

El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon: Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Pablo Fernández. Profesor de Finanzas del IESE. e-mail: fernandezpa@iese.edu

Alberto Ortiz. Research Assistant del IESE. e-mail: AOrtiz@iese.edu

Isabel Fernández Acín. Universidad de Navarra. ifernandez.28@alumni.unav.es

IESE Business School. Camino del Cerro del Aguila 3. 28023 Madrid, España. Teléfono (34) 91 211 3000

11 de diciembre de 2015

Es interesante analizar las diferencias entre los balances y las cuentas de resultados de las cuatro empresas, que son un reflejo de sus estrategias, de sus decisiones y de su modo de operar.

En primer lugar se pide al lector que identifique las empresas a partir de varios parámetros: sus estructuras de pasivo, de sus ratios beneficio/ventas, de sus Plazos de cobro y de pago, de sus días de stock, de la magnitud de su tesorería... Más adelante se realizan varias preguntas al lector con el objetivo de asentar los conceptos de la contabilidad y de identificar diferencias entre las cuatro empresas.

xlhmMoPP

Contenido

1. Identificación de las cuatro empresas por sus diferencias

2. Preguntas adicionales

Anexos 1 a 4: Balances y Cuentas de Resultados de: 1) El Corte Inglés 2000-14; 2) Mercadona 2007-14; 3) DIA 2009-14; 4) Amazon 1997-2014

Anexos 5 a 8: Algunos datos públicos de 5) El Corte Inglés; 6) Mercadona; 7) DIA; 8) Amazon

Anexo 9. Fondos Propios de Amazon. Evolución

1. Identificación de las cuatro empresas por sus diferencias

Las **tablas 1, 2 y 3** proporcionan algunos datos referidos a El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon. ¿Puede el lector identificar qué letra (A, B, C o D) corresponde con cada empresa?

Tabla 1. Diferencias en la estructura de balance

Empresa		2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	Caja y Eq / (D + FP)	112,7%	113,4%	98,8%	95,2%	79,4%	70,4%
A	D / (D + FP)	7,5%	12,6%	25,0%	46,7%	60,9%	130,4%
B	Caja y Eq / (D + FP)	1,6%	0,8%	1,4%	0,8%	0,7%	0,9%
B	D / (D + FP)	40,0%	39,9%	44,7%	45,3%	39,5%	41,1%
C	Caja y Eq / (D + FP)	74,4%	83,0%	95,6%	85,9%	74,9%	74,0%
C	D / (D + FP)	1,3%	1,0%	0,8%	0,3%	0,3%	0,3%
D	Caja y Eq / (D + FP)	23,8%	31,7%	30,1%	31,2%	24,3%	18,0%
D	D / (D + FP)	23,0%	56,9%	89,8%	86,8%	83,0%	65,8%

Caja y Eq = Caja y Equivalentes. D = deuda financiera. FP = Fondos Propios (todos a valor contable)

Tabla 2. Beneficio / Ventas

Empresa		2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	Bfo/Ventas	3,7%	3,4%	1,3%	-0,1%	0,4%	-0,3%
B	Bfo/Ventas	2,3%	1,9%	1,3%	1,2%	1,2%	0,8%
C	Bfo/Ventas	1,9%	2,6%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%
D	Bfo/Ventas	1,3%	1,2%	1,0%	1,6%	2,0%	4,1%

Tabla 3. Plazos de cobro, días en stock y plazo de pago (días). Calculados con datos de fin de año

Empresa		2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	Plazo cobro (días)	15	17	20	23	23	23
A	Días en stock	43	45	50	50	53	52
A	Plazo de pago	110	113	112	111	109	104
B	Plazo cobro	50	47	49	49	19	19
B	Días en stock	69	75	75	82	61	64
B	Plazo de pago	72	71	67	68	101	75
C	Plazo cobro	2	2	2	2	2	1
C	Días en stock	18	18	16	16	15	16
C	Plazo de pago	61	57	58	56	50	51
D	Plazo cobro	4	5	7	6	7	10
D	Días en stock	27	26	24	24	25	32
D	Plazo de pago	66	68	78	67	70	83

Las **tablas 4, 5, 6 y 7** proporcionan más datos referidos a El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon. ¿Puede el lector identificar ya qué letra (A, B, C o D) corresponde con cada empresa?

Tabla 4. Algunas partidas del balance en porcentaje de las ventas

Empresa		2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	DI-P*	-10,0%	-9,5%	-7,5%	-5,7%	-4,0%	-2,9%
A	AFN**	5,3%	7,1%	9,2%	11,6%	14,7%	19,1%
A	Intang y Fin	11,0%	7,6%	7,0%	6,9%	6,2%	7,0%
B	DI-P	13,1%	13,7%	14,9%	16,0%	-3,6%	2,6%
B	AFN	63,6%	64,7%	67,4%	73,4%	90,5%	87,4%
B	Intang y Fin	14,2%	14,9%	17,1%	19,0%	19,2%	19,7%
C	DI-P	-9,3%	-8,3%	-8,8%	-8,6%	-7,4%	-7,6%
C	AFN	16,5%	15,6%	14,4%	14,6%	15,1%	15,8%
C	Intang y Fin	1,0%	1,0%	1,2%	2,4%	2,8%	2,9%
D	DI-P	-8,5%	-8,8%	-10,9%	-8,7%	-8,7%	-9,4%
D	AFN	17,7%	16,7%	16,6%	16,0%	16,3%	15,9%
D	Intang y Fin	5,9%	5,9%	6,1%	6,1%	6,6%	9,3%

• DI-P = Cuentas a cobrar (deudores) + inventarios – Cuentas a pagar (proveedores)

** AFN = Activos fijos netos

***Intang y Fin = Activos intangibles y financieros

Tabla 5. Ventas y beneficios (millones de euros/dólares en el caso de Amazon)

Empresa		2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	Ventas	24.509	34.204	48.077	61.093	74.452	88.988
A	Beneficio	902	1.152	631	-39	274	-241
A	Bfo/Ventas	3,7%	3,4%	1,3%	-0,1%	0,4%	-0,3%
B	Ventas	16.356	16.413	15.778	14.552	14.292	14.592
B	Beneficio	369	319	210	172	174	118
B	Bfo/Ventas	2,3%	1,9%	1,3%	1,2%	1,2%	0,8%
C	Ventas	14.402	15.243	16.448	17.523	18.034	18.442
C	Beneficio	270	398	474	508	515	543
C	Bfo/Ventas	1,9%	2,6%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%
D	Ventas	9.227	9.588	9.779	10.124	9.844	8.011
D	Beneficio	118	117	98	158	196	329
D	Bfo/Ventas	1,3%	1,2%	1,0%	1,6%	2,0%	4,1%

Tabla 6. Fondos propios y aumento anual (millones de euros/dólares en el caso de Amazon)

Empresa		2009	2010	2011	2012	2013	2014
A	FP (Fondos Propios)	5.257	6.864	7.757	8.192	9.746	10.741
B	FP	7.818	8.010	7.422	7.402	7.846	7.875
C	FP	1.885	2.255	2.673	3.019	3.438	3.884
D	FP	811	430	99	148	184	378
A	Beneficio - Δ FP	-1.683	-455	-262	-474	-1.280	-1.236
B	Bfo - Δ FP	141	128	797	192	-270	88
C	Bfo - Δ FP	26	28	57	162	96	97
D	Bfo - Δ FP		498	430	109	160	135

Tabla 7. Balance 2014 de las cuatro empresas
(millones de euros/dólares en el caso de Amazon)

Empresa	A	B	C	D
Caja y equivalentes	17.416	126	2.883	199
DI-P (Clientes Deudores + Inventarios – Proveedores)	-2.548	383	-1.409	-754
RC (Resto del balance para Cuadrar)	-13.296	-2.755	-1.031	-358
Activo Fijo Neto, Intangibles y Financiero	23.178	15.626	3.452	2.015
D (Deuda Financiera)	14.009	5.504	11	726
FP (Fondos Propios)	10.741	7.875	3.884	378

La **tabla 8** proporciona la letra de las tablas 1-7 que corresponde a cada empresa (El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon).

Tabla 8. Correspondencia de las letras con las cuatro empresas

A	B	C	D
Amazon	El Corte Inglés	Mercadona	DIA

Los **anexos 1 a 4** contienen los balances y las cuentas de resultados de las cuatro empresas. Los **anexos 5 a 8** contienen una breve historia de las cuatro empresas.

2. Preguntas adicionales

- 2.1. ¿Qué parámetros definen más adecuadamente a cada una de las empresas?
- 2.2. Anexo 1. El CI. El plazo medio de cobro pasó de 19 días en 2007 a 51 días en 2008 y volvió a 19 días en 2013. ¿Por qué?
- 2.3. Anexo 1. El CI. ¿A qué se deben las diferencias [Bfo - Δ FP] (Beneficio del año menos aumento de Fondos Propios) de los distintos años?
- 2.4. Anexo 1. El CI. ¿Qué te parece la evolución del ratio beneficio / ventas?
- 2.5. Anexo 1. El CI. ¿Qué te parece la evolución de la deuda financiera y de la tesorería? ¿Cuál sería tu recomendación para los años futuros?
- 2.6. Anexo 2. Mercadona. ¿Qué te parece la evolución de la deuda financiera y de la tesorería? ¿Cuál sería tu recomendación para los años futuros?
- 2.7. Anexo 2. Mercadona. ¿Qué te parece la evolución del ratio beneficio / ventas?
- 2.8. Anexo 3. DIA. ¿Qué te parece la evolución de la deuda financiera y de la tesorería? ¿Cuál sería tu recomendación para los años futuros?
- 2.9. Anexo 3. DIA. ¿Qué te parece la evolución del ratio beneficio / ventas?
- 2.10. Anexo 4. Amazon. De 2000 a 2004 los fondos propios fueron negativos. ¿Qué te parece?
- 2.11. Anexo 4. Amazon. ¿Qué te parece la evolución del ratio beneficio / ventas?
- 2.12. Anexo 4. Amazon. ¿Qué te parece la evolución de la deuda financiera y de la tesorería?
- 2.13. Anexos 4 y 9. Amazon. ¿A qué se deben las diferencias [Bfo - Δ FP] (Beneficio del año menos aumento de Fondos Propios) de los distintos años?
- 2.14. Amazon. La figura 1 muestra la evolución de la capitalización de Amazon. ¿Te parece razonable una capitalización superior a \$300.000 millones en 2015?

Figura 1. Evolución de la capitalización de Amazon (millones de \$). Fuente: Datastream



C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Anexo 1: Balances y Cuentas de Resultados de El Corte Inglés (Millones de euros)

									28/2/09	28/2/10	28/2/11	29/2/12	28/2/13	28/2/14	28/2/15
Balance de situación	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inmovilizado inmaterial	280	468	532	549	674	713	750	826	464	466	466	513	508	521	521
Inmovilizado material	3.964	4.769	5.554	6.129	6.567	7.314	8.385	9.410	10.078	10.410	10.623	10.631	10.679	12.941	12.748
Inmovilizado financiero	423	483	447	511	632	703	764	773	1.733	1.855	1.972	2.181	2.264	2.220	2.357
Existencias	1.381	1.534	1.605	1.751	1.850	2.039	2.236	2.273	2.366	2.140	2.333	2.251	2.286	1.648	1.788
Deudores	1.019	1.031	1.102	1.090	805	850	966	990	2.601	2.400	2.264	2.257	2.073	778	829
Otros activos corrientes	34	81	82	77	43	51	57	64	168	245	188	180	187	84	158
Efectivo y equivalentes	222	132	111	227	345	260	276	262	178	212	108	192	106	90	126
ACTIVO TOTAL	7.322	8.498	9.434	10.333	10.917	11.930	13.434	14.597	17.588	17.728	17.953	18.206	18.104	18.282	18.528
Fondos Propios	3.938	4.396	4.880	5.445	6.047	6.626	7.212	7.840	7.590	7.818	8.010	7.422	7.402	7.846	7.875
<i>Capital</i>	379	392	406	419	433	446	460	473	487	487	487	487	487	487	487
<i>Reservas</i>	3.559	4.004	4.474	5.026	5.614	6.180	6.752	7.367	7.103	7.331	7.523	6.935	6.915	7.359	7.388
Deuda a largo plazo	722	1.098	1.215	1.067	1.246	1.211	1.897	1.910	2.717	3.953	3.357	3.736	3.543	5.072	5.467
Otros pasivos no corrientes					0	0	0	0	215	221	225	247	252	1.131	947
Provisiones	40	47	69	260	6	3	12	15	653	630	619	728	828	948	896
Deuda a corto	74	169	116	157	131	240	206	400	2.501	1.254	1.958	2.269	2.579	48	37
Acreedores comerciales	1.795	1.980	2.127	2.347	2.483	2.577	2.796	2.932	2.417	2.404	2.356	2.155	2.032	2.935	2.235
Otros pasivos circulantes	752	808	1.028	1.056	1.004	1.273	1.311	1.500	1.495	1.447	1.429	1.649	1.467	302	1.071
TOTAL	7.322	8.498	9.434	10.333	10.917	11.930	13.434	14.597	17.588	17.728	17.953	18.206	18.104	18.282	18.528
Pérdidas y Ganancias	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	10.450	11.447	12.587	13.644	14.608	15.855	17.093	17.898	17.363	16.356	16.413	15.778	14.552	14.292	14.592
Otros ingresos explotación	323	419	387	391	415	455	484	530	248	226	239	233	281	183	199
Consumos de explotación	7.264	7.934	8.701	9.390	10.096	10.964	11.782	12.409	12.100	11.317	11.397	11.011	10.141	9.899	10.226
Personal	1.768	1.973	2.141	2.297	2.463	2.659	2.854	2.942	2.986	2.818	2.884	2.805	2.657	2.588	2.556
Amortización	324	374	423	481	464	479	520	553	520	545	549	505	516	550	517
Var. Prov. Tráfico y pérdidas incobrables	62	19	17	38	-25	5	-24	0	-10	-10	-10	0	0	-160	0
Otros gastos de explotación	696	848	955	1.051	1.185	1.314	1.528	1.634	1.685	1.597	1.576	1.568	1.503	1.412	990
Ingresos financieros	26	22	26	21	12	28	14	73	148	111	167	111	114	135	61
Gastos financieros	96	91	82	44	74	79	73	122	223	192	197	248	275	306	342
Impuestos	152	175	200	232	247	267	235	227	115	87	94	-19	4	-126	-103
Extr. y otros P&G	-5	7	51	52	80	82	90	130	237	222	189	207	319	33	0
Beneficio Neto	434	482	533	576	611	653	712	745	375	369	319	210	172	174	118
Bfo / Ventas	4,1%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,1%	4,2%	4,2%	2,2%	2,3%	1,9%	1,3%	1,2%	1,2%	0,8%

Tablas en formato Excel: <http://web.iese.edu/PabloFernandez/LibroVyS/valuation%20VyS.html>

C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Dividendos		30	31	35	41	50	52	78	28	44	44	43	25	25
Compra de acciones propias		0	3	14	9	15	17	0						
Número empleados	70.000	76.000	80.500	84.465	87.610	92.481	105.172	97.328	97.389	90.240	90.836	88.820	86.481	83.128

B y CR reducidos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.	222	132	111	227	345	260	276	262	178	212	108	192	106	90	126
DS-P	604	585	580	494	172	313	406	331	2.551	2.137	2.241	2.353	2.328	-509	383
RNC	-758	-774	-1.014	-1.239	-966	-1.225	-1.267	-1.451	-2.195	-2.054	-2.086	-2.443	-2.360	-2.297	-2.755
AFN	3.964	4.769	5.554	6.129	6.567	7.314	8.385	9.410	10.078	10.410	10.623	10.631	10.679	12.941	12.748
Intang y Fin	703	951	979	1.060	1.306	1.416	1.515	1.598	2.197	2.321	2.438	2.694	2.772	2.740	2.878
Total	4.734	5.663	6.211	6.670	7.424	8.077	9.315	10.151	12.808	13.025	13.324	13.427	13.524	12.966	13.380

D	796	1.267	1.331	1.225	1.377	1.451	2.103	2.310	5.218	5.207	5.315	6.004	6.123	5.120	5.504
FP	3.938	4.396	4.880	5.445	6.047	6.626	7.212	7.840	7.590	7.818	8.010	7.422	7.402	7.846	7.875
Total	4.734	5.663	6.211	6.670	7.424	8.077	9.315	10.151	12.808	13.025	13.324	13.427	13.524	12.966	13.380

Ventas	10.450	11.447	12.587	13.644	14.608	15.855	17.093	17.898	17.363	16.356	16.413	15.778	14.552	14.292	14.592
Beneficio	434	482	533	576	611	653	712	745	375	369	319	210	172	174	118

Aumento anual	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.		-90	-21	115	119	-85	16	-14	-83	33	-104	83	-86	-16	36
DI-P		-20	-4	-86	-323	141	94	-75	2.220	-414	105	112	-25	-2.837	892
RNC		-16	-240	-225	273	-259	-42	-184	-744	142	-32	-358	83	64	-458
AFN		805	785	575	438	747	1.071	1.025	667	332	213	9	47	2.262	-193
Intang y Fin		248	28	81	246	110	99	84	598	124	117	256	78	-32	138

D		471	64	-106	152	74	652	207	2.908	-11	108	690	118	-1.003	384
FP		458	484	565	602	579	586	628	-250	228	191	-587	-21	444	30

Bfo - Δ FP		24	49	11	10	74	127	116	625	141	128	797	192	-270	88
------------	--	----	----	----	----	----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	----

Plazo cobro (días)	33	31	30	27	19	18	19	19	51	50	47	49	49	19	19
Días en stock	69	71	67	68	67	68	69	67	71	69	75	75	82	61	64
Plazo de pago (días)	84	85	83	85	84	80	81	81	68	72	71	67	68	101	75
Cobro-Pago	18	16	14	10	2	6	8	5	54	47	51	57	63	-22	9

C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

% de las ventas	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
CV	69,5%	69,3%	69,1%	68,8%	69,1%	69,2%	68,9%	69,3%	69,7%	69,2%	69,4%	69,8%	69,7%	69,3%	70,1%
Personal	16,9%	17,2%	17,0%	16,8%	16,9%	16,8%	16,7%	16,4%	17,2%	17,2%	17,6%	17,8%	18,3%	18,1%	17,5%
Otros gastos expl.	6,7%	7,4%	7,6%	7,7%	8,1%	8,3%	8,9%	9,1%	9,7%	9,8%	9,6%	9,9%	10,3%	9,9%	6,8%
Amortización	3,1%	3,3%	3,4%	3,5%	3,2%	3,0%	3,0%	3,1%	3,0%	3,3%	3,3%	3,2%	3,5%	3,8%	3,5%
Resto	-0,3%	-1,4%	-1,3%	-1,1%	-1,4%	-1,3%	-1,8%	-2,2%	-1,8%	-1,8%	-1,9%	-2,0%	-3,0%	-2,3%	1,3%
Beneficio	4,1%	4,2%	4,2%	4,2%	4,2%	4,1%	4,2%	4,2%	2,2%	2,3%	1,9%	1,3%	1,2%	1,2%	0,8%
DI-P	5,8%	5,1%	4,6%	3,6%	1,2%	2,0%	2,4%	1,9%	14,7%	13,1%	13,7%	14,9%	16,0%	-3,6%	2,6%
RNC	-7,3%	-6,8%	-8,1%	-9,1%	-6,6%	-7,7%	-7,4%	-8,1%	-12,6%	-12,6%	-12,7%	-15,5%	-16,2%	-16,1%	-18,9%
AFN	37,9%	41,7%	44,1%	44,9%	45,0%	46,1%	49,1%	52,6%	58,0%	63,6%	64,7%	67,4%	73,4%	90,5%	87,4%
Intang y Fin	6,7%	8,3%	7,8%	7,8%	8,9%	8,9%	8,9%	8,9%	12,7%	14,2%	14,9%	17,1%	19,0%	19,2%	19,7%

Anexo 2: Balances y Cuentas de Resultados de Mercadona (Millones de euros)

Activo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inmovilizado intangible	66	85	69	65	63	56	64	95
Inmovilizado material	2.145	2.297	2.370	2.372	2.372	2.557	2.727	2.913
Inversi. financ. a largo plazo y otros	32	46	81	87	127	360	445	444
Existencias	485	531	541	560	559	572	557	612
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	61	47	68	76	78	83	104	75
Inversi. Financ. a corto plazo y otros	91	15	10	11	13	50	37	38
Efectivo y equivalentes	951	1.302	1.421	1.890	2.576	2.603	2.583	2.883
Total activo	3.831	4.324	4.559	5.061	5.788	6.282	6.517	7.060

Pasivo	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Patrimonio neto	1.343	1.641	1.885	2.255	2.673	3.019	3.438	3.884
<i>Capital</i>	16	16	16	16	16	16	16	16
<i>Reservas y otros</i>	1.327	1.625	1.869	2.239	2.657	3.003	3.422	3.868
Deudas a largo plazo	24	23	22	20	18	11	11	11
Otros Pasivos	16	24	106	181	235	213	175	124
Deudas a corto plazo	2	2	2	2	2			
Otras cuentas a pagar	283	678	594	709	768	869	903	944
Proveedores	2.163	1.955	1.949	1.893	2.091	2.171	1.990	2.096
Total patrimonio y pasivo	3.831	4.324	4.559	5.061	5.788	6.282	6.517	7.060

Cuenta de pérdidas y ganancias	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	12.985	14.284	14.402	15.243	16.448	17.523	18.034	18.442
Aprovisionamientos	-9.749	-10.817	-10.955	-11.411	-12.359	-13.159	-13.604	-13.908
Otros ingresos de explotación	25	25	26	27	28	29	28	17
Gastos de personal	-1.587	-1.747	-1.808	-1.877	-2.043	-2.218	-2.274	-2.329
Otros gastos de explotación	-822	-909	-941	-1.013	-1.048	-1.137	-1.164	-1.216
Amortización del inmovilizado	-390	-388	-349	-406	-380	-376	-361	-330
Otros	-2	-27	-12	-17	-24	-12	1	1
Ingresos financieros	39	52	22	41	73	88	88	62
Gastos financieros	-26	-29	-25	-23	-26	-28	-30	0
Impuestos sobre beneficios	-135	-124	-90	-166	-195	-202	-202	-195
Resultado del ejercicio	336	320	270	398	474	508	515	543
Bfo/ventas	2,6%	2,2%	1,9%	2,6%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%

B y CR reducidos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.	951	1.302	1.421	1.890	2.576	2.603	2.583	2.883
DI-P	-1.618	-1.377	-1.340	-1.258	-1.454	-1.516	-1.329	-1.409
RNC	-208	-687	-691	-878	-991	-1.031	-1.041	-1.031
AFN	2.145	2.297	2.370	2.372	2.372	2.557	2.727	2.913
Intang y Fin	98	131	150	152	190	416	509	539
Total	1.369	1.667	1.909	2.278	2.693	3.030	3.449	3.895

D	26	26	24	22	20	11	11	11
FP	1.343	1.641	1.885	2.255	2.673	3.019	3.438	3.884
Total	1.369	1.667	1.909	2.278	2.693	3.030	3.449	3.895

Ventas	12.985	14.284	14.402	15.243	16.448	17.523	18.034	18.442
Beneficio	336	320	270	398	474	508	515	543

C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Aumento anual		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.		351	119	469	686	27	-20	300
DS-P		241	37	83	-197	-61	186	-80
RNC		-480	-3	-188	-112	-40	-10	10
AFN		153	72	2	1	185	170	186
Intang y Fin		34	18	2	38	226	93	30

D		0	-2	-2	-2	-10	0	0
FP		298	244	370	418	346	419	446

Bfo - Δ FP		23	26	28	57	162	96	97
------------	--	----	----	----	----	-----	----	----

Plazo cobro (días)	2	1	2	2	2	2	2	1
Días en stock	18	18	18	18	16	16	15	16
Plazo de pago (días)	76	62	61	57	58	56	50	51
Cobro-Pago	-56	-43	-41	-37	-40	-39	-33	-34

% de las ventas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
CV	75,1%	75,7%	76,1%	74,9%	75,1%	75,1%	75,4%	75,4%
Personal	12,2%	12,2%	12,6%	12,3%	12,4%	12,7%	12,6%	12,6%
Otros (SG&A)	6,3%	6,4%	6,5%	6,6%	6,4%	6,5%	6,5%	6,6%
Amortización	3,0%	2,7%	2,4%	2,7%	2,3%	2,1%	2,0%	1,8%
Beneficio	2,6%	2,2%	1,9%	2,6%	2,9%	2,9%	2,9%	2,9%

DI-P	-12,5%	-9,6%	-9,3%	-8,3%	-8,8%	-8,6%	-7,4%	-7,6%
RNC	-1,6%	-4,8%	-4,8%	-5,8%	-6,0%	-5,9%	-5,8%	-5,6%
AFN	16,5%	16,1%	16,5%	15,6%	14,4%	14,6%	15,1%	15,8%
Intang y Fin	0,8%	0,9%	1,0%	1,0%	1,2%	2,4%	2,8%	2,9%

Anexo 3: Balances y Cuentas de Resultados de DIA (Millones de euros)

Activos	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Inventario neto declarado	541	539	522	527	545	553
Cuentas por cobrar netas	113	152	187	179	210	245
Otros activos corrientes	39	32	24	19	6	0
Gastos pagados por anticipado y Adelantos	44	49	62	96	92	115
Cargos diferidos	111					
Efectivo y equivalentes	251	317	290	350	262	199
Inversiones a Corto Plazo	14	22	19	31	16	19
Net Property, Plant & Equipment	1.632	1.597	1.626	1.619	1.602	1.270
<i>Land</i>	180	184	184	185	186	139
<i>Edificios</i>	717	761	800	864	1.272	1.102
<i>Amort. Total Edificios</i>	-183	-213	-242	-270	-582	-548
<i>Instalaciones técnicas y maquinaria</i>	2.261	2.252	2.277	2.280	2.006	1.561
<i>Amort. Instalaciones técnicas y maquinaria</i>	-1.342	-1.387	-1.393	-1.441	-1.280	-982
Intangibles	458	460	461	461	500	497
Otros activos fijos	75	84	119	122	138	229
ACTIVOS TOTALES	3.278	3.253	3.310	3.405	3.371	3.127

Pasivo	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Deuda a Corto Plazo	214	540	266	422	196	193
Acreedores comerciales	1.435	1.534	1.776	1.587	1.608	1.551
Otros pasivos circulantes	610	534	309	480	544	376
Deuda a Largo Plazo	29	28	600	553	701	533
Otros pasivos no corrientes	180	187	260	216	139	96
Patrimonio neto total	811	430	99	148	184	378
<i>Capital Social</i>	4	4	31	68	55	29
<i>Reservas</i>	807	426	68	80	129	349
TOTAL PASIVO Y Patrim.	3.278	3.253	3.310	3.405	3.371	3.127

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas Netas	9.227	9.588	9.779	10.124	9.844	8.011
Otros Ingresos	66	85	115	137	143	105
Coste de bienes vendidos	-7.363	-7.652	-7.797	-8.105	-7.822	-6.350
Otros gastos	-1.512	-1.572	-1.593	-1.570	-1.558	-1.240
Depreciación Total, Amort. Y Depl.	-234	-270	-288	-287	-271	-190
Extraordinarios						-12
Ingresos financieros	2	4	7	6	9	14
Gastos financieros	-13	-19	-42	-57	-47	-53
Other Non Oper./ Financial Inc./ Exp.	-9	-39	-5	7	-12	-2
Impuesto al beneficio	-37	-87	-83	-102	-95	-75
Beneficio después de impuestos	127	38	94	154	191	209
Interés Minoritario			4	11	0	0
Partidas extraordinarias	-9	79		-7	5	121
Beneficio Neto	118	117	98	158	196	329
Dividendos ordinarios	-75	-532	-369	-72	-84	-103
Número empleados	51.501	47.823	47.021	47.405	47.237	46.130
Nº de acciones			679.336	679.336	679.336	651.071

B y CR reducidos	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.	251	317	290	350	262	199
DS-P	-781	-842	-1.067	-880	-854	-754
RNC	-596	-639	-484	-581	-585	-358
AFN	1.632	1.597	1.626	1.619	1.602	1.270
Intang y Fin	547	566	599	614	655	745
Total	1.054	999	965	1.122	1.080	1.103

C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

D	243	568	866	975	896	726
FP	811	430	99	148	184	378
Total	1.054	999	965	1.122	1.080	1.103

Ventas	9.227	9.588	9.779	10.124	9.844	8.011
Beneficio	118	117	98	158	196	329

Aumento anual		2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.		66	-27	60	-88	-63
DS-P		-62	-225	187	27	100
RNC		-43	155	-97	-4	227
AFN		-35	29	-7	-17	-331
Intang y Fin		19	34	15	40	91

D		326	297	109	-78	-171
FP		-381	-332	49	36	194

Bfo - Δ FP		498	430	109	160	135
------------	--	-----	-----	-----	-----	-----

% de las ventas	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.	2,7%	3,3%	3,0%	3,5%	2,7%	2,5%
DS-P	-8,5%	-8,8%	-10,9%	-8,7%	-8,7%	-9,4%
RNC	-6,5%	-6,7%	-4,9%	-5,7%	-5,9%	-4,5%
AFN	17,7%	16,7%	16,6%	16,0%	16,3%	15,9%
Intang y Fin	5,9%	5,9%	6,1%	6,1%	6,6%	9,3%
Total	11,4%	10,4%	9,9%	11,1%	11,0%	13,8%

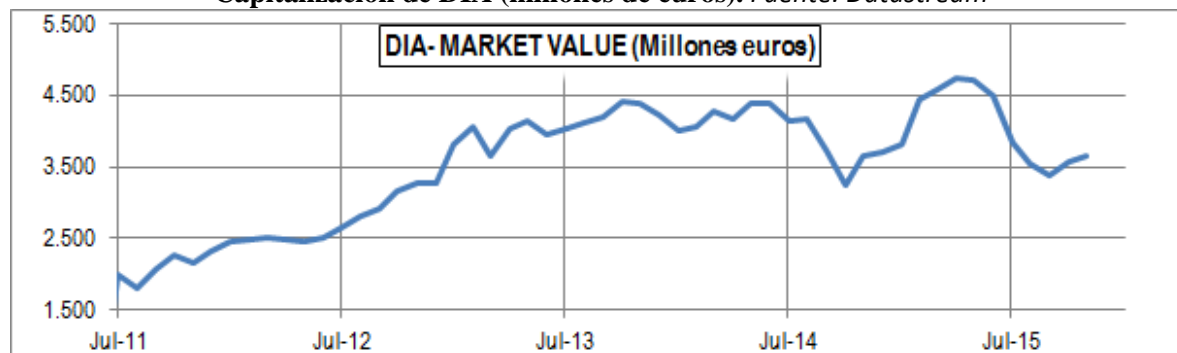
D	2,6%	5,9%	8,9%	9,6%	9,1%	9,1%
FP	8,8%	4,5%	1,0%	1,5%	1,9%	4,7%
Total	11,4%	10,4%	9,9%	11,1%	11,0%	13,8%

Ventas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
CV y otros	79,8%	79,8%	79,7%	80,0%	79,5%	79,3%
Amortización	2,5%	2,8%	2,9%	2,8%	2,8%	2,4%
Beneficio	1,3%	1,2%	1,0%	1,6%	2,0%	4,1%

g ventas		3,9%	2,0%	3,5%	-2,8%	-18,6%
----------	--	------	------	------	-------	--------

Plazo cobro (días)	4	5	7	6	7	10
Días en stock	27	26	24	24	25	32
Plazo de pago (días)	66	68	78	67	70	83
Cobro-Pago	-35	-37	-47	-37	-37	-41

Capitalización de DIA (millones de euros). Fuente: Datastream



C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Anexo 4: Balances y Cuentas de Resultados de AMAZON (Millones de dólares)

Assets	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cash & ST Investments	125	373	706	1.101	997	1.301	1.395	1.779	2.000	2.019	3.112	3.727	6.366	8.762	9.576	11.448	12.447	17.416
Cash	110	26	117	142	150	303	427	408	96	118	813	355	391	613	1.207	8.084	8.658	14.557
Short Term Investments	15	348	589	959	847	998	968	1.371	1.904	1.901	2.299	3.372	5.975	8.149	8.369	3.364	3.789	2.859
Receivables (Net)		0	0		0	110	132	187	259	382	682	827	988	1.587	2.571	3.817	4.767	5.612
Inventories - Total	9	30	221	175	144	202	294	480	566	877	1.200	1.399	2.171	3.202	4.992	6.031	7.411	8.299
Prepaid Expenses	-	-	-	86	-	-	-	12	15	17	23	-	-	-	-	-	-	-
Other Current Assets	3	21	85	0	68	3	0	81	89	78	147	204	272	196	351	0	0	0
Long Term Receivables	0	1	1	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investment In Unc. Subsidiaries	0	0	227	52	10	0	15	15	8	19	17	90	91	279	266			
Other Investments	0	0	145	40	18	15	0	0	0	86	197		0	0	0	0	0	0
Property Plant & Equipment - Net	9	30	318	366	272	239	224	246	348	457	543	854	1.290	2.414	4.417	7.060	10.949	16.967
Property Plant & Equip.- Gross	13	44	367	481	438	377	372	423	571	824	1.023	1.409	1.915	3.256	5.786	9.582	14.809	22.730
(Less) Accumulated Depr.	4	14	49	115	166	138	147	177	223	367	480	555	625	842	1.369	2.522	3.860	5.763
Other Assets	2	194	770	315	130	120	102	166	188	229	304	1.068	2.617	2.335	3.077	4.199	4.585	6.211
Deferred Charges	2	7	-	-	-	-	0	19	13	7	-	-	-	-	-	0	0	0
Tangible Other Assets	0	1	40	60	50	46	32	3	5	6	56	470	816	423	475	922	1.285	2.128
Intangible Other Assets	0	186	730	255	80	74	70	144	170	216	248	598	1.801	1.912	2.602	3.277	3.300	4.083
Total Assets	149	650	2.473	2.135	1.638	1.990	2.162	2.967	3.473	4.164	6.225	8.169	13.795	18.775	25.250	32.555	40.159	54.505
Accounts Payable	33	113	463	485	445	618	820	1.142	1.366	1.816	2.795	3.594	5.605	8.051	11.145	13.318	15.133	16.459
ST Debt & Current P.. of LT Debt	2	1	14	17	15	13	4	2	3	16	17	59	141	224	524		753	1.520
Other Current Liabilities	10	48	262	473	462	435	429	476	560	700	902	1.093	1.618	2.097	3.227	5.684	7.094	10.110
Long Term Debt	77	348	1.466	2.127	2.135	2.234	1.925	1.847	1.516	1.267	1.344	533	252	641	1.415	3.830	5.181	12.489
Provision for Risks & Charges	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75	98	144	202	243	266	-	-	-
Deferred Income	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	34	87	0	0	0
Deferred Taxes	0	0	0	0	0	0	-	(282)	(223)	(199)	(260)	(145)	(18)	(22)	(28)	-	-	1.021
Other Liabilities	0	0	0	(0)	21	44	20	8	5	58	132	219	738	643	857	1.531	2.252	2.165
Common Stock	0	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Capital Surplus	64	300	1.196	1.338	1.463	1.650	1.899	2.125	2.263	2.517	3.063	4.121	5.736	6.325	6.990	8.347	9.573	11.135
Other Appropriated Reserves	(2)	0	(50)	(16)	(46)	(7)	(3)	(2)	-	(2)	(1)	(1)	-	-	-	(239)	(185)	(511)
Retained Earnings	(34)	(162)	(882)	(2.293)	(2.861)	(3.010)	(2.974)	(2.386)	(2.027)	(1.837)	(1.375)	(730)	172	1.324	1.955	1.916	2.190	1.949
Unrealized Foreign Exch. Gain	0	-	-	-	-	(8)	17	23	11	2	(1)	(128)	(66)	(203)	(326)	0	0	0
Unrealized Gain on Mark Sec	0	-	-	-	-	18	20	9	(5)	(1)	7	6	10	13	10	0	0	0
(Less) Treasury Stock	0	0	0	0	0	0	0	-	-	252	500	600	600	600	877	1.837	1.837	1.837
Total Shareholders Equity	28	140	267	(967)	(1.440)	(1.353)	(1.036)	(227)	246	431	1.197	2.672	5.257	6.864	7.757	8.192	9.746	10.741

C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Total Liabilities & Sh. Equity	149	650	2.473	2.135	1.638	1.990	2.162	2.967	3.473	4.164	6.225	8.169	13.795	18.775	25.250	32.555	40.159	54.505
Common Shares Outstanding	287	319	345	357	373	388	403	410	416	414	416	428	444	451	455	454	459	465
	1.997	1.998	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014
Net Sales or Revenues	148	610	1.640	2.762	3.122	3.933	5.264	6.921	8.490	10.711	14.835	19.166	24.509	34.204	48.077	61.093	74.452	88.988
Cost of Goods Sold	116	466	1.312	2.022	2.239	2.858	3.931	5.243	6.335	8.060	11.224	14.585	18.594	26.009	36.354	43.975	50.760	57.825
Selling, Gen. & Admin Expenses	58	196	674	998	848	881	984	1.170	1.560	2.057	2.689	3.452	4.300	6.131	9.773	14.287	19.412	25.925
Dep., Depletion & Amortization	3	10	252	406	266	88	78	76	121	205	271	340	432	657	1.083	2.159	3.421	4.927
Other Operating Expenses	0	0	0	0	0	0	0	(3)	2	0	(4)	(53)	54	1	5	(4)	114	133
Operating Income	(29)	(62)	(598)	(664)	(231)	106	271	435	472	389	655	842	1.129	1.406	862	676	745	178
Extraordinary Credit - Pretax	0	0	0	0	0	-	2	12	0	0	0	0	0	0	-	0	-	0
Extraordinary Charge - Pretax	0	50	8	200	182	50	32	4	46	6	0	0	0	0	-	0	-	0
Non-Operating Interest Income	2	14	45	41	29	24	22	28	44	59	90	83	37	51	61	40	38	39
Interest Expense On Debt	0	27	88	131	139	143	130	107	92	78	77	71	34	39	65	92	141	210
Other Income/Expense - Net	0	0	2	(153)	(4)	(83)	(97)	(8)	50	13	(8)	47	29	79	76	(80)	(136)	(118)
Interest Capitalized	-	-	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	0	0
Income Taxes	0	0	0	0	0	0	0	(233)	95	187	184	247	253	352	291	428	161	167
Equity In Earnings	0	0	(77)	(305)	(30)	(4)	(0)	0	0	0	0	(9)	(6)	7	(12)	(155)	(71)	37
Net Income Before Extra Items	(28)	(125)	(720)	(1.411)	(557)	(150)	35	588	333	190	476	645	902	1.152	631	(39)	274	(241)
Extr Items & Sale of Assets	0	0	0	0	(11)	1	0	0	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Income to Common Sh.	(28)	(125)	(720)	(1.411)	(557)	(150)	35	588	333	190	476	645	902	1.152	631	(39)	274	(241)
Dividend Per Share	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aver. Common Shares	259,8	296,3	326,8	350,9	364,2	378,4	419,4	424,8	426,0	424,0	424,0	432,0	442,0	456,0	461,0	453,0	465,0	462,0
B y CR reducidos	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Caja y eq.	125	373	706	1.101	997	1.301	1.395	1.779	2.000	2.019	3.112	3.727	6.366	8.762	9.576	11.448	12.447	17.416
DI-P	-24	-84	-242	-311	-301	-306	-394	-475	-541	-557	-913	-1.368	-2.446	-3.262	-3.582	-3.470	-2.955	-2.548
RNC	-6	-25	-175	-387	-415	-476	-449	-109	-238	-539	-702	-1.107	-2.268	-2.799	-4.058	-7.215	-9.346	-13.296
AFN	9	30	318	366	272	239	224	246	348	457	543	854	1.290	2.414	4.417	7.060	10.949	16.967
Intang y Fin	2	194	1.142	408	158	135	117	181	196	334	518	1.158	2.708	2.614	3.343	4.199	4.585	6.211
Total	107	489	1.748	1.177	710	894	893	1.623	1.765	1.714	2.558	3.264	5.650	7.729	9.696	12.022	15.680	24.750
D	78	349	1.481	2.144	2.150	2.247	1.930	1.850	1.519	1.283	1.361	592	393	865	1.939	3.830	5.934	14.009
FP	28	140	267	-967	-1.440	-1.353	-1.036	-227	246	431	1.197	2.672	5.257	6.864	7.757	8.192	9.746	10.741
Total	107	489	1.748	1.177	710	894	893	1.623	1.765	1.714	2.558	3.264	5.650	7.729	9.696	12.022	15.680	24.750
Ventas	148	610	1.640	2.762	3.122	3.933	5.264	6.921	8.490	10.711	14.835	19.166	24.509	34.204	48.077	61.093	74.452	88.988
Beneficio	-28	-125	-720	-1.411	-557	-150	35	588	333	190	476	645	902	1.152	631	-39	274	-241

C56. El Corte Inglés, Mercadona, DIA y Amazon
Análisis de balances y cuentas de resultados de cuatro empresas

Aumento anual	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Caja y eq.	248	333	394	-104	304	94	384	221	19	1.093	615	2.639	2.396	814	1.872	999	4.969	
DS-P	-60	-159	-68	10	-5	-88	-81	-66	-16	-356	-455	-1.078	-816	-320	112	515	407	
RNC	-19	-150	-212	-28	-61	27	340	-129	-301	-163	-405	-1.161	-531	-1.259	-3.157	-2.131	-3.950	
AFN	21	288	49	-95	-32	-15	22	102	109	86	311	436	1.124	2.003	2.643	3.889	6.018	
Intang y Fin	192	947	-734	-250	-23	-18	64	15	138	184	640	1.550	-94	729	856	386	1.626	
D	271	1.132	663	6	96	-317	-80	-331	-236	78	-769	-199	472	1.074	1.891	2.104	8.075	
FP	111	128	-1.235	-473	87	317	809	473	185	766	1.475	2.585	1.607	893	435	1.554	995	
Bfo - Δ FP	-236	-848	-177	-84	-237	-281	-220	-140	5	-290	-830	-1.683	-455	-262	-474	-1.280	-1.236	
Plazo cobro (días)	0	0	0	0	10	9	10	11	13	17	16	15	17	20	23	23	23	
Días en stock	28	23	61	32	23	26	27	33	33	40	39	35	43	45	50	53	52	
Plazo de pago (días)	103	89	129	88	72	79	76	79	79	82	91	90	110	113	112	109	104	
Cobro-Pago	-75	-66	-67	-56	-49	-43	-40	-36	-35	-30	-35	-39	-53	-51	-42	-38	-28	
% de las ventas	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ventas	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
CV	78,2	76,5	80,0	73,2	71,7	72,7	74,7	75,8	74,6	75,2	75,7	76,1	75,9	76,0	75,6	72,0	68,2	65,0
Otros (SG&A)	39,3	32,1	41,1	36,1	27,2	22,4	18,7	16,9	18,4	19,2	18,1	18,0	17,5	17,9	20,3	23,4	26,1	29,1
Amortización	2,3	1,6	15,3	14,7	8,5	2,2	1,5	1,1	1,4	1,9	1,8	1,8	1,9	2,3	3,5	4,6	5,5	
Beneficio	-18,7	-20,4	-43,9	-51,1	-17,8	-3,8	0,7	8,5	3,9	1,8	3,2	3,4	3,7	3,4	1,3	-0,1	0,4	-0,3
DI-P	-16,1	-13,7	-14,8	-11,3	-9,6	-7,8	-7,5	-6,9	-6,4	-5,2	-6,2	-7,1	-10,0	-9,5	-7,5	-5,7	-4,0	-2,9
RNC	-4,3	-4,1	-10,7	-14,0	-13,3	-12,1	-8,5	-1,6	-2,8	-5,0	-4,7	-5,8	-9,3	-8,2	-8,4	-11,8	-12,6	-14,9
AFN	6,3	4,9	19,4	13,3	8,7	6,1	4,3	3,6	4,1	4,3	3,7	4,5	5,3	7,1	9,2	11,6	14,7	19,1
Intang y Fin	1,6	31,9	69,6	14,8	5,1	3,4	2,2	2,6	2,3	3,1	3,5	6,0	11,0	7,6	7,0	6,9	6,2	7,0

Anexo 5. Algunos datos públicos de El Corte Inglés

Historia. El Corte Inglés toma su nombre de una pequeña sastrería fundada en 1890 y situada entre las calles Preciados, Carmen y Rompelanzas, de Madrid. En 1935, D. Ramón Areces Rodríguez, avalado por su tío César Rodríguez, compra la sastrería iniciando así su aventura empresarial. Tras la Guerra Civil española, en 1939, adquiere también en Madrid una finca en la calle de Preciados, nº 3. En junio de 1940, cuando el negocio contaba con un total de siete empleados, Ramón Areces constituye la sociedad El Corte Inglés, con su tío César Rodríguez como socio y primer presidente de la compañía.

1945-46. Primera reforma total del edificio. 2.000 m² de superficie de venta distribuidos en cinco plantas. Estructura de venta por departamentos, propia de un gran almacén. Entre 1953 y 1955 se incorpora el edificio colindante de Preciados, número 5, con lo que se duplica la superficie de venta.

1960-69. Inauguración de nuevos centros en Barcelona, Sevilla, Bilbao y Madrid.

1970-1995. Inauguración de nuevos centros en otras capitales de provincia y diversificación de su actividad comercial. 1969: Viajes El Corte Inglés. 1979: Hipercor. 1982: adquisición de la sociedad Centro de Seguros.

30 julio 1989: muerte de Ramón Areces. Durante años, el presidente había ido preparando a su sucesor, Isidoro Álvarez, que desde 1966 ocupaba el cargo de consejero director general.

1989. Dos nuevas aseguradoras: 1) Seguros El Corte Inglés, Vida, Pensiones y Reaseguros; 2) Seguros El Corte Inglés, Ramos Generales y Reaseguros, S.A.

1995. Adquisición de las propiedades inmobiliarias de Galerías Preciados e incorporación a la plantilla de 5.200 empleados

Junio 2001. Hipercor adquiere 5 hipermercados a Carrefour (Burgos, Valladolid, Avilés, Sevilla y Málaga), con las galerías comerciales correspondientes (activos incluidos en el plan de desinversiones obligado por el Gobierno tras la fusión de Pryca y Continente).

Noviembre 2001. Primer Corte Inglés fuera de España: Lisboa (Portugal).

Diciembre 2001. Adquisición a Marks & Spencer de sus nueve centros en España (Madrid, Barcelona, Bilbao, Sevilla y Valencia).

Diciembre 2004. Reapertura de los 7 supermercados Champion adquiridos a Carrefour en Asturias bajo la enseña Supercor.

Diciembre 2006: Adquisición de la Inmobiliaria Ason, propietaria, entre otros activos, del solar del edificio Windsor (quemado dos años antes).

Octubre 2011. Nuevos espacios y servicios: Gourmet Experience, Calles del Lujo, Espacio de Salud y Belleza, Espacio de las Artes (galería de arte contemporáneo en Castellana 85)

14 septiembre 2014. Falleció Isidoro Álvarez tras 25 años de presidente. Le sucedió Dimas Gimeno Álvarez, consejero director general desde un año antes.

2012: “El TS se desentiende del pleito millonario de El CI y los hermanos Álvarez Areces”: http://www.elconfidencial.com/economia/2012-12-04/el-ts-se-desentiende-del-pleito-millonario-de-el-corte-ingles-y-los-hermanos-areces_290438/

2013: “El CI reestructurará su deuda de 5.000 millones”. http://cincodias.com/cincodias/2013/05/20/empresas/1369067232_420767.html

“Acuerdo para refinanciar el 76% de su deuda”. <http://www.elmundo.es/elmundo/2013/08/19/economia/1376915210.html>

“Santander paga 140 millones por controlar la financiera de el CI” http://economia.elpais.com/economia/2013/10/07/actualidad/1381132933_384742.html

2014: el CI ficha a Manuel Pizarro como asesor.

2015: el CI coloca 500 millones en bonos

Qatarí compra 10% de el CI por €1.000 millones: <http://www.abc.es/economia/20150713/abci-venta-acciones-corte-ingles-201507131951.html>

Anexo 6. Algunos datos públicos de Mercadona

Empresa familiar con sede y origen en el municipio de Tabernes Blanques (Valencia). Su presidente ejecutivo es Juan Roig.

1977. Nace Mercadona dentro del grupo Cárnica Roig (propiedad: Francisco Roig Ballester y esposa Trinidad Alfonso Mocholi. Objetivo: ampliar la comercialización de carnes y expandirse al negocio de ultramarinos.

1981. Juan Roig compra la empresa de sus padres, que cuenta con 8 tiendas de ultramarinos en Valencia, con el apoyo de su esposa y de sus hermanos Francisco, Amparo y Trinidad.

1982. Primera empresa de España en utilizar en sus tiendas el escáner para la lectura de código de barras.

1988. Adquisición de los 22 supermercados en Valencia de Superette.

1989. Adquisición de las empresas Cesta Distribución y Desarrollo de Centros Comerciales, con presencia en Madrid.

1990. Juan Roig junto a su esposa Hortensia, se hacen con la mayoría de las acciones.

1991. Adquisición de Supermercados Dinos y Super Aguilar.

1993, Juan Roig puso en marcha el Modelo de Calidad Total, que se concreta en la satisfacción de los cinco componentes de la empresa, que son “El Jefe” (cliente), El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital. Estrategia SPB (Siempre Precios Bajos).

1996. Nacen las marcas propias de Mercadona: Hacendado (alimentación), Bosque Verde (cuidado del hogar), Deliplus (higiene y cuidado personal) y Compy (mascotas).

1997. Alianza con Almacenes Gómez Serrano con presencia en el mercado andaluz.

1998. Adquisición de las cadenas catalanas de Almacens Paquer, Superama y Supermercats Vilaró.

2014. Facturación: €20.161 millones. Cuota de mercado en la distribución alimentaria: 14,4 %. Presencia en 48 provincias y en las 17 Comunidades Autónomas de España –ausente únicamente en Ceuta y Melilla– a través de sus 1.500 establecimientos; una media de 1500 m² de sala de ventas. Plantilla: 74.000 empleados, de los que sus directivos promocionados fueron un 36% de hombres y un 64% de mujeres. La totalidad de la contratación es indefinida. Surtido: unas 8000 referencias. Más de 2000 proveedores comerciales y de servicios, de los que 110 son interproveedores fabricantes de las marcas propias y exclusivas de Mercadona: Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.

Anexo 7. Algunos datos públicos de DIA

DIA (Distribuidora Internacional de Alimentación S.A.) es un grupo de distribución de origen español. La compañía está encabezada por la venezolana Ana María Llopis, siendo la mayor compañía española encabezada por una mujer. Cotiza en la Bolsa de Madrid.

Dia se encuadra dentro de la fórmula comercial de tienda de descuento —tiene tanto establecimientos de soft discount como de hard discount— y sigue una política de reducción de precios mediante la disminución de costes, simplificando el establecimiento y su gestión. El mobiliario y la decoración de la tienda son mínimos. Los costos también se reducen mediante la limitación de la elección de productos a una selección limitada de marcas europeas y productos de marca Dia (marca blanca). La cadena también vende electrodomésticos pequeños. Su política de comunicación se basa en las campañas en los medios de comunicación, así como folletos periódicos en los que se destacan los productos en oferta.

La cadena Dia fue creada en España en 1979 con la apertura de su primera tienda en Madrid. A cierre de 2013, tenía 7.328 establecimientos (4.337 propios y 2.991 franquicias) repartidos entre España, Francia, Portugal (bajo el nombre de Minipreço), Argentina, Brasil y China. La filosofía proporcionada por Dia es adaptar cada tienda a las necesidades de la población local. Genera un empleo total de aproximadamente 67.400 puestos de trabajo sumando la plantilla propia (47.300) y las franquicias (20.100).

A cierre de 2013, la compañía disponía de una plantilla de 22.517 empleados. La facturación en ese año ascendió a 5.199 millones de euros.

5 Julio 2011. Salida a Bolsa: empezó a cotizar a 3,5 euros por acción.

2012. Lanzamiento de DIA Fresh.

2013. Adquiere en España y Portugal la cadena especializada en productos para el hogar Schlecker.

2014. DIA vende sus tiendas en Francia al Grupo Carrefour por 600 millones de euros.

Adquisición de supermercados El Árbol en España (más de 400 nuevos supermercados y 30 Cash & Carry)

2015. DIA compra 144 supermercados a Eroski.

Anexo 8. Algunos datos públicos de Amazon

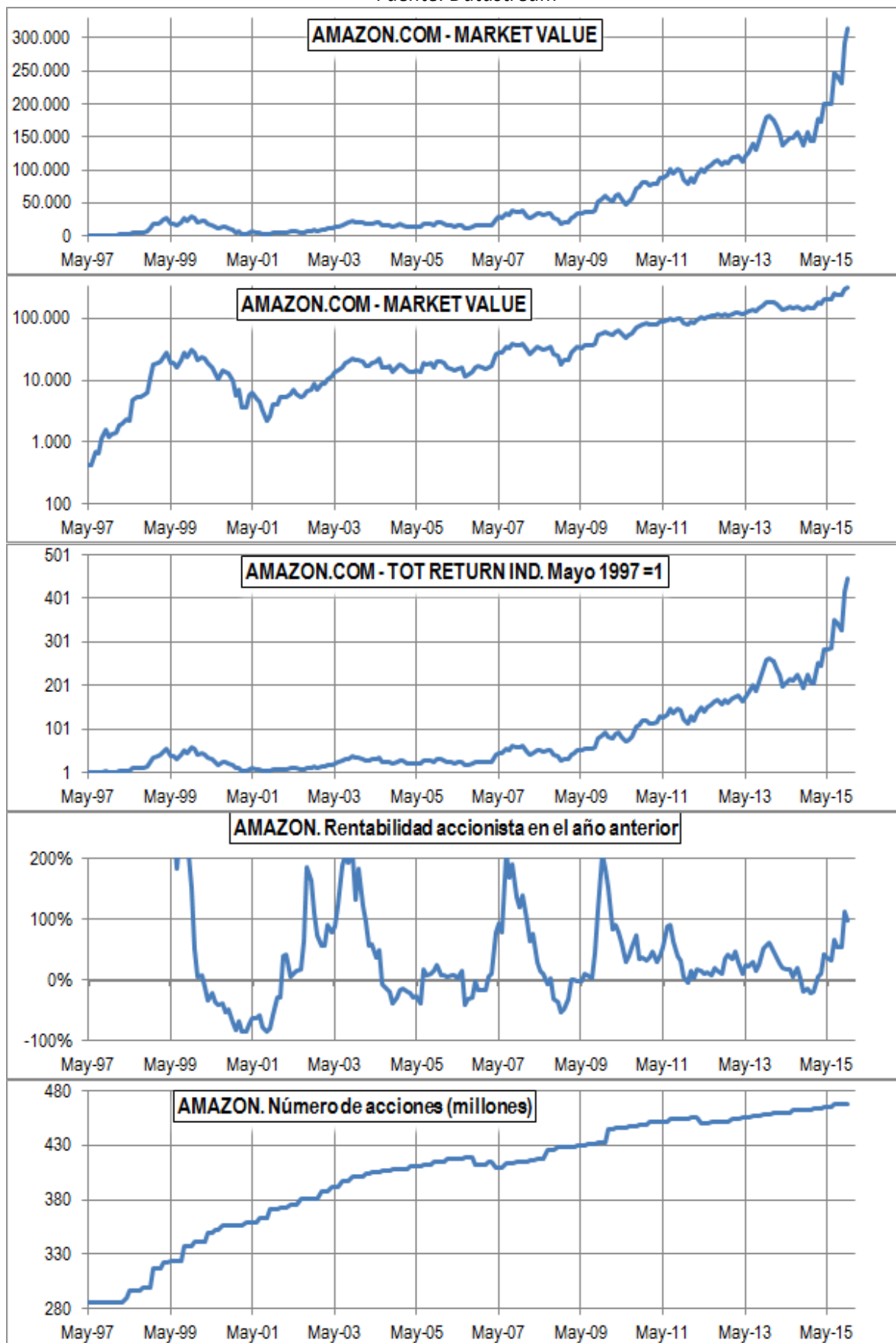
Amazon se fundó en 1994 y salió a bolsa el 15 de mayo de 1997. El precio fue de \$1,5/acción¹. El 10 de diciembre de 1999 la cotización fue \$106,7/acción, pero descendió hasta \$5,97 en 2002².

El 10 de diciembre de 1999 la capitalización de Amazon fue \$36.358 millones a pesar de sus pérdidas. En la bolsa española, sólo Telefónica y el Santander tuvieron una capitalización superior. Sin embargo, el 28 de septiembre de 2001 la capitalización fue \$2.166 millones.

¹ El precio está ajustado por los splits: 2x1 el 1/septiembre/99, 3x1 el 4/enero/99 y 2x1 el 1/junio/98. En realidad Amazon emitió 3 millones de acciones a \$18/acción.

² Jeffrey Bezos (presidente y fundador de Amazon) nació en 1962 y estudió ingeniería eléctrica en la universidad de Princeton. Antes de fundar Amazon trabajó en Bankers Trust (abril 88-diciembre 90). Posteriormente (diciembre 90-junio 94) trabajó en D.E. Shaw & Co., un banco de inversión de Wall Street.

Fuente: Datastream



Anexo 9. Fondos Propios de Amazon. Evolución. Fuente: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=176060&p=irol-corporateTimeline>

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	SUMA
Balance at January 1	3	29	139	266	-967	-1440	-1353	-1036	-227	246	431	1197	2672	5257	6864	7757	8192	9746	
Net income	-31	-125	-720	-1411	-567	-149	35	588	359	190	476	645	902	1152	631	-39	274	-241	1.969,6
Foreign currency translation losses, net			0	0	-1	17	15	-1	-15	-13	-3	-127	62	-137	-123			-326	-652,2
Change in unrealized gain on available-for-sale securities, net		2	-4	0	7	20	2	-11	-14	4	8	-1	4	3	-3	77	54		147,8
Net unrealized losses on Euro-based currency swap					-17	9	11	6	3	2	1		1						15,2
Reclassification of currency gains on 6.875% PEACS					-10														-9,8
Change in accounting principle					-12				-26		-12								-50,3
Comprehensive gain / (loss)	-31	-123	-723	-1412	-601	-103	63	582	307	183	470	517	969	1018	505	38	328	-567	1.420,3
Issuance of capital stock, net	53	226	743	31	99								1.145		27	66		44	2.433,8
Issuance of common stock – employee benefit plan							1	3	4		191	288	103		569	854	1149	1510	4.672,0
Exercise of common stock option and conversion of debt, net	1	6	68	42	15	122	163	60	58	35	92	624	19	16	7	8	4	2	1.341,5
Repurchase of common stock										-252	-248	-100			-277	-960			-1.837,0
Stock compensation – restricted stock units	1						31	49	94	117			349	428					1.069,4
Income tax benefit on stock-based compensation							2	107	10	102	261	146		145	62	429	73	6	1.343,0
Public offering of equity-method investee			14	77															90,7
Note receivable for common stock		-1		0	1														0,1
Deferred stock-based compensation, net		2		-3	5	-1	4	3											9,6
Stock compensation – variable accounting	0					64	52	5											121,4
Amortization of deferred stock-based compensation	1		26	32	8	6													73,6
Balance at December 31	29	139	266	-967	-1440	-1353	-1036	-227	246	431	1197	2672	5257	6864	7757	8192	9746	10.741	