67.008

Fondo de maniobra 2011 = 364.009

En 2010 el fondo de maniobra era negativo, esto quiere decir que los fondos permanentes (patrimonio neto y pasivo no corriente) no cubrían los activos corrientes. Es decir, que los activos corrientes no estaban financiados por los fondos permanentes, como bien vemos en el ratio de liquidez.

En este caso, el pasivo corriente era mayor que el activo corriente.

En 2011 el fondo de maniobra aumenta en una grandísima cantidad, esto quiere decir que los fondos permanentes financiaban el activo corriente, al igual que hemos comentado en el ratio de liquidez.

En este caso, el activo corriente es superior al pasivo corriente.

EROSKI

Fondo de maniobra 2010 = 882.064

Fondo de maniobra 2011 = 745.932

En el caso de Eroski, el fondo de maniobra ha disminuido de 2010 a 2011. Esto quiere decir que los activos corrientes están financiados en menor medida por los fondos permanentes que en el año anterior, pero que aun así, Eroski sigue utilizando el patrimonio neto y el pasivo no corriente para financiar sus activos corrientes.

COMPARATIVA

En 2011 hay una gran diferencia entre Mercadona y Eroski, ya que el fondo de maniobra de Eroski es más del doble de la cifra de fondo de maniobra de Mercadona. Lo que quiere decir que Eroski utilizado en mayor medida los fondos permanentes para la financiación de sus activos corrientes, que Mercadona.

- **Ratio del Fondo de Maniobra:**

MERCADONA

Ratio del fondo de maniobra 2010 = 0,013

Ratio del fondo de maniobra 2011 = 0,063

Nos muestra la proporción de activo que forma el fondo de maniobra. Vemos que no es relativamente importante ya que las cifras son minúsculas. A pesar de ello de 2010 a 2011 ha sufrido un leve aumento.

EROSKI

Ratio del fondo de maniobra 2010 = 0,23

Ratio del fondo de maniobra 2011 = 0,22

Vemos que la proporción de activo que forma en fondo de maniobra es menor este año que el año anterior, en una pequeña proporción.

COMPARATIVA

Observamos con el ratio del fondo de maniobra que el fondo de maniobra de Eroski es relativamente más importante que el fondo de maniobra de Mercadona, ya que comparando ambos ratios el de Eroski es considerablemente mayor que el de su competidora a causa del mayor tamaño del fondo de maniobra de Eroski.

7. OTROS RATIOS DE INTERÉS

✓ **7.1. Ratio de endeudamiento**

El ratio de endeudamiento mide la relación entre el importe de los fondos propios de la propia empresa y las deudas que mantiene a largo y a corto plazo.

El "valor ideal" de este ratio estaría situado entre un 40% y un 60%. Valores por encima de 60% querrá decir que la empresa tiene un exceso de deuda, y valores por debajo de 40% querrá decir que la empresa tiene un exceso de capitales, lo que haría que tuviera una pérdida de la rentabilidad de sus recursos.

MERCADONA

Ratio de endeudamiento 2010 = 0,44%

Ratio de endeudamiento 2011 = 0,35%

La cifra de este ratio nos está diciendo que Mercadona tiene un gran exceso de capitales que no generan ninguna rentabilidad, ya que el ratio debería encontrarse entre 40%-60%. Por otro lado, también nos quiere decir que la empresa no tiene una gran cantidad de deudas con terceros.

Esta situación para la empresa no sería la ideal, ya que a pesar de que tener muchas deudas no es beneficioso, tener una gran cantidad de capital tampoco lo es.

EROSKI

Ratio endeudamiento 2010 = 52,65%

Ratio endeudamiento 2011 = 45,92%

El ratio de endeudamiento de la empresa se encuentra entre el valor "ideal". Esto quiere decir que la empresa no tiene una gran cantidad de deuda y que tampoco tiene una gran cantidad de capital sin que genere rentabilidad.

COMPARATIVA

Mientras que Eroski se encuentra en una situación buena de apalancamiento, Mercadona tiene un gran exceso de capitales propios, por lo que está teniendo unas pérdidas de rentabilidad de sus recursos al no invertir ese capital.

✓ 7.2. Ratio de cobertura de intereses.

Mide el apalancamiento financiero de la empresa y proporciona el grado en que los intereses son absorbidos por los beneficios antes de intereses e impuestos más la amortización. El pago periódico de intereses es una carga fija para la empresa por lo que conocer esta proporción evita futuras dificultades.

Valores grandes y positivos indican una mayor capacidad de la empresa para hacer frente al coste que supone recurrir a la financiación ajena para financiar su actividad.

MERCADONA

Ratio de cobertura de intereses 2010 = 164,70

Ratio de cobertura de intereses 2011 = 22,91

Como vemos el valor del ratio ha disminuido del 2010 al 2011 lo que quiere decir que la empresa este año tiene menos capacidad para hacer frente al coste de la financiación ajena.

EROSKI

Ratio de cobertura de intereses 2010 = 1,23

Ratio de cobertura de intereses 2011 = 1,31

Vemos que el ratio de Eroski es de un valor muy bajo, y que de un año a otro ha decrecido todavía más, por lo tanto, la empresa apenas tiene capacidad para poder hacer frente al coste de la financiación a través de terceros. Esto puede ser como consecuencia de los grandes gastos financieros que posee a causa de la gran cifra de deuda y el pequeño resultado de explotación obtenido por la compañía.

COMPARATIVA

Hay una gran diferencia entre ambos ratios. Mercadona tiene una mayor capacidad a la hora de hacer frente al coste de la deuda en comparación con Eroski, ya que el ratio de esta última es minúsculo si lo confrontamos con el de su competidora.

✓ **7.3. Ratio de autofinanciación generado por ventas**

Este ratio indica la capacidad de la empresa para convertir en recursos líquidos los recursos generados por la realización de su propia actividad.

Valores elevados y positivos muestran una mayor capacidad de la empresa para convertir en efectivo el resultado de sus ventas.

MERCADONA

Ratio autofinanciación ventas 2010 = 5,27%

Ratio autofinanciación ventas 2011 = 5,19%

Mercadona no tiene una gran capacidad para convertir sus resultados de ventas en efectivo, ya que el ratio no es elevado, pero siendo positivo podemos afirmar que sí que una pequeña parte de los resultados procedentes de las ventas los convierte en efectivo.

EROSKI

Ratio de autofinanciación 2010 = 3,94%

Ratio de autofinanciación 2011 = 3,95%

En este caso, Eroski también tiene una pequeña capacidad para convertir sus resultados procedentes de las ventas en efectivo, pero al ser positivo el porcentaje resultante del ratio, podemos decir que sí que tiene transformado en efectivo una pequeña parte de los resultados de venta.

COMPARATIVA

Ambas empresas poseen pequeñas capacidades para hacer efectivo de los resultados de venta, ya que las dos empresas tienen unos porcentajes pequeños del ratio. Por otro lado, Mercadona supera a Eroski en dicho ratio en una pequeña cantidad, por lo que podemos decir que en este aspecto ambas empresas se encuentran en la misma posición.

✓ **7.4. Ratio de autofinanciación generado por activos**

Es similar al ratio anterior pero con la diferencia de que en este caso los recursos líquidos se obtienen a través de los activos, es decir, que indica la capacidad de la empresa para generar efectivo a partir de sus activos.

Valores altos y positivos de este ratio indican una mayor capacidad de la empresa para generar recursos líquidos a partir de la utilización de sus activos.

MERCADONA

Ratio autofinanciación activos 2010 = 15,89%

Ratio autofinanciación activos 2011 = 14,76%

En este caso el porcentaje es mayor que en el caso de las ventas, por lo que Mercadona genera mayor efectivo a través de la utilización de sus activos que a través de sus ventas.

EROSKI

Ratio autofinanciación activos 2010 = 2,53%

Ratio autofinanciación activos 2011 = 2,52%

En el caso de Eroski tiene una capacidad mínima para crear efectivo a partir de la utilización de sus propios activos, al igual que en el caso de ventas, por lo que en general Eroski no genera gran cantidad de recursos líquidos a través de sus activos ni a través de ventas.

COMPARATIVA

Mientras que Mercadona va generando efectivo a través de los activos y en menor medida a través de las ventas, Eroski no genera gran cantidad de disponible ni con activos ni con ventas.

8. CONCLUSIONES

✓ 8.1. Diagnóstico general de la situación de las empresas.

Para comenzar con el diagnóstico de ambas empresas, lo primero que miraremos serán las estrategias de las dos empresas. Como hemos visto anteriormente las estrategias empresariales que llevan a cabo cada una de las empresas son muy diferentes. Mientras Mercadona se basa en mantener satisfecho al pilar de su actividad económica (el cliente) y a todos los que tienen que ver con dicha satisfacción, Eroski se centra en el proveedor (saltando por encima del cliente) y en la eficiencia de los establecimientos, es decir, únicamente mantener abiertos aquellos que están siendo eficientes e ir cerrando los que no.

A partir de aquí observamos que en la mayoría de aspectos estudiados Mercadona tiene una mejor posición que Eroski.

- Mercadona es más rentable tanto a nivel económico como a nivel financiero, por lo que utiliza mejor sus activos, llegando a obtener mayores beneficios por ello, y ofrece una mayor rentabilidad a sus accionistas;
- Tiene un mayor apalancamiento financiero como consecuencia de esa mayor rentabilidad financiera;
- Tiene un mayor apalancamiento operativo lo que quiere decir que aprovecha mejor su capacidad productiva y que tiene mayores utilidades;
- Tiene un periodo medio de maduración menor que el de Eroski lo que quiere decir que tarda menos tiempo en recuperar la inversión hecha;
- Tiene mayor capacidad a la hora de pagar el coste de la deuda;
- Y crea efectivo a través de la utilización de su activo mientras que su competidora no.

Con esta serie de pros para Mercadona podemos llegar a la conclusión que esa buena gestión de la empresa viene como consecuencia de una buena

estrategia empresarial basada principalmente en el cliente, el pilar más importante para una empresa de distribución comercial cercana a los hogares y dirigida a la compra para el día a día de las familias.

✓ 8.2. Medidas para mejorar.

Las medidas que veo conveniente que se podrían aplicar a las empresas son:
Para Eroski:

- En primer lugar y lo más importante, una modificación de su estrategia empresarial basada más hacia los clientes que no hacia los trabajadores, ya que los clientes es la parte de su actividad económica que aporta todo lo posible para que el negocio vaya adelante, sin descuidar a los proveedores.
- Un acuerdo con los socios o un plan de estabilidad, para llegar a disminuir la deuda y no seguir endeudándose cada vez más. Como por ejemplo, aportaciones de los socios, ampliación de capital, ...
- Un cambio en la imagen de sus establecimientos, ya que muchos de ellos tienen un aspecto “abandonado”, lo cual causa que algunos clientes prefieran ir a otro supermercado a comprar. Podrían llevar a cabo una modernización de los locales y con ello captar a mayor número de clientes potenciales.

Para Mercadona:

- Aumentar su liquidez inmediata, ya que como hemos dicho podría llegar a tener problemas en un futuro a la hora de hacer frente a los pagos a corto plazo. Lo que por consiguiente llevaría a Mercadona a tener una mejor solvencia.
- Un aumento de apalancamiento para evitar ese exceso de capitales propios, invirtiendo en nuevos locales, contratos con nuevos proveedores para introducir marcas nuevas en sus tiendas, ...

✓ 8.3. Aprendizaje obtenido a partir del trabajo realizado.

Una vez terminado el trabajo, he aprendido que a la hora de emprender un negocio una de las cosas más importantes es tener bien clara tu estrategia empresarial y aparte de tenerla clara, ver que es una buena estrategia, ya que si se empieza con una visión distorsionada de hacia donde se quiere ir todo lo demás no podrá desarrollarse como es debido.

Y finalmente, que observando bien las cuentas anuales de una empresa, observando el análisis contable e investigando sobre esa empresa se puede llegar a tener bastante información sobre esa compañía y llegar a entender como es su funcionamiento interno, es decir, la parte que no se ve desde fuera.

9. BIBLIOGRAFÍA

- *“<http://www.periodistadigital.com/economia/empresas/2012/02/22/juan-roig-la-crisis-es-el-derroche-que-todos-hemos-practicado-en-los-anos-de-bonanza.shtml>”*
- *“http://www.econ.upf.edu/docs/case_studies/51es.pdf”*
- *“<http://gara.naiz.info/paperezkoa/20120624/348528/es/Hemos-hecho-ajustes-traves-esfuerzo-propios-socios>”*
- *“<http://www.noticiasmercadona.es/modelo-mercadona/>”*
- *“<http://estrategiayempresa.blogspot.com.es/2009/08/los-pilares-de-mercadona.html>”*
- *“<http://www.labolsa.com/finanzas/crisis+economica+eroski>”*
- *“<http://www.euskadinnova.net/es/transformacion-empresarial/agenda/grupo-eroski-claves-para-buena-estrategia/4326.aspx>”*
- *“http://www.hispacoop.es/home/index.php?option=com_content&task=view&id=627&Itemid=63”*
- *“http://www.cincodias.com/articulo/empresas/presidente-eroski-confiar-volver-beneficios-2012/20111028cdscdiemp_11/”*
- *“<http://www.economia48.com>”*
- *“<http://www.abanfin.com>”*