

# ÍNDICE

Carta de Renovación del Pacto Mundial .....6

Comité de Dirección.....8

Consejo de Administración .....9

**Mercadona: Nuestro Modelo**

Mercadona ..... 10

1. “El Jefe” .....20

2. El Trabajador.....34

3. El Proveedor .....44

4. La Sociedad .....58

5. El Capital .....74



**MERCADONA**, S.A.  
SUPERMERCADOS

Valencia, 5 / Teléfono 96 388 33 33\* / Fax 96 388 33 02 / 46016 Tavernes Blanques (Valencia)

Valencia, Septiembre de 2013

Estimados señores:

*En nombre de Mercadona, un año más renuevo el compromiso adquirido con el Pacto Mundial, que implica la intención de un desarrollo sostenible de nuestra actividad y la garantía de cumplimiento, respeto y divulgación de los 10 principios básicos en Declaraciones y Convenciones Universales.*

*Este último año, Mercadona ha trabajado en la mejora constante para cumplir con esos 10 principios básicos. De entre ellos, destacamos los siguientes avances en materia laboral y de igualdad, social y medioambiental.*

- 1. Desde Mercadona seguimos insistiendo en la conciliación laboral y familiar como una de las premisas y de los principales valores para nuestros empleados. Además, la igualdad de trato y oportunidades es una prioridad en nuestro Plan Estratégico, considerándose como un principio fundamental de las relaciones laborales y de la gestión de los recursos humanos de nuestra entidad. Es por ello que trabajamos desde hace ya algunos años de forma decidida en la no discriminación, como evidencia el Plan de Igualdad entre mujeres y hombres firmado por Mercadona y por los representantes legales de los trabajadores.*
- 2. También referido a los recursos humanos y con respecto a las relaciones con nuestro entorno cercano, cabe resaltar el compromiso con el trabajo de calidad. La mejor prueba es el hecho de que creamos 4.000 puestos de trabajo (todos fijos desde el primer día) en el último año, hasta llegar a la cifra de 74.000, con una remuneración por encima de la media del sector.*
- 3. En Mercadona no somos ajenos al delicado momento que está atravesando la sociedad española. Por ello, como complemento a nuestra apuesta por el entorno social más cercano, hemos llegado a acuerdos a lo largo de todo el territorio español para la donación de alimentos a diferentes entidades y comedores sociales.*

Insc. Reg. Merc. de Valencia. Folio 75, Tomo 425, Libro de Soc. Anónimas, Sección 3.ª, Hoja 4097, Insc. 1.ª, N.I.F. A-46-103.034

MIEMBRO N.º 80.000 DE  
**AECOC**  
ASOCIACIÓN ESPAÑOLA  
DE COODIFICACIÓN COMERCIAL  
(SISTEMA EAN)

8 412345 678905



4. En el terreno medioambiental, Mercadona, como viene haciendo durante años, ha seguido avanzando en varios aspectos:
- La optimización de sus procesos. En concreto, el uso conjunto de las medidas adoptadas en materia de climatización, iluminación y aislamiento de los edificios (bloques logísticos, tiendas, oficinas, etc.) ha supuesto un ahorro energético de 135 millones de Kwh en 2012, prácticamente el doble que el año anterior.
  - En logística, las medidas adoptadas han supuesto evitar realizar 11 millones de kilómetros por carretera, con el consiguiente ahorro de combustible y emisiones. Lo hemos conseguido con la puesta en marcha de diferentes estrategias:
    - Estrategia del Ocho, según la cual evitamos en todo momento que nuestros camiones circulen vacíos.
    - Llenado de camiones. Junto con el ecodiseño de envases juega un papel fundamental para ahorrar viajes.
    - Acercar proveedores a los bloques logísticos.
    - Descarga nocturna silenciosa en tiendas. Permite una reducción de consumo de combustible de hasta un 70%.
    - Transporte intermodal, aumentando el volumen de mercancía que se transporta por tren y barco.
  - En cuanto a la gestión de los residuos que generamos hemos alcanzado una tasa de reciclado del 72% y hemos avanzado significativamente la reutilización de materiales. Siendo conscientes de que el mejor residuo es el que no se genera, y a sabiendas de que eso es imposible de conseguir al 100%, en Mercadona trabajamos a todos los niveles para reducir y aprovechar los residuos. Son recursos valiosos para otros procesos y, atendiendo a la premisa de la 'Economía Circular' de convertir residuos en recursos, estamos desarrollando procesos innovadores para poder aprovecharlos.
  - Además, nos hemos propuesto insistir en la prevención para evitar los residuos de alimentos. El objetivo es reducir los sobrantes y mermas en tiendas y almacenes. Para lograrlo se han desarrollado numerosas estrategias en todos los niveles de su cadena agroalimentaria, desde el campo hasta la tienda.

Por todo esto, desde Mercadona queremos renovar nuestro compromiso con el Pacto Mundial y seguir trabajando en la línea de la mejora constante dentro de los diez principios recogidos en el mismo. Esta renovación implica profundizar en los Derechos Humanos, soporte y base para el desarrollo de nuestro Modelo de Calidad Total, vigente en nuestra compañía desde el año 1993.

  
**Juan Antonio Germán**  
 Director General de Relaciones Externas



## COMITÉ DE DIRECCIÓN



Juan Roig  
Presidente



José Jordá  
Director General de  
Tiendas y Prescripción  
Perecederos



Julia Amorós  
Directora General de  
Prescripción Secos



Francisco Espert  
Director General de  
Compras Transformados  
del Campo



Rafael Berrocal  
Director General  
de Compras Carne  
y Mar



David Cid  
Director General de  
Compras Derivados del  
Petróleo



Francisco López  
Director General de  
Logística y Compras  
Fruta y Verdura



Ramón Bosch  
Director General  
Financiero y Fiscal



Héctor Hernández  
Director General de  
Recursos Humanos



Juan Antonio Germán  
Director General de  
Relaciones Externas



Félix Peña  
Director General de  
Administración



# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente

Juan Roig Alfonso

Vicepresidenta

Hortensia M<sup>a</sup> Herrero Chacón

Vocales

Hortensia Roig Herrero

Amparo Roig Herrero

Juana Roig Herrero

Rafael Gómez Gómez

Fernando Roig Alfonso

Secretaria del Consejo

Carolina Roig Herrero



Supermercado de Can Burgos, Sant Josep de sa Talaia, Ibiza.



Un Modelo de empresa basado en valores universales:  
“El que tiene un Modelo, tiene un tesoro”

## Mercadona: Nuestro Modelo

Mercadona: La huella que dejamos

¿Qué es Mercadona?

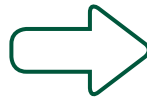
Modelo Mercadona

Innovación Transversal

# MERCADONA: LA HUELLA QUE DEJAMOS

Construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido para satisfacer por igual a sus cinco componentes: “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital; partiendo de una Misión y Visión definida:

*“Prescribir las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Compra Total”*



*“Ser reconocida como una empresa que satisface muy bien las necesidades de sus clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital; e integradora de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”*

## Un camino repleto de hitos...



**1981**

Juan Roig asume la dirección de la compañía y se inicia el *Proyecto Mercadona*.



**1993**

Implantación del modelo de gestión basado en la *Calidad Total* y de la estrategia comercial *Siempre Precios Bajos* (SPB).



**1996**

Nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.



**1998**

Desarrollo del Nuevo Modelo Mercadona-Interproveedor.



**1999**

El 100% de la plantilla es fija.



**2008**

Realineamiento de Mercadona con su *Modelo de Calidad Total*. Volver a la sencillez para tener un surtido eficiente y bajar los precios.



**2010**

Valores del Esfuerzo y del Trabajo y Liderazgo: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.



**2012**

Se superan las cifras de 1.400 tiendas y 74.000 trabajadores. Se alcanzan acuerdos con distintas cofradías para la compra directa de pescado.

*...Y más de tres décadas de crecimiento de un proyecto que todavía tiene mucho que mejorar para consolidar una empresa que la sociedad quiera que exista, en un país que interiorice el valor del esfuerzo y del trabajo productivo.*



# ¿QUÉ ES MERCADONA?

Una empresa que se esfuerza día a día para mejorar la satisfacción de sus cinco componentes

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar cuyo objetivo, desde su fundación, es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con el cuidado de sus mascotas. Para ello, cuenta con 1.411 tiendas de barrio que, con una media de 1.500 metros cuadrados de sala de ventas, representan una cuota de mercado sobre la superficie total de alimentación en España del 13,8% y contribuyen al dinamismo del entorno comercial en el que están ubicadas. Todos los supermercados disponen de un surtido amplio y eficiente, compuesto por aproximadamente 8.000 referencias, que se encuentra fácilmente al alcance de los más de 4,7 millones de hogares que anualmente depositan su confianza en la compañía.

Mercadona basa su modelo comercial en la fórmula *Siempre Precios Bajos* (SPB), que permite que “El Jefe”, nombre con que la compañía denomina a sus clientes, realice una *Compra Total* con productos de la máxima calidad y al precio más bajo posible, fiel a la máxima de la compañía desde hace más de 19 años de que “la calidad no tiene por qué ser más cara”.

Mercadona trabaja directamente con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, de los que más de 100 son interproveedores, que fabrican, entre otras, las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy. Con todos ellos, la compañía mantiene un modelo de colaboración mutua y de compromiso conjunto, de relaciones a largo plazo que se regulan a través del *Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales*, dando lugar a “contratos de

por vida”. Gracias a ello los fabricantes interproveedores están implicados en la filosofía de satisfacción total a los clientes que caracteriza a la compañía y obsesionados con la calidad, tanto de servicio como de producto.

## ALGUNAS MARCAS PROPIAS DE CALIDAD

**HACENDADO**

*Deliplus*

**BOSQUE VERDE**

**Compy**

Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy son, entre otras, marcas que Mercadona desarrolla desde 1996. Todas las referencias de estas marcas propias son productos de calidad desarrollados por los fabricantes interproveedores, que aparecen siempre claramente identificados en cada etiquetado y que colaboran con Mercadona para satisfacer necesidades reales de “El Jefe” con absolutas garantías y al mejor precio posible.



J.R. SABATER S.A.  
Avda de Murcia, 61  
Cabezo de Torres 30110  
Murcia (España)

[www.jrsabater.com](http://www.jrsabater.com)

Reducción de vinagre de Pedro Ximénez, del interproveedor J.R. Sabater, fabricante de la marca Hacendado. Identificado claramente en el etiquetado, como el resto de marcas propias de Mercadona.

Para realizar su actividad diaria, Mercadona y sus proveedores cuentan con el apoyo y servicio de más de 20.000 pymes y productores de materia prima en España, lo que se traduce en la creación de riqueza compartida y de empleo en las localidades donde se ubican los supermercados de Mercadona y las instalaciones de las empresas de los fabricantes interproveedores.

La compañía fomenta permanentemente el crecimiento profesional de su plantilla, uno de sus más valiosos activos, a través de la formación continua y desarrolla una

política de Recursos Humanos totalmente orientada a la realización profesional y satisfacción personal de sus más de 74.000 trabajadoras y trabajadores.

Gracias a su calidad, Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, así como el resto de marcas propias de la compañía, cuentan desde hace años con la confianza de “El Jefe”. Todas estas marcas disponen del aval de sus fabricantes interproveedores, claramente identificados en los envases de los productos y que, a través de la innovación, garantizan la seguridad alimentaria de todos sus productos.



Supermercado del C.C. ABC Serrano, Madrid.

# MODELO MERCADONA

Un modelo de gestión basado en el compromiso de que, “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”

**El modelo de gestión de Mercadona está basado desde 1993 en la *Calidad Total*. Por medio de este método, Mercadona satisface con la misma intensidad a los cinco componentes que forman la empresa: “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.**

El *Modelo de Calidad Total* introduce en la gestión de la compañía la premisa universal de que, “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”. Este compromiso ha convertido a Mercadona en una de las compañías de referencia en el sector de la distribución, con una Misión claramente definida: ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su *Compra Total*”, a través de una gestión diferente y diferencial de los productos frescos y de los secos.

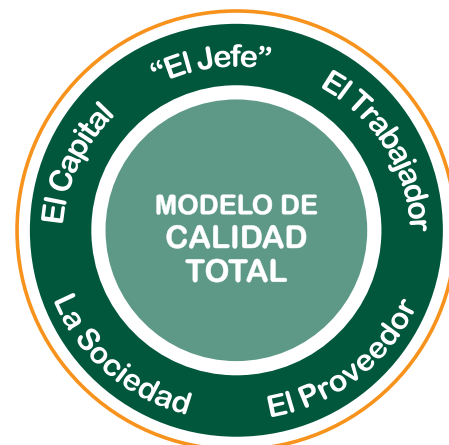
La búsqueda de la satisfacción total de las trabajadoras y trabajadores, a los que Mercadona considera uno de sus más valiosos activos, es constante. Por ello, y con el objetivo de convertirse en la empresa que mejor trata a su plantilla, el modelo de Recursos Humanos de Mercadona está basado en el liderazgo y el esfuerzo y apuesta por la satisfacción personal, el empleo indefinido, la formación continua, la promoción interna, la igualdad de condiciones y la conciliación de la vida familiar y profesional de todas las personas de la compañía, lo que hace posible que quien ha de satisfacer a “El Jefe” esté, a su vez, satisfecho.

El *Modelo de Calidad Total* establece con el tercer componente de la empresa, El Proveedor, una relación de trabajo conjunto con un mismo objetivo: la satisfacción de “El Jefe”. Para la consecución de esta meta, Mercadona establece con sus proveedores unos vínculos estrechos, por medio de una relación estable que conduce, en numerosas ocasiones, a la firma de acuerdos de duración indefinida y a la creación de sinergias que, en definitiva, siempre redundan en beneficio de los “Jefes” que a diario realizan su

compra en los supermercados de la compañía. Además, Mercadona, consciente de la importancia que tiene el sector primario, ha iniciado el camino para, junto a sus proveedores, impulsar una Cadena Agroalimentaria Sostenible.

Igualmente importante es para Mercadona la satisfacción del cuarto componente, La Sociedad. A tal efecto, con sus tiendas contribuye a modernizar el comercio urbano de los barrios en los que está presente, que encuentran en sus supermercados el dinamismo comercial que aportan los 4,7 millones de familias que depositan su confianza en Mercadona. De hecho, al centrarse únicamente en la venta de productos de alimentación, bebida, limpieza del hogar, aseo personal y comida para animales domésticos, la compañía fomenta las sinergias con el comercio de proximidad a través de una mayor implicación en su desarrollo.

## **MODELO DE CALIDAD TOTAL** Un Modelo de empresa basado en valores universales



Contribuir a mejorar día a día la satisfacción de los 5 componentes de la compañía es la obligación de todos los que forman parte del *Proyecto Mercadona*.  
**“El que tiene un Modelo, tiene un tesoro”.**



En el compromiso voluntario de fomentar iniciativas que redunden en beneficio de la sociedad, Mercadona se implica, además, en el desarrollo de la industria agroalimentaria española a través de medidas que favorecen el entorno social y económico de aquellos lugares donde tiene presencia. Ello la convierte en una empresa consciente de la responsabilidad que ha de asumir para impulsar el crecimiento económico y productivo en España y en una de las más reputadas internacionalmente. En definitiva, Mercadona cumple lo que su modelo de gestión prescribe: “Satisfacer a los cinco componentes de la compañía”, siendo consciente de todo el potencial de mejora que todavía queda por alcanzar y de las muchas cosas por hacer o modificar para seguir progresando.

Mercadona satisface también al quinto componente de la empresa: El Capital. Y lo hace por medio de la satisfacción de “El Jefe”, El Trabajador, El Proveedor y La Sociedad, que se lleva a cabo a través del desarrollo del *Modelo de Calidad Total*. La aplicación de este particular método de gestión es responsable de la favorable evolución de Mercadona desde 1993; también lo es de su crecimiento sostenido y compartido, fruto del esfuerzo individual y colectivo de todos cuantos forman parte de este Proyecto y de la implantación de objetivos y estrategias que aportan valor a los cinco componentes de la empresa y cuyos resultados, sobre todo, se reflejan en el medio y largo plazo. Este *Modelo* es el que ayuda a tomar decisiones en su trabajo diario a todas las personas que forman parte de la compañía: “El que tiene un Modelo, tiene un tesoro”.



Sonia y José, clientes del supermercado de A Sionlla, Santiago de Compostela, A Coruña.



# INNOVACIÓN TRANSVERSAL

La principal ventaja competitiva es la diferenciación sostenida en la innovación

Para Mercadona la innovación es prioritaria para adaptarse a las nuevas necesidades de “El Jefe” y además conseguir que éste le perciba de forma diferente. Por ello, dispone de un modelo de innovación propio que recorre transversalmente todos los procesos y métodos de la compañía, aportando a cada uno de ellos mejoras productivas y de eficiencia. Con la suma de ambos factores, la compañía obtiene un importante efecto multiplicador en la optimización de sus procesos. Ello evita costes innecesarios que encarecen los productos y que los “Jefes” no están dispuestos a pagar y refuerza la productividad como herramienta clave de competitividad en el mercado.

Año tras año, y de manera sostenida, Mercadona destina importantes recursos a la que internamente se denomina como I+D+doble i, en la que esta segunda “i” correspon-

de a la inversión y es la más importante, puesto que de ella depende la consecución de los proyectos. Y año tras año también, todas las iniciativas abordadas a través de la innovación de productos, de la innovación de procesos, de la innovación tecnológica y de la innovación de concepto, responden siempre a un mismo criterio: introducir mejoras que aportan soluciones a los clientes y por las que estos están dispuestos a pagar, dado que les ofrecen valor añadido.

El compromiso de Mercadona con la I+D+doble i como motor de crecimiento, competitividad y como herramienta para ofrecer las mejores soluciones es una responsabilidad que la compañía comparte con el conjunto de empresas interproveedoras, igualmente convencidas de que la inversión en innovación es inversión de futuro y de que para innovar es imprescindible escuchar primero cuáles son las necesidades reales que los clientes plantean.

## I+D+DOBLE i GENERADO POR MERCADONA

1,93% <> 1,19%

Los interproveedores de Mercadona destinan a I+D+doble i más recursos que la media española: el 1,93% de su plantilla se dedica a esta actividad, frente al 1,19%.

Fuente: INE 2011



# MODELO CALIDAD TOTAL

## UN MODELO DE RESPONSABILIDAD TRANSVERSAL

### “El Jefe”

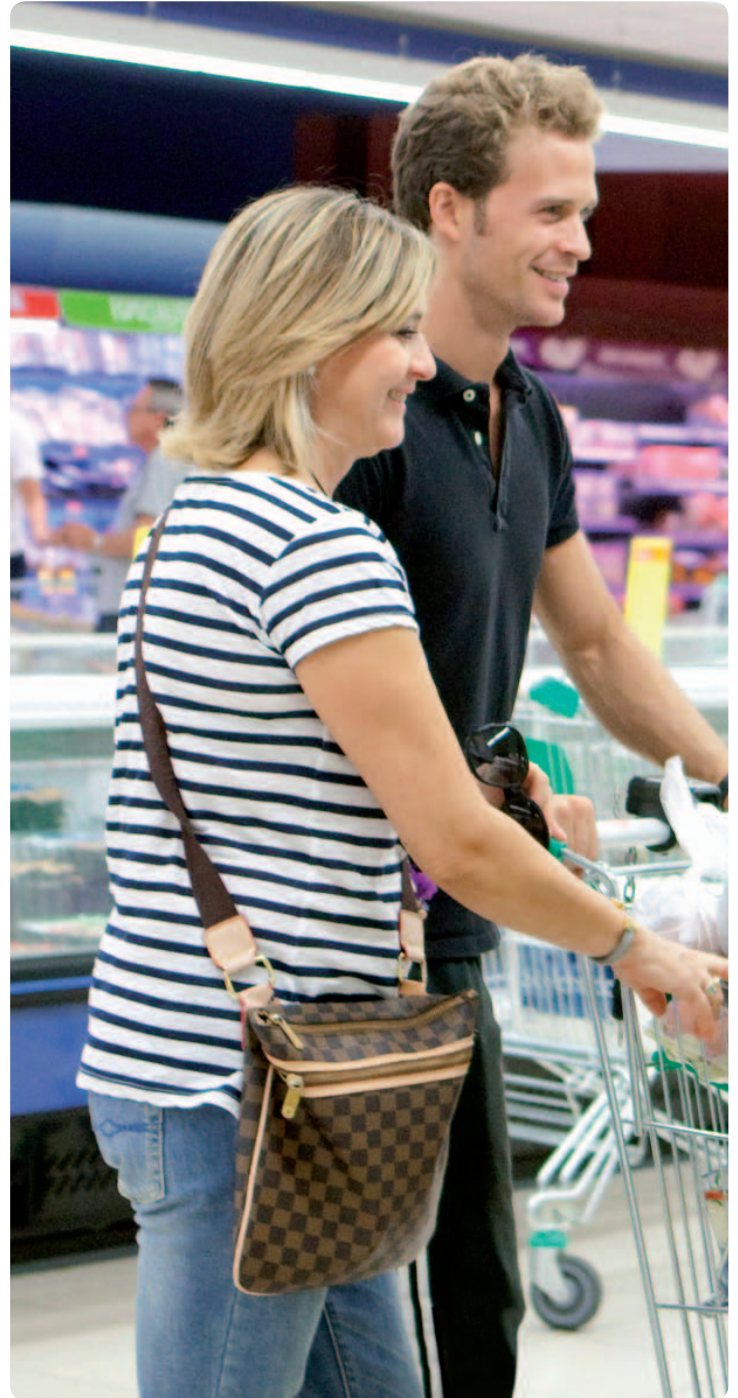


- Fomentar el diálogo y la comunicación directa con los “Jefes”.
- Máxima calidad al mínimo precio: *Producto Recomendado*.
- Volver a la sencillez, clave para reducir precios con un surtido eficiente y de calidad.
- *Carro Menú*: el carro de la *Compra Total* de mayor calidad y más barato del mercado.
- Proximidad y cercanía.
- Innovación transversal orientada a sus necesidades (producto, tecnología, concepto y procesos).
- *Siempre Precios Bajos* (SPB): estabilidad en los precios, sin ofertas ni promociones.
- Prescripción: “El Jefe” en el centro de las decisiones, para ofrecerle, en cada momento, los productos que se adaptan a sus necesidades con la máxima calidad al precio más bajo posible.

### El Trabajador



- Estabilidad (contrato fijo), desarrollo profesional y promoción interna e igualdad de oportunidades.
- Conciliación familia-trabajo: iniciativas pioneras como, entre otras, no abrir los supermercados en domingo, como principio general salvo que coincidan varios festivos seguidos.
- Modelo de gestión de Recursos Humanos basado en el Liderazgo y la Cultura del Esfuerzo y del Trabajo.
- Transparencia y participación en los beneficios de la compañía.
- Formación necesaria y continua para el desempeño de las tareas del puesto de trabajo.



Mª Dolores y Pablo, clientes del supermercado de Can Burgos, Sant Josep de sa Talaia, Ibiza.

## El Proveedor



- Estabilidad y acuerdos de duración indefinida.
- Comunicación y transparencia en la relación.
- Vertebración de la actividad productiva para crear desarrollo y riqueza.
- I+D+Doble i (Investigación + Desarrollo + Innovación, apoyados en la palanca de la Inversión).
- Impulso a la innovación y a la optimización de procesos para ofrecer el producto con la máxima calidad al precio más bajo posible.
- Contribuir con hechos al desarrollo de una Cadena Agroalimentaria Sostenible, base del crecimiento del sector primario en nuestro país.

## La Sociedad



- Compromiso con el desarrollo social y económico de las zonas donde se tiene presencia.
- Productividad social:
  - Producir más con menos recursos naturales.
  - Transporte sostenible.
- Objetivo de “ser invisible” para desarrollar su actividad sin molestar al entorno.
- Diálogo permanente, participación activa y cercanía.
- Formar e informar del *Modelo* de empresa y de la planificación de sus actividades y decisiones.
- Adherida al *Pacto Mundial* en defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción.
- Compromiso social para dar respuestas inmediatas a las necesidades de las comunidades donde Mercadona está presente.

## El Capital



- Reinversión de la mayor parte de los beneficios en la empresa como muestra de una visión a largo plazo.
- Visión no “cortoplacista” de los resultados: crecimiento constante y sostenible.
- Innovación como factor de competitividad.
- Incremento de la productividad gracias a la mejora y estandarización de los procesos.







Amal, “Jefa” del supermercado del C.C. Serrallo Plaza, Granada.





“Soy cliente fija y habitual de Mercadona  
y me gusta comprar los productos de  
las marcas propias porque son muy buenos  
en calidad y en precio”

*Amal Rahmouni*

# 1 “El Jefe”

- 1.1 Un proyecto conjunto basado en la confianza
- 1.2 Máxima calidad al mínimo precio
- 1.3 Añadir valor, pilar del surtido eficiente
- 1.4 Seguridad alimentaria y calidad

# 1.1 UN PROYECTO CONJUNTO BASADO EN LA CONFIANZA

Compartir ideas y experiencias con los clientes es fundamental para aprender con ellos y poder ofrecer excelencia en el servicio

Mercadona mantiene con “El Jefe”, como internamente denomina a sus clientes, una relación constante, basada en la cercanía y en la confianza, que ellos devuelven con su fidelidad. Esta proximidad se hace efectiva a “pie de tienda” y permite compartir ideas y experiencias, detectar caminos de mejora, ofrecer soluciones concretas y perseguir la excelencia en el servicio, clave para que los “Jefes” estén satisfechos.

Para Mercadona “es mejor ver una vez que escuchar cien veces”. Por ello el fomento de una relación estrecha es una tarea a la que se destinan importantes esfuerzos y que se aborda desde muy distintos ámbitos.

### Estrategia Delantal

En 2011, Mercadona, a través de sus Departamentos de Prescripción, puso en marcha una nueva iniciativa para captar y satisfacer las necesidades de sus “Jefes”. Con la *Estrategia Delantal*, Mercadona comparte con los

clientes experiencias y costumbres de consumo, limpieza, aseo personal y cuidado de mascotas. Los resultados obtenidos han sido muy positivos y han permitido incorporar soluciones más eficientes: nuevas referencias y mejoras de productos y de conceptos que, en su conjunto, han contribuido a mejorar la experiencia de compra de los “Jefes”.

A lo largo de 2012, la compañía ha seguido coinnovando con sus “Jefes” y apostando por esta estrategia pionera en la que han colaborado más de 7.000 clientes. Para ello, ha inaugurado nuevas instalaciones en el interior de sus supermercados, cada una de ellas especializada en una categoría concreta de productos, que sumadas a las que se pusieron en marcha en 2011 permiten mejorar el servicio que Mercadona ofrece y consolidar un *Modelo* en el que las sugerencias y experiencias de los “Jefes” son una de las palancas diferenciales de desarrollo.



### Monitores

La figura del *Monitor* ha sido, un año más, de especial relevancia para Mercadona, pues ha contribuido igualmente a reforzar el diálogo que, a partir de una actitud de escucha y empatía, la compañía establece con sus clientes. En 2012 más de 130 *Monitores* se han responsabilizado de mantener un contacto más directo con los "Jefes", de observar sus preferencias, entender sus necesidades y transmitírselas a la compañía.

Gracias a esta labor, Mercadona ha seguido captando y ofreciendo soluciones eficientes a sus clientes, aportando respuestas concretas y mejorando su servicio con la incorporación al surtido de nuevos productos que les aportan valor, la adaptación de algunos envases para favorecer la

manejabilidad y conservación, el cambio en la denominación de productos para facilitar su identificación, etc.

### El valor de la transparencia

Mercadona mantiene con sus "Jefes" una relación de transparencia y fomenta la colaboración y el diálogo constantes. Para ello, en 2012 ha seguido reforzando la interlocución con las diferentes asociaciones que representan a los consumidores y velan por sus intereses, con quienes ha establecido convenios de colaboración para establecer marcos estables de coordinación e información a través, por ejemplo, de la Confederación Española de Organizaciones de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios (CEACCU), la Confederación Española de Consumidores y Usuarios (CECU), la Unión Cívica Nacional de Consumidores y Amas de España (UNAE), la



Yolanda y Eva Belén, *monitoras* en el centro de coinnovación de prescripción charcutería y platos preparados, Alicante.



## “LABORATORIOS” MERCADONA: PASAR DE LA TEORÍA A LOS HECHOS

### Más de treinta años adaptándonos

En Mercadona “lo más estable es el cambio” y se trabaja con el objetivo de que el conjunto de la plantilla, siempre con responsabilidades claras y concretas, salga de la zona de comodidad y experimente nuevas ideas y proyectos que, una vez analizados y testados con la colaboración de los clientes, redundan siempre en beneficio de los “Jefes”.

- La compañía dispone de diversos “laboratorios”, bancos de prueba para investigar y definir iniciativas apoyándose en la experiencia de los “Jefes” y de los trabajadores.
- Se evalúan los resultados obtenidos y se analizan tanto los éxitos como los errores para tomar la decisión de implantar o no la iniciativa en el resto de la cadena o de ir rectificando.
- Se implica al conjunto de la plantilla y se aprende de los pequeños errores, que es lo que conduce a grandes descubrimientos.
- Centrada en el reto de potenciar su sección de productos frescos, cuenta con laboratorios específicos en las secciones de horno, pescadería, fruta y verdura, y carnicería, con los que trata de adaptarse a las necesidades de sus “Jefes” (mayor frescura, más calidad y más adaptación al terreno).



Modelos de Venta de pescado (de la lonja a la sección de pescadería), fruta y verdura, y horno en el supermercado de El Palmaret, en Alboraya, Valencia.  
Modelo de Venta de carnicería en el supermercado en La Pobla de Vallbona, Valencia.



Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios (AVACU), la Unión de Consumidores de Andalucía UCA-UCE, la Asociación General de Consumidores (ASGECO Confederación), la Confederación de Asociaciones de Vecinos, Consumidores y Usuarios de España (CAVE), la Associació de Consumidors de la Província de Barcelona (ACPB), Fundació Láfer, Fundació Sabor y Salud, Fundació Triptolemos, Consumidors en Acció (FACUA), la Federació de Usuaris Consumidors Independents (FUCI) y la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU).

### Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Mercadona dispone de un *Servicio de Atención al Cliente* que canaliza todas las inquietudes que plantean los clientes a través del correo electrónico o del teléfono gratuito que la compañía ha destinado exclusivamente para esta actividad. Gracias a este canal que Mercadona mantiene permanentemente abierto con sus "Jefes", la compañía puede escuchar sus opiniones y aclarar sus dudas con mayor agilidad y acierto.

En 2012, las personas que integran el *Servicio de Atención al Cliente* de Mercadona recibieron un total de 380.000 consultas y sugerencias distintas que, en su conjunto, han contribuido a que la compañía detecte puntos de mejora para, como es su objetivo, ser la compañía que les ofrezca las mejores soluciones a través de un surtido eficiente y de una positiva experiencia de compra.

Asimismo la compañía dispone, desde este año, de perfiles propios en *Facebook* y *Twitter*. A través de ellos se ofrece igualmente información sobre la compañía y se gestionan y resuelven las dudas que los usuarios de estos canales online de comunicación tienen sobre Mercadona, sus interproveedores y sus productos. Estas herramientas, que Mercadona ha empezado a aprovechar recientemente, son un nuevo canal de comunicación y en el que, por tanto, la compañía tiene mucho que aprender y mejorar.



Mª Dolores, cliente del supermercado de Ronda la Unión, Cartagena, Murcia.

### Canales de Atención al Cliente

**900 500 103**

[www.mercadona.es](http://www.mercadona.es)



[www.facebook.com/mercadona](https://www.facebook.com/mercadona)



[www.twitter.com/mercadona](https://www.twitter.com/mercadona)





Ana Belén, cliente del supermercado del C.C. La Almazara, San Vicente del Raspeig, Alicante.

## 1.2 MÁXIMA CALIDAD AL MÍNIMO PRECIO

Incrementar la rentabilidad para generar un impacto positivo en la economía familiar

**Mercadona mantiene un compromiso constante con la disciplina de costes para ofrecer un surtido de máxima calidad y al precio más bajo del mercado. Este compromiso parte de "la importancia del ahorro del céntimo", tras constatar que si se consigue reducir 1 céntimo de coste en el producto, no solo se incrementa la productividad, sino que se logra un ahorro total de 100 millones de euros en la cadena de suministro.**

En la persecución constante de la productividad sostenible, Mercadona se esfuerza diariamente para evitar costes innecesarios a través de la cooperación, tratando con ello de incrementar la rentabilidad en la cadena de valor y, adicionalmente, de reducir al máximo los precios de sus productos.

En 2012, la compañía ha reforzado su compromiso de máxima calidad al precio más bajo posible, especialmente relevante en contextos como el actual. Como consecuencia de ello, y gracias a las mejoras de eficiencia alcanzadas en los diferentes procesos por la compañía y sus interproveedores, ha bajado el precio de más de 1.000 productos, lo que ha contribuido a reducir el impacto de la inflación en la cesta de la compra y a mantener el poder adquisitivo de sus "Jefes". En este punto, cabe reconocer que, al menos en el primer semestre del año, la compañía no ha sabido transmitir adecuadamente y con hechos este esfuerzo a sus clientes.

Además de ello, Mercadona ha absorbido gran parte de la subida de distintos impuestos en 2012, como el IVA o el IGIC canario, en lugar de repercutirla, vía precios, al entender que en la actual situación esta era su responsabilidad hacia los "Jefes", a quienes la compañía siempre sitúa en el centro de todas y cada una de sus decisiones. Gracias a todas estas iniciativas y compromisos, así como

a la estrecha colaboración e implicación de los proveedores e interproveedores, Mercadona ha mantenido su competitividad en 2012 y, hecho aún más importante, ha seguido contando con la confianza de más de 4,7 millones de hogares.

**HACER SOLO AQUELLO QUE AÑADE VALOR A "EL JEFE" Y POR LO QUE ESTÉ DISPUESTO A PAGAR**

# 725

millones de euros ahorrados

En 2012 la compañía, junto con sus proveedores e interproveedores, ha conseguido importantes ahorros, evitando costes innecesarios y persiguiendo el céntimo (mejoras en procesos de gestión, logística y productividad), lo que le ha permitido cerrar el año con los precios 2 puntos por debajo del IPC general

**LA IMPORTANCIA DEL AHORRO DEL CÉNTIMO**

# +1.000

productos con bajada de precio

**1 céntimo** de ahorro en producto

**=**

**100 millones** de ahorro en la cadena de suministro



## 1.3 AÑADIR VALOR, PILAR DEL SURTIDO EFICIENTE

Colaborar y escuchar permite mantener un surtido actualizado que ofrece soluciones de calidad y aporta valor

El surtido de Mercadona está compuesto por aproximadamente 8.000 referencias, seleccionadas de entre el más de un millón de productos existentes en alimentación e higiene en nuestro país. Todas estas referencias han de cumplir unos requisitos clave: satisfacer necesidades reales y rotación; añadir valor y que el cliente esté dispuesto a pagar por ello; que tengan unos costes de proceso eficientes y mantener una elevada aceptación por parte del cliente.

La base del surtido de Mercadona es su apuesta por lo que internamente denomina "Menos es Más": un surtido estable de productos que se traduce para "El Jefe" en una oferta completa de soluciones, más sencilla, más eficiente, más competitiva y que contribuye a que su

acto de compra sea más rápido, intuitivo y satisfactorio. Gracias a ello, la compañía mantiene la confianza de los más de 4,7 millones de hogares que realizan su *Compra Total* en Mercadona, a quienes, además, se les prescribe y recomienda productos de la máxima calidad y al precio más bajo posible.

Para poder disponer de un surtido de productos racional y variada que se adapte a las necesidades de los clientes y que les aporte soluciones, Mercadona realiza una constante labor de escucha y observación. Además de ello, mantiene una estrecha colaboración con sus proveedores e interproveedores, con quienes comparte esta información y trabaja conjuntamente para mantener permanentemente actualizado el surtido de la compañía, como demuestran las más de 250 nuevas referencias, entre altas y mejoras de producto, introducidas en 2012.

**"En Mercadona encuentro todo lo que busco para la casa. Tengo siete hijos y ahora también miro mucho el precio. Y Mercadona me da un buen precio con una buena calidad"**

*Carmen Pérez*



Carmen, cliente del supermercado del Mercat Onze de Setembre, Barberà del Vallès, Barcelona.



# LA COLABORACIÓN A TRAVÉS DE LA PRESCRIPCIÓN

Informar y recomendar a "El Jefe" los productos con la mejor relación calidad-precio del mercado, independientemente de quien los fabrique, y seleccionados con los siguientes criterios:



En 2012 han sido numerosas las colaboraciones realizadas entre Mercadona y sus proveedores e interproveedores para adaptarse a las necesidades que demandan los clientes. Entre otras, las acciones con Chocolates Valor, Quesería Lafuente, Hero, Ubesol-Maverick, Pastas Gallo, Grupo Siro, Orangina Schweppes, Elaborados Naturales de la Ribera, Monster Energy, RNB Cosméticos, Lactalis Nestlé, Noel, Jesús Navarro, Nivea, Bodegas Ontañón, PepsiCo Foods, You Cosmetics, Nutrexpa, etc.

## 1.4 SEGURIDAD ALIMENTARIA Y CALIDAD

*La Regla de Oro* está más presente que nunca en Mercadona

**La seguridad alimentaria es un valor irrenunciable que comparten todos los productos del surtido de Mercadona y que en 2012 ha estado más presente que nunca, hecho que ha implicado la realineación de todos los procesos de la compañía hacia esa premisa básica. Cada referencia de sus lineales ha de ajustarse a la *Regla de Oro* de la compañía, según la cual cualquier producto tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, calidez; en cuarto lugar, ofrecer servicio; en quinto, ser competitivo en precio; y por último, generar beneficio.**

Mercadona ha seguido consolidando su apuesta por la seguridad alimentaria, reforzando el control analítico de todos sus procesos e instalaciones y a través de un exhaustivo seguimiento de todos sus supermercados y almacenes, a los que cabe sumar el seguimiento realizado en más de 300 rutas distintas. En 2012 la compañía no solo ha superado satisfactoriamente las auditorías realizadas por las Administraciones Sanitarias, sino sus sistemas de autocontrol implantados, basados en el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (APPCC). Dichos sistemas han sido validados por la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas en las que la compañía tiene presencia, lo que confirma, un año más, que la compañía ofrece en sus instalaciones la mayor garantía en materia de seguridad alimentaria.

Mercadona también dispone de un *Modelo de Aseguramiento de la Calidad* propio y anualmente efectúa un *Plan de Control de Seguridad Alimentaria y Calidad*. En 2012, y en cumplimiento de dicho plan, se han realizado más de 300 controles a otras tantas empresas proveedoras e interproveedoras, que a su vez han auditado

a sus proveedores de materias primas dentro de sus específicos planes de control.

Además de ello, en 2012 se ha seguido desarrollando, en el caso de los interproveedores, el *Decálogo de Seguridad Alimentaria*, herramienta individualizada para cada una de las fábricas de estas empresas y gracias a la cual se han verificado de manera sencilla y continuada los niveles de seguridad de todas sus instalaciones. De hecho, el compromiso conjunto con un asunto tan crucial como

### LA REGLA DE ORO

Cualquier producto tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, calidez; en cuarto lugar, ofrecer servicio; en quinto, ser competitivo en precio; y por último, generar beneficio.



Tomate frito receta artesana, del interproveedor Conservas El Cidacos, fabricante de la marca Hacendado.

la seguridad alimentaria ha permitido tomar las decisiones oportunas cuando se ha detectado algún posible incumplimiento de los parámetros acordados.

Para mantener estos estrictos niveles de seguridad alimentaria, los interproveedores han realizado en 2012 un importante esfuerzo inversor que se ha destinado tanto a la renovación de maquinaria como a la innovación en los procesos y en los controles de materia prima. Paralelamente, todas las empresas interproveedoras de la compañía han seguido trabajando en el cumplimiento de protocolos en esta materia, lo que ha supuesto la obtención o renovación de certifica-

ciones en las más reconocidas normas de seguridad alimentaria, como la IFS v-5, las ISO 22.000 o las BRC. En este mismo contexto, los productos frescos y sus proveedores de vacuno, cordero, cerdo, pollo, leche, pescado, aceite, fruta, verdura y huevos, también han sido auditados por empresas externas acreditadas, cuya trazabilidad se certifica desde la granja o parcela hasta la mesa de los "Jefes". En 2012 se han seguido trasladando estas mismas exigencias a los proveedores de pescado fresco, para lo que se han llevado a cabo auditorías de seguridad alimentaria en lonjas, barcos, granjas de acuicultura, depuradoras de marisco, etc.



Laboratorio de Calidad del interproveedor WeColors, fabricante de la marca Deliplus, en Vilassar de Dalt, Barcelona.

### Sistema de Gestión Nutricional

Mercadona también dispone desde hace años de un propio *Sistema de Gestión Nutricional*, cuyo objetivo es ser “prescriptores de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ disponga de Productos Saludables con la Máxima Calidad Intrínseca y Seguridad”. La principal referencia de dicho Sistema es la estrategia NAOS (Estrategia Nacional sobre Nutrición, Actividad Física y Prevención de la Obesidad), que Mercadona, a través de sus interproveedores y proveedores, complementa con diferentes iniciativas al servicio de una máxima: la nutrición saludable, como la calidad y la seguridad, “no tiene por qué ser más cara”.

La transparencia es otro de los compromisos que Mercadona mantiene con sus “Jefes”. En materia de nutrición, este compromiso implica incluir en los etiquetados de su surtido toda la información relevante, identificando con claridad la composición de los productos, incluso a nivel de trazas, lo que resulta de especial importancia para aquellos clientes que padecen alguna alergia

o intolerancia. Paralelamente, y con el compromiso y la colaboración de los diferentes proveedores, se han seguido eliminando, siempre que ha sido posible, todos los alérgenos tanto en los procesos de fabricación como en la composición de los productos, dedicando importantes esfuerzos, por ejemplo, a incrementar el surtido de productos sin lactosa.



En 2012, y para impulsar la transparencia en el etiquetado, Mercadona ha colaborado con la Federación de Usuarios y Consumidores Independientes (FUCI) en la elaboración del folleto “Aprendiendo a leer el etiquetado”. Con la participación en este proyecto, en el que se recogen las indicaciones y menciones obligatorias y voluntarias que han de incluir las etiquetas de cualquier producto, se le ha facilitado a “El Jefe” las herramientas necesarias para, de una manera rápida y sencilla, saber identificar lo que compra.

### ALGUNAS ENTIDADES Y ORGANISMOS CON LOS QUE SE HA SEGUIDO COLABORANDO

- Agencia Española de Seguridad Alimentaria y Nutrición (AESAN).
- Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria (AINIA).
- Autoridades Sanitarias o de Seguridad Alimentaria en las distintas Comunidades Autónomas.
- Comité de Seguridad Alimentaria de la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS).
- Direcciones Generales del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente (MAGRAMA).
- Foro Interalimentario.
- Órgano Permanente para la Seguridad Alimentaria (OPSA) de la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC).
- Sociedad Española de Seguridad Alimentaria (SESAL).





**“Gracias a Mercadona puedo adquirir productos para celíacos a un paso de casa, y a un precio más que asequible, para mi hija Daniela, de 6 años”**

*Alfredo Sellés*

Alfredo y Daniela, clientes del supermercado de Benicalap Sur, Valencia.

## LAS 100 PREGUNTAS DEL CELÍACO

Mercadona mantiene desde hace más de una década una estrecha relación con las distintas asociaciones de celíacos españolas, colaboración que se enmarca tanto en el ámbito nacional como en el autonómico. En 2012, ha participado, junto a la Federación de Asociaciones de Celíacos de España (FACE) y el Foro Interalimentario, en el proyecto *Las 100 preguntas del celíaco*, un libro cuyo objetivo es ofrecer de manera sencilla información sobre esta enfermedad a las personas que son diagnosticadas de celiaquía y a sus familiares.


Dentro de este compromiso sostenido en el tiempo que se mantiene con el colectivo celíaco, Mercadona, un año más, ha ampliado el número de referencias sin gluten: 800 al cierre de 2012, y todas ellas, como el resto de productos que forman parte del surtido de la compañía, de máxima calidad y con totales garantías alimentarias y nutricionales.





Vanesa, trabajadora del supermercado del C.C. La Almazara, San Vicente del Raspeig, Alicante.





“En Mercadona trabajo muy feliz  
desde hace 14 años porque he podido  
conciliar la vida familiar con la laboral  
para cuidar de mis tres hijas”

*Vanesa Alcaraz*

## 2 El Trabajador

### 2.1 Su compromiso es nuestro futuro

- Formación y promoción interna
- Conciliación de la vida familiar y laboral
- Beneficio Compartido

### 2.2 Salud y seguridad en el trabajo



## 2.1 SU COMPROMISO ES NUESTRO FUTURO

El esfuerzo y la productividad de los trabajadores son la base del desarrollo y crecimiento conjunto

**Disponer de una plantilla altamente comprometida, motivada y alineada con la visión de la compañía es fundamental para garantizar el crecimiento y el desarrollo sostenido en el tiempo de los proyectos empresariales. Para alcanzar este grado de compromiso, Mercadona basa la relación que mantiene con sus trabajadoras y trabajadores en una verdad universal: “para poder estar satisfecho, primero hay que satisfacer a los demás”.**

En el cumplimiento de esta máxima, la compañía ofrece puestos de trabajo de calidad, en los que se premia la pasión y el esfuerzo y se fomenta el crecimiento, tanto personal como profesional. Además de ello, Mercadona apuesta por el liderazgo, actitud que contagia la autonomía y capacidad de decisión necesarias por parte del trabajador para ofrecer, como es su objetivo, un servicio excepcional.

### MERCO PERSONAS 2012

Mercadona persigue ser la empresa que mejor trata a sus trabajadoras y trabajadores. En 2012, la compañía ha sido reconocida por el informe *Merco Personas* como la primera empresa en *Calidad Laboral* y en *Reputación Interna*, dos de las tres categorías clave que definen, según este informe, a una empresa “considerada buena para trabajar”. Además, y de acuerdo con los datos del *Merco Personas 2012*, que cuenta con una metodología auditada por KPMG, Mercadona es la segunda empresa más valorada para trabajar por los empleados que han participado en la séptima edición de dicho estudio.



En 2012, la compañía ha seguido incorporando talento y esfuerzo, concretamente 4.000 nuevas personas, lo que eleva el total de la plantilla a 74.000, todas con contrato fijo. Y todas también, altamente comprometidas con el *Modelo de Calidad Total* e identificadas con los valores que en Mercadona se fomentan: la responsabilidad, el esfuerzo por aprender y crecer, la autoexigencia o la pasión por el trabajo bien hecho y la reciprocidad.

### Formación y promoción interna

Basándose en el principio universal de que nadie nace sabiendo, Mercadona destina importantes recursos a mejorar la formación y a propiciar el desarrollo profesional de cuantos forman parte de su plantilla, labor que se inicia desde el primer día de su incorporación a la empresa, a través del *Plan de Acogida* y que se mantiene durante toda su trayectoria profesional, a través de la formación continua. Ello le permite contar con unos trabajadores altamente cualificados, que conocen la confianza que la compañía deposita en ellos y las responsabilidades que se les pide, lo que redunda en una mayor y mejor implicación en su trabajo.

En 2012, el esfuerzo inversor de la compañía en materia de formación ha superado los 44 millones de euros, cifra que supone destinar, de media, más de 600 euros por trabajador y que, en conjunto, se ha traducido en un total de 2 millones de horas de formación, todas ellas dentro del horario laboral.

A lo largo del año, el departamento de Recursos Humanos de la compañía ha seguido desarrollando los planes de formación continua, tanto de carácter individual como colectivo. Gracias a ello se han potenciado las habilidades y capacidades de todo el personal en sus respectivos puestos, destacando las acciones

# APUESTA POR LA FORMACIÓN



El director general Financiero y Fiscal, Ramón Bosch, durante el curso de promoción de directivos.

## 510

personas de  
la plantilla  
promocionadas

## 2

millones de  
horas de  
formación

## 44

millones de  
euros invertidos  
en formación



385 directivos han consolidado sus conocimientos y habilidades en 2012.



Alumnos durante el curso de promoción de directivos.

### PROMOCIÓN DIRECTIVOS 2012

## 55%

mujeres

## 45%

hombres



Curso de promoción de directivos.

realizadas en el área de *Prescripción*, donde 11.400 personas han mejorado su formación; o las llevadas a cabo en materia de *Liderazgo*, gracias a las cuales 385 directivos han consolidado sus habilidades y conocimientos en 2012.

Paralelamente, se ha seguido fomentando el desarrollo profesional de los trabajadores por medio de la promoción interna y a lo largo de estos doce meses un total de 510 personas, gracias a su valía y capacidad, han alcanzado puestos de mayor responsabilidad en la empresa.

Mercadona, por tanto, apuesta firmemente por la formación como herramienta clave para alcanzar la excelencia en el trabajo y para fomentar la proyección profesional de sus recursos humanos. El ejemplo más evidente de ello es su propio comité de dirección, pues todos sus directores generales son fruto de la promoción interna, algo que igualmente sucede con la totalidad de los cargos directivos de la compañía y que es clave para poder disponer de unos recursos humanos implicados en un proyecto que propicia su liderazgo y crecimiento.

**“En Mercadona todas las trabajadoras que somos madres podemos ampliar 30 días los cuatro meses de baja maternal para estar más tiempo con nuestros hijos”**

Ana María Ibáñez



Ana María, trabajadora del supermercado de Ronda la Unión, Cartagena, Murcia.





### Conciliación de la vida familiar y laboral

La conciliación de la vida familiar y laboral de las trabajadoras y de los trabajadores que desarrollan su actividad profesional en la compañía es prioritaria para Mercadona, que entiende que cuanto más te implicas en la satisfacción de los trabajadores, más implicados se sienten con el proyecto.

En Mercadona, el fomento de la conciliación de la vida familiar y laboral es, por tanto, un hecho que, como tal, se sustenta sobre datos reales, entre los que destaca uno especialmente: el porcentaje de trabajadoras de la plantilla que decidió ser madre en 2012, del 7%. Además de ello, otras cifras confirman el compromiso de la compañía en este ámbito, como la de las 3.321 madres trabajadoras que han optado por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente, acogándose de esta manera a una iniciativa que Mercadona puso en marcha en 2005; o las 13.300 personas que durante estos doce meses disfrutaron de jornada reducida, para lo que Mercadona dispone de una flexibilidad de horarios con el objetivo de adaptarse a las circunstancias particulares de las personas.

### Beneficio compartido

Mercadona está convencida de que la obtención de resultados positivos en el medio y largo plazo es siempre consecuencia de la persecución de la excelencia y de la satisfacción por hacer bien las cosas, lo que implica un esfuerzo constante por parte de cada persona que forma parte de su proyecto. Con este objetivo, comparte con el conjunto de la plantilla una misma visión, orientada a la satisfacción de “El Jefe”, y transmite a sus trabajadores la necesidad de fomentar el trabajo productivo, el liderazgo y la autoexigencia.

Fiel a la máxima de que para poder pedir y exigir es fundamental haber dado primero, Mercadona ofrece como contrapartida unas condiciones diferenciales. Estas condiciones contribuyen a que los trabajadores se sientan plenamente identificados con el proyecto empresarial, se involucren aún más en su desarrollo y crecimiento, e incrementen su rendimiento para poder alcanzar las metas fijadas. Ejemplo de esta huella diferencial es la estabilidad laboral del 100% de los trabajadores, pues las 74.000 personas que forman parte de la plantilla tienen contratos fijos desde el primer momento, o una política salarial por encima de la media del sector y basada desde 1997 en el *Principio de Equidad*: a igual responsabilidad, mismo sueldo.

Para incentivar los esfuerzos individuales que conducen a la consecución de metas conjuntas, así como para reconocer la responsabilidad que cada miembro de la plantilla tiene en los resultados alcanzados por Mercadona, la compañía comparte sus beneficios por medio de una política de retribución variable. Con ello prima a todos los miembros de su plantilla con más de un año de antigüedad y cuya implicación

durante el ejercicio ha permitido no solo alcanzar las metas generales de la compañía, sino también cumplir los objetivos específicamente pactados para su puesto de trabajo.

En 2012, y como recompensa al esfuerzo particular realizado, así como a las mejoras de productividad y eficiencia obtenidas, la compañía ha decidido repartir, en el marco de esta política de retribución variable, un total de 240 millones de euros en concepto de prima por objetivos.

Pero además, el Comité de Dirección de la compañía, a la vista del esfuerzo acometido en este ejercicio y de los excelentes resultados obtenidos, ha decidido, de forma excepcional para 2012, compartir con los trabajadores la cantidad de 23 millones de euros en concepto de compensación extraordinaria. Con ello se ha garantizado, como mínimo, el cobro de un salario neto similar al de 2011, neutralizando la merma salarial que en muchos casos se derivaba de la aplicación de las subidas de los tramos de retención del IRPF. Todo ello ha supuesto que, en 2012, se haya compartido con los trabajadores un total de 263 millones de euros del total de los beneficios de la compañía.

## PLANTILLA 2012: 74.000 TRABAJADORES



## BENEFICIO COMPARTIDO

**240**

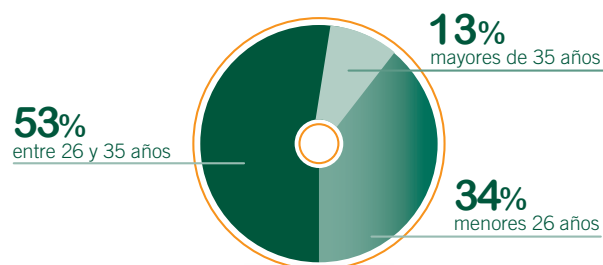
millones de euros repartidos en concepto de prima entre todos los trabajadores que han cumplido sus objetivos

**+23**

millones de euros como compensación extraordinaria para neutralizar la subida del IRPF

## CREACIÓN DE EMPLEO ESTABLE 2012

**4.000** nuevos puestos de trabajo



## PERFIL INCORPORACIONES 2012





“Estoy muy contento porque Mercadona me ha dado la oportunidad de trabajar con un contrato fijo y de recibir una formación”

*Carlos Chacón*



## 2.2 SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Invertir en prevención es invertir en salud; mejorar la calidad laboral de nuestros trabajadores

**En 2012, Mercadona ha reforzado la integración de su política preventiva en todos sus procesos productivos desde el proveedor hasta, incluso, el reparto de la compra hasta el domicilio de sus “Jefes”. Durante estos meses, se ha seguido apostando por impulsar una mentalidad preventiva, instaurada en todos los ámbitos de la compañía. Para ello se ha destinado un total de 14,7 millones de euros para potenciar la seguridad y la salud laboral a través, entre otros factores, de un *Plan de Prevención* y un *Programa de Salud* cuya eficacia es contrastada periódicamente por las auditorías reglamentarias del sistema de gestión de riesgos laborales.**

Durante estos doce meses, y para maximizar su eficacia, se han evaluado desde la misma fase de diseño todos y cada uno de los nuevos procesos y se han estandarizado bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo que se han incorporado. Adicionalmente, se ha llevado a cabo una importante labor informativa y formativa, tanto a través de módulos de carácter general como por medio de módulos específicos: Simulacros de Evacuación periódicos, Seguridad en el Manejo de Máquinas, Riesgos de los Trabajos sobre Plataformas Elevadoras, Riesgos de Carga y Descarga de Mercancías Peligrosas, Riesgos Eléctricos, Riesgos de Trabajos en Altura y Suspensión, Riesgos Químicos, etc.

Además de ello, también se han incorporado durante este año importantes mejoras en las máquinas e instalaciones de la compañía, entre las que destacan, por citar algunos ejemplos, el diseño ergonómico de los nuevos muebles de caja rápida para cobrar; las modificaciones ergonómicas introducidas en los órganos de accionamiento de las máquinas fregadoras de todos los supermercados, consolidando la iniciativa comenzada en 2011; la modificación de los módulos de las seccio-

nes de frutería para evitar sobreesfuerzos; o las nuevas herramientas para evitar los riesgos y sobreesfuerzos en las cargas y descargas de los camiones.

Para proteger y mantener la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta con un equipo médico compuesto por 82 profesionales, 27 de ellos técnicos de nivel superior especializados en Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología Aplicada. En 2012, este equipo ha sido el responsable de desarrollar

### GESTIÓN DE RIESGOS LABORALES

En 2012 Mercadona ha evaluado y estandarizado bajo criterios de seguridad y ergonomía todos los puestos de trabajo



Vicente, trabajador del bloque logístico de Riba-roja de Túria, Valencia.

y llevar a cabo todas estas mejoras y de, paralelamente, realizar a lo largo del año las distintas evaluaciones de riesgo iniciales y periódicas de los puestos de trabajo de la empresa, así como de los reconocimientos de salud específicos de la plantilla. Durante estos meses, este equipo también se ha encargado de facilitar al conjunto de los trabajadores la información y formación necesarias y específicas para llevar a cabo sus tareas y minimizar los riesgos derivados de su desarrollo.

Para el trabajo llevado a cabo en 2012 por la compañía en materia de salud y seguridad en el trabajo, el Servicio de Prevención de Mercadona ha contado con el apoyo y la colaboración de las Mutuas proveedoras: FREMAP,

UMIVALE, ASEPEYO, Mutua de Accidentes de Canarias (MAC), Mutua BALEAR, Mutua de Accidentes de Zaragoza (MAZ), IBERMUTUAMUR y Mutua MONTAÑESA. En este sentido, cabe destacar la incorporación de la compañía a la vicepresidencia de la junta directiva de UMIVALE, hecho que se produjo el pasado mes de noviembre de 2012.

Junto al trabajo desarrollado con las mutuas colaboradoras, y como es tradicional desde hace años, Mercadona ha colaborado en el intercambio de conocimientos con los Servicios de Prevención de los principales proveedores, lo que sin duda es un punto importante de mejora continua para la compañía en esta materia.



Mª del Mar e Iván, trabajadores del supermercado de cno. del Álamo, Valmojado, Toledo.





Miguel Ángel, joven emprendedor propietario de Hortícolas Castillo, recolectando calabazas para el interproveedor Ramafrut en Llíria, Valencia.





**“Estamos contentos de trabajar con Mercadona  
porque nos compra la producción de nuestras  
calabazas y nos asegura nuestro trabajo”**

*Miguel Ángel Castillo*

## **3** El Proveedor

### **3.1 Una Cadena Agroalimentaria Sostenible**

- Reunión Anual de Interproveedores de Mercadona

### **3.2 Bloques Logísticos**

## 3.1 UNA CADENA AGROALIMENTARIA SOSTENIBLE

Compartir conocimientos y experiencias con todos los eslabones de la cadena es fundamental para el crecimiento del sector primario

**Mercadona está convencida de que el desarrollo de una Cadena Agroalimentaria Sostenible no es solo una necesidad, sino también una oportunidad para asentar las bases del crecimiento del sector primario, permitir que cuantos aportan valor al proceso ganen y se refuerce con ello el equilibrio social en todos sus eslabones. De hecho, tanto la compañía como sus interproveedores creen que para poder disponer en nuestro país de un sector primario que avanza en la búsqueda de soluciones hacia su sostenibilidad, ha de ser una obligación crear las condiciones necesarias que permitan desarrollar un modelo cuyo objetivo sea satisfacer al consumidor final.**

Por ello, desde hace años trabaja, junto con sus interproveedores, para aprovechar el potencial del sector primario de nuestro país y vertebrar las economías locales. Lo hace, además, en colaboración con todos los eslabones de la cadena, por medio de relaciones basadas en la transparencia, estabilidad y eficiencia que generan especialización y sinergias.

Dentro de las diferentes estrategias desplegadas con este objetivo, destaca su apuesta por una Cadena Agroalimentaria Sostenible. Esta iniciativa, que se puso en marcha en 2010 en el sector hortofrutícola y a la que se incorporaron en 2011 el sector pesquero y ganadero, recoge el compromiso conjunto de, siempre que sea viable, utilizar materia prima con origen español.

Como consecuencia de ello, no solo se ha reforzado el papel estratégico de los campos, lonjas y granjas en el desarrollo del sector agroalimentario, sino que se ha iniciado un proceso que mejorará la productividad de este sector y que redundará en beneficio de los consumidores, al disponer de una industria nacional más compe-

titiva, que se adaptará mejor a sus necesidades y que innovará con mayor agilidad.

En la búsqueda constante de soluciones sostenibles para el sector primario español también ha de enmarcarse la decisión, adoptada en 2012 entre Mercadona y sus interproveedores lácteos, de pagar 2,5 céntimos más por litro de leche adquirida a los ganaderos, medida de la que se han beneficiado más de 2.000 ganaderos nacionales que suministran la leche de la marca Hacendado. A través de este hecho, se ha apoyado a un sector, el lácteo, que atraviesa un complicado contexto debido al incremento del precio de las materias primas y de los costes energéticos y con el que Mercadona sigue construyendo, al igual que con el resto de actores del sector primario, una relación de diálogo, transparencia y colaboración.



El presidente de Mercadona, Juan Roig, el director general de Compras Carne y Mar, Rafael Berrocal, y la gerente de Compras Carne y Mar, Mónica Fernández, durante una visita a la lonja de Gandía, Valencia.

Asimismo, otro de los hechos que está contribuyendo positivamente al desarrollo económico y productivo del sector primario local es la decisión llevada a cabo por Mercadona y sus interproveedores de localizar en España la producción de distintos productos que antes se fabricaban fuera de nuestras fronteras. Ejemplo de ello son los más de 170 puestos de trabajo creados y los 70 millones de euros de inversión que tanto el Grupo Siro como Queserías Entrepinares han invertido para la construcción de nuevas fábricas, ubicadas en Castilla y León y Galicia, destinadas a la fabricación de barritas de cereales y cereales para desayuno, y a la fabricación de queso en barra y de untar, que antes se elaboraban en fábricas en el extranjero. A lo

anterior ha de añadirse la iniciativa impulsada por la empresa cántabra Queserías Lafuente, que durante este año ha iniciado la comercialización de mozzarella para Mercadona. Todos estos ejemplos, apenas una parte de cuanto se ha realizado en este sentido a lo largo de 2012, reflejan la importancia que Mercadona confiere a la necesidad de apostar por la industria agroalimentaria de nuestro país para contribuir a dinamizar las economías locales.

Dentro del *Modelo de Calidad Total* de Mercadona destaca la figura del Interproveedor, que a través de la exigencia, el esfuerzo, la responsabilidad y la productividad, persigue, al igual que la compañía, satisfacer a “El Jefe”.



**“Mercadona nos garantiza la compra de nuestras capturas a buen precio y nos permite mantener nuestros puestos de trabajo potenciando el sector pesquero local”**

*José Francisco Martínez*

José Francisco, patrón mayor de la Cofradía de Pescadores de Castellón, proveedor de pescado de lonja.

#### SECTOR PRIMARIO. Acuerdos estables con:

**41**  
cofradías pescadores

**3.200**  
ganaderos

**4.200**  
agricultores



# 470 MILLONES DE EUROS DE INVERSIÓN REALIZADOS


## Algunos ejemplos de inversiones


**CANTABRIA** ..... millones de €

 **IPARLAT** ..... **1**  
Renedo de Piélagos

 **QUESERÍA LAFUENTE** ..... **1,4**  
Medio Cudeyo


**CASTILLA Y LEÓN** ..... millones de €


 **GRUPO SIRO** ..... **37**  
Palencia - Zamora - Valladolid - Burgos - Segovia

 **PROSOL** ..... **5,6**  
Venta de Baños (Palencia)


 **QUESERÍAS ENTREPINARES** ..... **23**  
Valladolid


**EXTREMADURA** ..... millones de €


 **CATAFRUIT** ..... **3**  
Mérida (Badajoz)


 **GRUPO HUEVOS GUILLÉN** ..... **3,9**  
Almendralejo (Badajoz)


**ANDALUCÍA** ..... millones de €

 **GRUPO ANITÍN** ..... **8**  
Jerez (Cádiz)

 **GRUPO SIRO** ..... **4,5**  
Jaén - Málaga

 **COVAP** ..... **1,4**  
Pozoblanco (Córdoba)

 **PERSAN** ..... **13**  
Sevilla

 **JOSÉ LUIS MONTOSA** ..... **1,9**  
Vélez-Málaga (Málaga)

**ISLAS CANARIAS** ..... millones de €


 **SAT CANARISOL** ..... **0,6**  
Arafo (Santa Cruz de Tenerife)

 **BONNYSA AGROALIMENTARIA** ..... **4,6**  
Granadilla de Abona (Santa Cruz de Tenerife)

**GALICIA** ..... millones de €

 **CONGALSA** ..... **1,8**  
A Pobra do Caramiñal (A Coruña)

 **MASCATO** ..... **6**  
Pontevedra

 **ESCURÍS** ..... **4**  
A Pobra do Caramiñal (A Coruña)

**MADRID** ..... millones de €

 **PANIFICADORA ALCALÁ** ..... **3,1**  
Alcalá de Henares (Madrid)

**CASTILLA-LA MANCHA** ..... millones de €

 **CHAMPINTER** ..... **2,6**  
Albacete - Cuenca

 **SENOBLE** ..... **9,3**  
Toledo

 **INCARLOPSA** ..... **44,3**  
Toledo - Cuenca

# POR LOS INTERPROVEEDORES EN 2012

## ASTURIAS ..... millones de €



**QUESERÍA LAFUENTE** ..... 0,1  
Arriondas

## EUSKADI ..... millones de €



**INTERLAT** ..... 2,2  
Lezo (Guipúzcoa)



**IPARLAT** ..... 11,2  
Vizcaya - Guipúzcoa

## NAVARRA ..... millones de €



**PRODUCTOS NATURALES DE LA VEGA** .. 1,5  
Lodosa



**ULTRACONGELADOS VIRTO**..... 9

## LA RIOJA ..... millones de €



**BODEGAS ONTAÑÓN**..... 1  
Aldeanueva de Ebro



**UNIÓN TOSTADORA** ..... 1,3  
Logroño

## ILLES BALEARS ..... millones de €



**LOGIFRUIT**..... 0,5  
Palma de Mallorca

## CATALUNYA ..... millones de €



**SCA HYGIENE PRODUCTS** ..... 5,8  
Tarragona - Barcelona



**GRUPO UBESOL**..... 10,9  
Ulldedeona (Tarragona)



**EMBUTIDOS MONTER** ..... 4,6  
Girona



**CASA TARRADELLAS** ..... 46  
Barcelona



**AUDENS FOOD** ..... 2,5  
Barcelona

## ARAGÓN ..... millones de €



**GRUPO BYNSA** ..... 2,6  
El Burgo de Ebro (Zaragoza)

## MURCIA ..... millones de €



**FRANCISCO ARAGÓN** ..... 5,4  
Molina de Segura



**PLASBEL**..... 1,3  
Alcantarilla



**BONNYSAGROALIMENTARIA** ..... 7,4  
Águilas

## COMUNITAT VALENCIANA ..... millones de €



**MARTÍNEZ Y CANTÓ** ..... 2,5  
Novelda (Alicante)



**DAFSA** ..... 8  
Castellón-Valencia



**SP-BERNER PLASTIC GROUP**..... 12,9  
Aldaya (Valencia)



**PINCHOS JOVI** ..... 3  
Valencia





Tareas de cuidado del cultivo de lechugas con la técnica hidropónica en la finca El Socorro del interproveedor Sat Canarisol, en Tegueste, Santa Cruz de Tenerife.



En 2012, las empresas interproveedoras de la compañía han seguido consolidando su compromiso con la generación de riqueza y empleo, con una inversión conjunta que ha superado los 470 millones de euros. Además, los interproveedores de Mercadona han creado 2.500 nuevos puestos de trabajo, lo que eleva el total de su plantilla a 41.000 personas. Asimismo, durante estos doce meses han colaborado con más de 20.000 pymes locales y productores de materias primas, datos todos que demuestran que el esfuerzo realizado por las empresas interproveedores y que su implicación en el *Proyecto Mercadona* fortalece la competitividad de la economía española.

Además, uno de los valores diferenciales de los interproveedores es su consolidada apuesta por la inno-

vación como palanca de competitividad. De hecho, y como demuestran los datos de un informe elaborado por una consultora independiente, destinan a esta actividad al 1,93% de sus plantillas, frente al 1,19% en que los datos del Instituto Nacional de Estadística sitúa la media nacional.

### SECTOR LÁCTEO SOSTENIBLE

#### Más de 2.000 ganaderos se benefician de la subida de 2,5 céntimos por litro adquirido de leche

En 2012 se ha colaborado con la Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios (AVACU), la Unión de Consumidores de Andalucía (UCA/ UCE), la Asociación de Consumidores Usuarios del País Vasco (URKOA) y la Asociación de Consumidores y Usuarios de Lugo (ACUL).

Las conclusiones de todas estas asociaciones, fruto de los diferentes encuentros mantenidos en las instalaciones de los interproveedores y de las explotaciones ganaderas, ponen de manifiesto que Mercadona y sus empresas proveedoras de leche apuestan por un modelo de cadena agroalimentaria en el que se fomentan el cumplimiento de los plazos de pago y los compromisos contractuales, la transparencia, la exigencia mutua, la apuesta por la calidad y seguridad alimentaria, y el crecimiento conjunto.



Explotación ganadera para la producción de leche, de los Hermanos Fernández Vioque S.C.P. para el interproveedor Covap, en Dos Torres, Córdoba.

# REUNIÓN ANUAL DE INTERPROVEEDORES

El pasado 6 de febrero tuvo lugar, en Valencia, la reunión que anualmente Mercadona mantiene con sus interproveedores. En ella se analizó el trabajo realizado a lo largo de 2012, se compartieron experiencias y se reforzó el compromiso conjunto con los pilares básicos de *La Regla de Oro* de Mercadona.

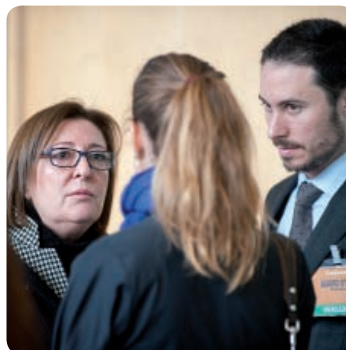
Asimismo, los Directores Generales de Compras de Mercadona abordaron la necesidad de trabajar conjuntamente para contribuir a tener en España una Cadena Agroalimentaria Sostenible, y poder crear con los ganaderos, agricultores y pescadores un sector primario productivo y competitivo.



José Jordá, director general de Tiendas y Prescripción Perecederos, y Julia Amorós, directora general de Prescripción Secos, junto a sus equipos de coordinadores de Prescripción de Perecederos y Secos, durante la Reunión Anual de Interproveedores de Mercadona.



# DE MERCADONA





# FABRICANTES INTERPROVEEDORES

Claramente identificados en el envase de los productos que fabrican para Mercadona

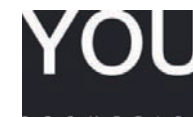


AudensFood





SAT  
PALMERITAS



## 3.2 BLOQUES LOGÍSTICOS

Una red eficiente para “transportar más con menos recursos”

**Mercadona dispone de una red logística que, además de la máxima eficiencia, persigue “transportar más con menos recursos” y ser cada vez más “invisible” para el entorno. Por medio de esta red, compuesta por diez bloques logísticos que en su conjunto superan los 737.000 metros cuadrados de superficie, la compañía abastece puntualmente a todos sus supermercados, 1.411 al cierre de 2012.**

Para seguir reforzando su red de distribución, Mercadona tiene comprometidas durante los próximos años inversiones cercanas a los 360 millones de euros. De esta cantidad, 60 millones de euros se están destinando a la construcción del nuevo bloque logístico de Guadix (Granada), cuya primera fase ya está en marcha. En la construcción de este bloque, que se prevé alcance el pleno rendimiento a finales de 2013, momento en el que su plantilla será de 150 personas, todas con contrato fijo, participan 25 pymes locales y un total de 200 personas. Asimismo, la compañía está invirtiendo 300 millones de euros en el bloque de Abrera (Barcelona),

que tendrá una capacidad para abastecer a 250 supermercados y cuya inauguración está prevista para 2014. Este bloque logístico replicará el modelo de almacén inteligente de Ciempozuelos (Madrid) y de Villadangos del Páramo (León), apuesta pionera de Mercadona que elimina completamente cualquier manipulación y sobre-esfuerzo de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales y, además, incrementa la productividad. Para su construcción, la compañía cuenta con la colaboración de 150 pymes, que a su vez dan trabajo a 600 personas, lo que supone un impulso importante en la reactivación económica de la zona durante el transcurso de las obras.

Paralelamente, el pasado mes de diciembre Mercadona inauguró su almacén satélite ubicado en Puerto del Rosario, Fuerteventura (Las Palmas). Esta nueva plataforma ha supuesto una inversión de 2 millones de euros y desde ella la compañía abastecerá a los supermercados de la isla.



Interior del bloque logístico de Guadix, Granada.

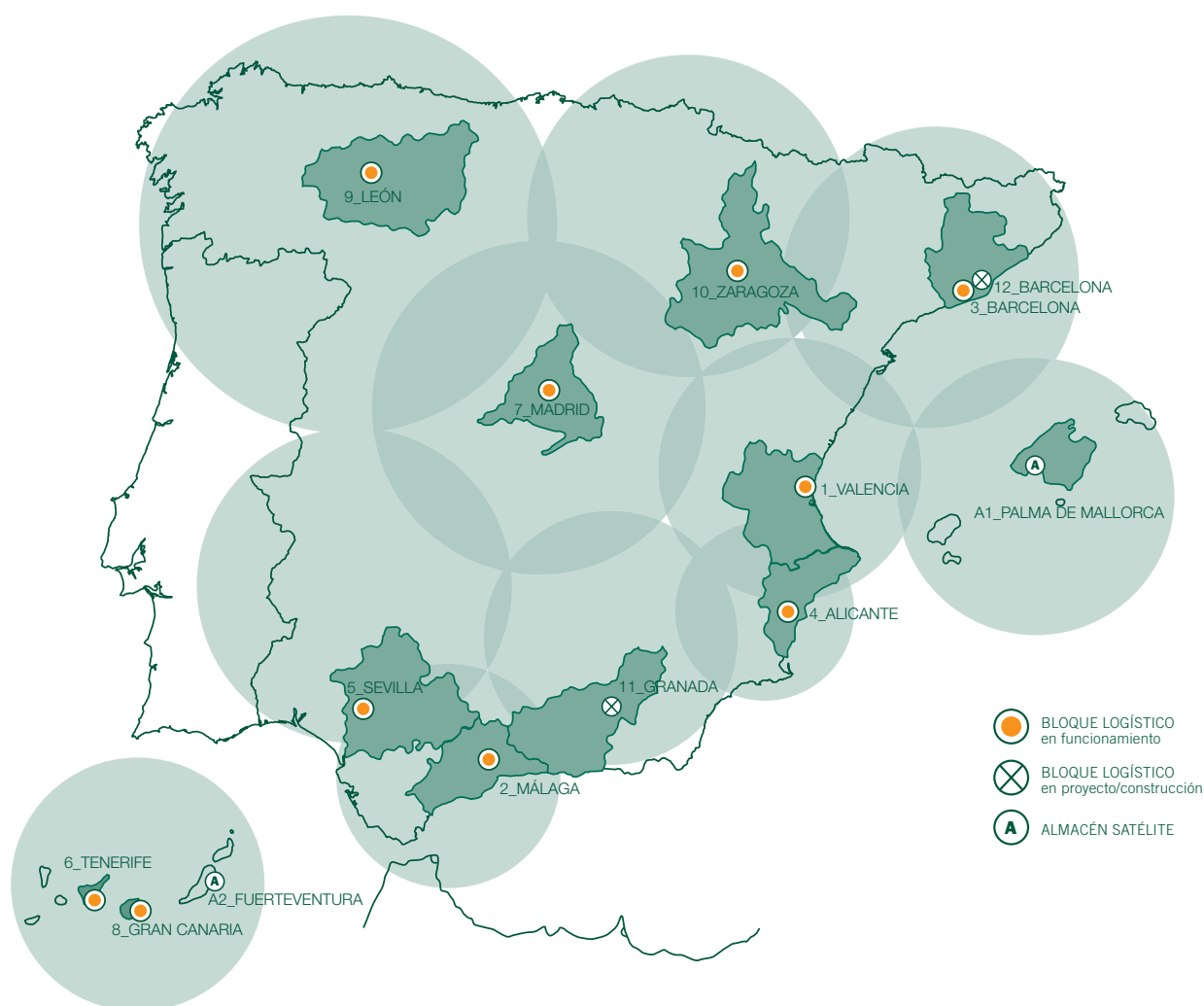


Bloque logístico de Guadix, Granada, en fase de construcción.



## MAPA BLOQUES LOGÍSTICOS

737.000 metros cuadrados destinados a garantizar la cadena de suministro de la compañía



1. RIBA-ROJA DE TÚRIA, Valencia
2. ANTEQUERA, Málaga
3. SANT SADURNÍ D'ANOIA, Barcelona
4. SAN ISIDRO, Alicante
5. HUÉVAR, Sevilla
6. GRANADILLA DE ABONA, Tenerife (Santa Cruz de Tenerife)
7. CIEMPOZUELOS, Madrid

8. INGENIO, Gran Canaria (Las Palmas)
9. VILLADANGOS DEL PÁRAMO, León
10. ZARAGOZA, Zaragoza
11. GUADIX, Granada
12. ABRERA, Barcelona
- A1. MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears)
- A2. FUERTEVENTURA (Las Palmas)



Carmen, presidenta del Mercat Onze de Setembre, Barberà del Vallès, Barcelona.





“Con Mercadona hemos dinamizado el mercado y hemos ganado clientes, incrementando las ventas. Su apuesta por el comercio tradicional nos ayuda a recuperar entre todos los mercados municipales y a potenciar el pequeño comercio”

*Carmen Balaguer*

## 4 La Sociedad

### 4.1 Un crecimiento compartido

- El comercio de barrio como aliado

### 4.2 La rentabilidad de la transparencia

- Relación con el entorno

### 4.3 Mercadona social

### 4.4 Medio ambiente y sostenibilidad

- Estrategias frente al desperdicio alimentario



## 4.1 UN CRECIMIENTO COMPARTIDO

La prosperidad de una sociedad es clave para el crecimiento de una empresa

**La relación que Mercadona mantiene con la sociedad se basa en la responsabilidad. Como con el resto de los componentes de la compañía, cuanto realiza se fundamenta en la verdad universal de “primero dar para poder luego recibir”, lo que en el caso de la sociedad se concreta en hechos que permiten devolver parte de lo mucho que de ella recibe.**

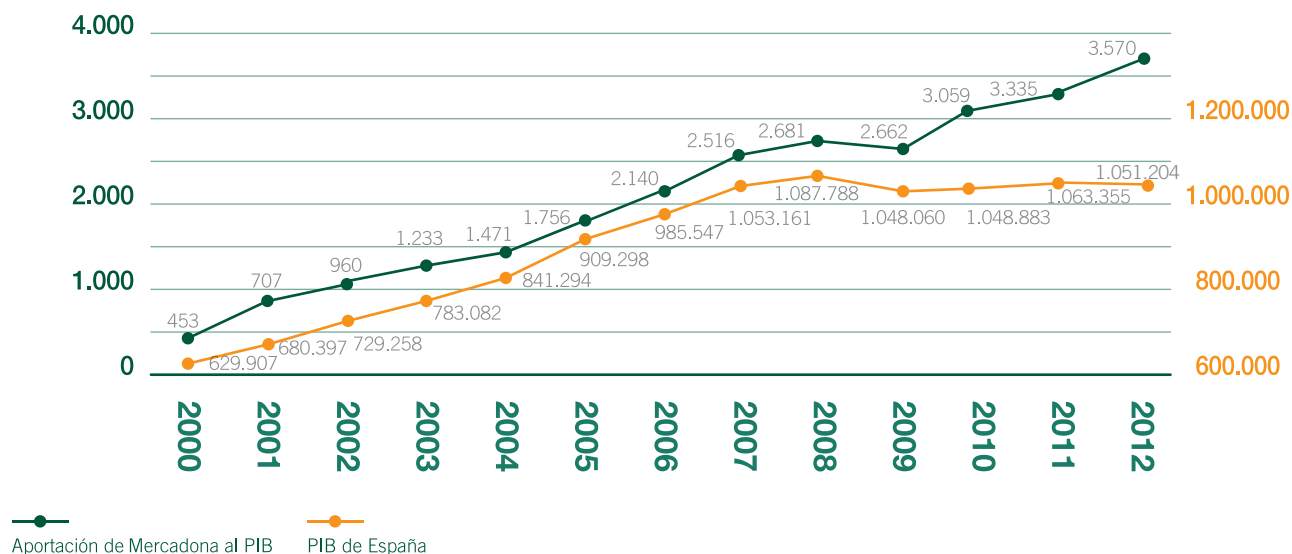
La contribución de Mercadona a la sociedad está encaminada, por tanto, a fomentar el desarrollo económico y social de nuestro país, al entender la compañía que uno de sus deberes es impulsar iniciativas que contribuyan a transformar el entorno socioeconómico. Y también, especialmente en un contexto como el actual, a aportar su granito de arena a diferentes iniciativas solidarias que surgen alrededor de los barrios y zonas en los que tiene presencia.

En 2012, las muestras más evidentes de la aportación de riqueza que Mercadona ha realizado a la sociedad han sido la creación de 4.000 puestos de trabajo directos, todos ellos fijos y de calidad, y la contribución que el conjunto de su actividad ha realizado al PIB nacional, de 3.570 millones de euros al cierre del año, lo que representa un 7% más que en 2011.

A todo ello ha de sumarse la que indirectamente se deriva de la actividad que Mercadona mantiene con sus más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios, pues solo la colaboración con sus más de 100 empresas interproveedoras ha generado en estos 12 meses 2.500 nuevos puestos de trabajo e inversiones por valor de 470 millones de euros. Además, la compañía y los interproveedores han colaborado en 2012 con 20.000 pymes y productores de materias primas locales, impulsando

### CONTRIBUCIÓN DE MERCADONA A LA GENERACIÓN DE RIQUEZA EN ESPAÑA

cifras en millones de euros



con ello el desarrollo socioeconómico de las economías locales donde están presentes, con una actividad que genera 400.000 puestos de trabajo directos e indirectos.

La contribución al crecimiento sostenido y responsable de la economía de nuestro país es una de las señas de identidad del *Proyecto Mercadona*, responsabilidad que, además, comparten todas sus empresas interproveedoras. Por ello, seguirá apostando a medio y largo plazo por dejar una huella positiva en ella con sus hechos y generando riqueza, pues si de algo es consciente Mercadona es de que solo se consolidan los proyectos que la sociedad quiere que existan.

### El comercio de barrio como aliado

La actividad de Mercadona contribuye a impulsar el desarrollo de los barrios y zonas en los que tiene presencia y repercute positivamente en el comercio de proximidad. Así lo demuestran estudios como los de Cruz (2002), Zipitría (2011) e Igami (2011) en los que se ha basado la consultora KPMG que estima que cada apertura de un nuevo supermercado de la compañía deriva en la creación de diez nuevos comercios en la misma zona. De acuerdo con estos análisis, en la última década, concretamente desde 2002, la apertura de nuevas tiendas de Mercadona ha generado más de 17.000 puestos de trabajo en pequeñas tiendas de barrio, lo que corrobora la contribución que la compañía realiza a la reactivación de la actividad comercial a pie de calle.



Supermercado de Mercat de Mira-sol, Sant Cugat del Vallès, Barcelona.

Otro claro ejemplo del impulso al comercio de proximidad que Mercadona realiza es su clara apuesta por la convivencia con formatos comerciales tradicionales, cuyo ejemplo más claro queda plasmado en el compromiso que desde 2001 mantiene con la revitalización de mercados municipales. En 2012, la compañía ha inaugurado una nueva tienda en este tipo de mercados tra-

dicionales, concretamente en el Complejo Municipal de Mira-sol en San Cugat del Vallès (Barcelona), por lo que actualmente son 22 las tiendas ubicadas en estos entornos, a los que en los próximos años se sumarán 7 nuevos proyectos. En total, en ellos se comparte con más de 1.225 comerciantes la ilusión por recuperar estas formas tradicionales de comercio.

**“Junto a Mercadona y Pamesa Cerámica favorecemos la integración socio-laboral de las personas con discapacidad. Realizamos murales de trencadís para las secciones de pescadería y carnicería de Mercadona, aplicando los valores de la cultura del esfuerzo y del trabajo”**

*Arantxa*  
Directora de la Fundación Roig Alfonso de la C.V.



Centros colaboradores en la elaboración de los murales, realizados con la técnica *trencadís*, para diferentes secciones de los supermercados Mercadona.



## 4.2 LA RENTABILIDAD DE LA TRANSPARENCIA

Saber escuchar es el primer paso para aprender y poder ofrecer respuestas

**Para Mercadona, el diálogo es la base de las relaciones y por ello propicia con su entorno una comunicación fluida y constante, lo que redundará en el conocimiento mutuo. Sobre la base de la transparencia, aprovecha las oportunidades que la sociedad le brinda para explicar su misión, visión y valores, y participa en diferentes foros en los que concreta sus objetivos, comparte experiencias y responde a las dudas que se le plantean. Esta escucha activa contribuye, de forma muy importante, a que la compañía pueda seguir mejorando.**

Para estrechar sus vínculos con la sociedad, a lo largo de 2012 se ha seguido acercando el modelo de gestión de Mercadona a las diferentes Administraciones,

a las que se ha transmitido de primera mano los valores sobre los que se cimienta la compañía, como por ejemplo los valores del esfuerzo y el emprendedurismo. También se ha podido explicar el *Modelo de Calidad Total* personalmente a numerosas autoridades, con las que Mercadona, un año más, ha vuelto a participar en el *Programa Empresa Parlamentarios* que organiza el Círculo de Empresarios.

Las relaciones con las organizaciones de consumidores y asociaciones de amas de casa han sido también fluidas a lo largo del año, en el que a través de numerosas visitas y encuentros se han seguido reforzando los vínculos que desde hace años la compañía mantiene con estos colectivos.

### ALGUNAS ASOCIACIONES CON LAS QUE COLABORA MERCADONA

- Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC)
- Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS)
- Cámara Oficial Española en Bélgica y Luxemburgo
- Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE) y sus respectivas organizaciones territoriales y autonómicas
- Consejo Asesor Agroalimentario del Instituto San Telmo
- Consejo Asesor del Máster de Dirección de Empresas de Distribución Comercial (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio)
- Consejo Asesor del Programa de Alta Formación para gestores de las empresas de la cadena agroalimentaria (Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente)
- Consejo Empresarial de la Competitividad (CEC)
- Escuela de Empresarios EDEM
- Escuela Superior de Comercio y Distribución de Terrassa
- Eurocommerce
- European Retail Round Table (ERRT)
- Foro Interalimentario
- Fundación COTEC
- Fundación CyD (Conocimiento y Desarrollo)
- Fundación Movilidad del Ayuntamiento de Madrid
- Instituto de la Empresa Familiar (IEF)



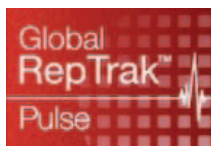
Supermercado de av. Universitària, Manresa, Barcelona.

Durante estos doce meses, los directivos de la compañía también han dado a conocer el *Modelo de Calidad Total* a través de muy diversos foros, tanto nacionales como internacionales. Algunos ejemplos son las conferencias o presentaciones realizadas en la Unió Empresarial del Anoia, en la Cátedra de Cultura Directiva y Empresarial de la Universidad Politécnica de Valencia, en el IESE, en la Asociación de Alumnos de la Universidad de Harvard, etc.

En 2012, Mercadona ha seguido acercando la compañía igualmente al ámbito de la universidad y de la escuela. Para ello, a lo largo del año ha dado a conocer su funcionamiento a más de 2.000 estudiantes de formación profesional y de titulaciones universitarias, que se han acercado a visitar algunas de sus instalaciones.

## CONSOLIDACIÓN DE LA REPUTACIÓN CORPORATIVA

La actitud de proximidad y cercanía de Mercadona, en la que la implicación del conjunto de la plantilla ha sido clave, ha contribuido a consolidar en 2012 su reputación corporativa tanto en el ámbito nacional como en el internacional, como reflejan los resultados obtenidos en los informes de referencia en este ámbito.



### • RepTrak Pulse 2012

Única entidad española que se sitúa entre las cinco primeras del *Reputation Institute*, basado en la confianza de los consumidores.



### • Merco Empresas 2012

Segunda empresa de España mejor valorada en reputación y tercera de responsabilidad y buen gobierno.



### • IPSOS KAR 2012

Empresa de su sector que destaca por cuidar la satisfacción de los clientes y que cuenta con la estrategia más fuerte.

## PACTO MUNDIAL

Mercadona está adherida desde 2011 al *Pacto Mundial* por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. En 2012 ha reforzado los diez principios y valores de dicho pacto en su estrategia y, fiel al compromiso adquirido, ha presentado el informe de progreso que valida el cumplimiento de estos principios.



Red Pacto Mundial  
España



Especialmente relevante ha sido en 2012 la implicación en la docencia en el Grado Universitario ADE para Emprendedores. Esta nueva carrera oficial, impartida en la Escuela de Empresarios EDEM, nace con el objetivo de inculcar el espíritu emprendedor entre los jóvenes a través de una formación reglada. Con el fin de contribuir en este objetivo, Juan Roig ha sido el profesor titular de la asignatura Fundamentos de Dirección de Empresas. Así, durante las mañanas de los sábados, ha explicado a los alumnos las bases fundamentales que les permitirán convertirse en futuros empresarios.

En este ámbito docente, Mercadona ha continuado apoyando la labor realizada por EDEM, de la que la compañía es patrono. En 2012, el presidente de la compa-



El presidente de Mercadona ejerciendo de profesor en las aulas del Centro Universitario EDEM, adscrito a la Universidad de Valencia.



Juan Roig rodeado de los 45 alumnos que forman la primera promoción del Grado Universitario ADE para Emprendedores en EDEM.

ña, Juan Roig, ha participado nuevamente en el *Curso 15x15: 15 días con 15 empresarios líderes*. Además de ello, y como es habitual desde hace años, distintos directivos han colaborado en algunos de los cursos que se imparten en EDEM. En todos los casos, la implicación asumida ha permitido compartir experiencias profesionales y los métodos de gestión de la compañía con los diferentes empresarios, consejeros y directivos matriculados en dichos programas.

Para Mercadona el espíritu emprendedor es clave no solo para poner en marcha cualquier proyecto, sino para conseguir que este se consolide en el tiempo y sea fuente de riqueza. Por ello trata de fomentar este valor

también en la sociedad, como demuestra su decisión de patrocinar, junto a EDEM y la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), la categoría “al Emprendedor” de los Premios Rey Jaime I. En 2012, año de la tercera edición de esta nueva categoría, el emprendedor galardonado fue Noriel Pavón Hernández. La apuesta por la innovación y su pasión por el emprendimiento llevaron a este licenciado en Ciencias Físicas a fundar la empresa Oncovisión, que actualmente preside. A través de estos valores, ha conseguido que su compañía optimice los sistemas de diagnóstico y tratamiento clínico para conseguir una mejor calidad de vida de las personas y aportar diferenciación en su sector, méritos por los que el jurado le ha hecho acreedor de dicha distinción.

### PREMIOS REY JAIME I 2012



Los patrocinadores del Premio Rey Jaime I al Emprendedor, Mercadona, la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y la Escuela de Empresarios EDEM, junto al premiado, Noriel Pavón, licenciado en Ciencias Físicas y empresario, durante el acto.

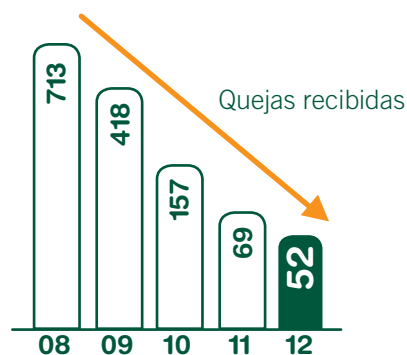
Además de ello, la compañía ha recibido reconocimientos relevantes en 2012, que la sociedad ha decidido otorgarle por actos concretos. De entre ellos, destaca la distinción del Ayuntamiento de Lorca, con la que ha querido reconocer la implicación de Mercadona y la colaboración prestada a este municipio para superar la catástrofe de los terremotos sufridos en el mes de mayo de 2011.

**“Quiero hacer constar mi agradecimiento a los profesionales que trabajan en la tienda de Mercadona por su profesionalidad y diligencia al resolver un problema de ruidos que como vecino he venido sufriendo”**

*Antonio R. Barbado  
Vecino del supermercado de avda de Cádiz, Córdoba.*

## RELACIÓN CON NUESTROS VECINOS

Las quejas y sugerencias de nuestros vecinos nos siguen ayudando a mejorar año tras año para desarrollar nuestra actividad sin molestar al entorno.



Mercadona cree que todos estos reconocimientos ponen de manifiesto que el *Modelo de Calidad Total* es un modelo vigente que genera importantes retornos para la compañía. Pero sobre todo, Mercadona está convencida de que estos logros no serían posibles sin la confianza que en ella deposita la sociedad, motivo por el que suponen un estímulo para seguir mejorando y cumpliendo sus obligaciones para con ella: ofrecer un servicio excelente y continuar desarrollando un modelo que genere riqueza y empleo en la economía de nuestro país.

## Relación con el entorno: nuestros vecinos

Mercadona ha seguido impulsando e implantando durante 2012 múltiples iniciativas para que su actividad comercial, como es su objetivo, no suponga un impacto molesto para aquellos vecinos que conviven en su entorno más inmediato: encima o junto a sus supermercados. Para ello se ha seguido apostando por:

- *Descarga Nocturna Silenciosa* para minimizar el impacto sobre el tráfico en las ciudades.
- Insonorización de máquinas susceptibles de producir ruidos: transpaletas y carretillas eléctricas...
- Cuartos de contenedores de basura integrados en los supermercados para evitar olores y suciedad en la vía pública.
- Insonorización de suelos y techos de los supermercados para minimizar la transmisión de ruidos y vibraciones a las viviendas colindantes.

Como consecuencia de todo ello, y del estrecho contacto que la compañía mantiene con su entorno más próximo y con sus vecinos, durante los últimos cinco años la reducción de los inputs de mejora recibidos ha sido una constante.



## 4.3 MERCADONA SOCIAL

La colaboración con instituciones benéficas de toda España se ha traducido en la donación de 470 toneladas de alimentos y otros productos de primera necesidad

En 2012 Mercadona ha podido apoyar, gracias a la colaboración prestada por diferentes instituciones y organizaciones benéficas, a muchas familias y personas. A lo largo del año la compañía ha donado, por medio de diferentes iniciativas y en todas las Comunidades Autónomas, un total de 8.000 carros de la compra: 470 toneladas de productos.

Además, ha colaborado en diferentes “operaciones kilo” en sus supermercados, en las que la respuesta solidaria de los “Jefes” ha sido espectacular, como demuestran

las 1.200 toneladas que entre todos han aportado a estas iniciativas, que se suman a las 470 toneladas donadas por Mercadona.

Paralelamente, la compañía se ha unido a la iniciativa “La Alimentación no tiene Desperdicio”, promovida por AECOC y que cuenta con la colaboración de la Federación Española de Bancos de Alimentos. En ella trabaja, junto al resto de actores de la cadena agroalimentaria, para reducir los desperdicios de productos y poder redistribuir alimentos con totales garantías.



**“Para los Bancos de Alimentos, la firma de este acuerdo con Mercadona demuestra el espíritu solidario y el compromiso de esta empresa mediante la donación de productos a aquellas personas que más lo necesitan”**

*José Antonio Busto,  
Presidente de la Federación Española de  
Bancos de Alimentos (FESBAL)*

## 4.4 MEDIO AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

Hacer más con menos es contribuir a la sostenibilidad de nuestro planeta

**Comprometida con el uso eficiente de los recursos, Mercadona desarrolla su actividad y se esfuerza por ser día a día más respetuosa con el medio ambiente. Para ello, entiende que es su responsabilidad como empresa “hacer más con menos” en todos y cada uno de sus procesos, objetivo para el que cuenta desde hace años con un Sistema de Gestión Ambiental específico.**

En 2012, y dentro de esta actitud responsable, Mercadona ha dedicado importantes esfuerzos a establecer sinergias con el conjunto de sus interproveedores, con el objetivo de que los residuos que generan algunos procesos puedan convertirse en recursos para otras actividades diferentes.

Durante estos meses la compañía ha seguido participando activamente en el *Retail Forum* Europeo, proyecto conjunto de la Comisión Europea, de la *European Retail Round Table* (ERRT) y de Eurocommerce. Como empresa participante en este proyecto desde su fundación en 2009, Mercadona contribuye a impulsar la sostenibilidad en el sector de la distribución, promueve la fabricación de productos más sostenibles y la mejora de la información a los consumidores. En 2012, y dentro de este marco de participación, Mercadona ha firmado junto a otros 16 distribuidores europeos miembros del *Retail Forum* un acuerdo voluntario para promover y difundir, a través de distintas acciones informativas orientadas al consumidor, la reducción del desperdicio de comida en los hogares. En este sentido, a lo largo de estos doce meses la compañía ha seguido implementando estrategias para prevenir los residuos de alimentos. Destacan, entre otras, la mejora en la gestión de los pedidos para evitar *sobrestocks*, o en la manipulación de los productos para evitar daños y mermas en la cadena de suministro. Estas medidas se encuentran dentro de

los principales retos de la compañía, consciente de la gran capacidad de mejora que existe en este ámbito.

También, dada la importancia que tiene para la sociedad un mejor aprovechamiento de los recursos naturales, Mercadona ha potenciado diferentes proyectos que se iniciaron en 2011, como la compra de productos de la pesca sostenible, colaborando activamente con sus proveedores en la preservación de los recursos marinos.

Más información sobre la actividad relacionada con el medio ambiente en

[www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html](http://www.mercadona.es/corp/esp-html/noticias.html)

### RETAIL FORUM

Mercadona ha firmado junto a otros 16 distribuidores europeos un acuerdo comunitario para promover y difundir buenas prácticas para la reducción del desperdicio de comida en los hogares



# 24,7

millones de euros de inversión en protección del medio ambiente

# 135

millones de Kwh ahorrados por la incorporación de medidas ecoeficientes en los supermercados, con una reducción de las emisiones indirectas de 45.200 toneladas de CO<sub>2</sub>

# TRANSPORTE SOSTENIBLE

Reducir el impacto medioambiental de la distribución de nuestras mercancías es uno de nuestros principales compromisos con el medio ambiente

## carretera

**466**

tiendas con *Descarga Nocturna Silenciosa*

**66.900**

camiones menos al año

**11**

millones menos de kilómetros recorridos por carretera

**10.000**

toneladas menos de CO<sub>2</sub>

## ferrocarril

**540**

trenes al año

**9**

rutas diferentes

**290.000**

toneladas transportadas

**14.000**

camiones menos en las carreteras

## barco

**685.000**

toneladas de mercancía transportada

**11%**

de incremento en las toneladas transportadas

**2**

millones de euros menos de costes logísticos debido a:

- Acercamiento de las instalaciones de los proveedores a los bloques logísticos
- Optimización de la capacidad y del nivel de ocupación de los camiones
- Disminución de los kilómetros realizados por carretera

**12**

millones menos de kilómetros recorridos por carretera

**11.000**

toneladas menos de emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera

**-17%**

de toneladas transportadas

Equivalente a

**33.000**

camiones menos en las carreteras

# RECICLAJE

Cifras 2012



**145.500**

toneladas de papel y cartón

**8.870**

toneladas de plástico

**2.570**

toneladas de madera

**1.120**

toneladas de poliexpan

**152**

toneladas de pilas usadas recogidas en tiendas

**11**

toneladas de *tonners* recicladas





## EJEMPLOS DE ESTRATEGIAS FRENTE

Durante los últimos años estamos implantando más de 20 estrategias para reducir



### ***Siempre Precios Bajos***

En Mercadona desde 1993 apostamos por la política comercial SPB, sin promociones ni ofertas. Esta estrategia garantiza a los clientes el mínimo precio unitario con la máxima calidad, facilitando que compren solo lo que necesitan.



### **1. Árbol completo**

En frutas y verduras priorizamos la calidad por encima de la estética y traemos productos directos del campo, evitando la manipulación intermedia.



### **2. Abastecimiento diario**

Toda la información sobre la venta diaria de un supermercado se envía al almacén de Mercadona mediante radiofrecuencia. Con ello se genera un pedido que se ajusta a la previsión y se evita generar *sobrestock* en la tienda.

# AL DESPERDICIO ALIMENTARIO

el sobrante de productos, y todavía nos queda mucho que mejorar



## 3. Ser más tenderos

Estamos adoptando algunas prácticas del comercio tradicional para dar salida a diversos productos antes de que se estropeen.



## 4. Aprovechamiento de residuos

Los residuos que se generan en nuestras tiendas los entregamos a gestores autorizados para que los transformen en compost, energía o alimentación animal.



## 5. Comedores Sociales

Hemos iniciado la colaboración con distintos comedores sociales a los que entregamos productos no aptos para la venta, pero sí para el consumo. Por ejemplo, en Valencia con la Casa de la Caridad. Guadalupe Ferrer, directora gerente de la Casa de la Caridad, y parte de su equipo durante la entrega.



## 6. Bancos de Alimentos

Hemos establecido un acuerdo con la Federación Española de Bancos de Alimentos (FESBAL), con la finalidad de donar productos de primera necesidad, que se ha materializado en convenios de colaboración con los bancos de alimentos provinciales y otras entidades benéficas. José Antonio Busto, presidente de FESBAL, durante la firma del acuerdo con José Antonio Jiménez, director de Relaciones Institucionales de Mercadona.





Supermercado de Can Burgos, Sant Josep de sa Talaia, Ibiza.





# 5 El Capital

- 5.1 Actividad de la compañía
- 5.2 Evolución de la empresa
- 5.3 Evolución unidades de venta (*kilitros*)
- 5.4 Evolución de las ventas
- 5.5 Evolución del beneficio
- 5.6 Evolución del EBITDA
- 5.7 Evolución de las inversiones
- 5.8 Evolución de los recursos propios
- 5.9 Evolución de la productividad

## 5.1 ACTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA

Constituida en Tavernes Blanques (Valencia) en 1977, el objeto social de Mercadona es “la compra-venta de todos los artículos que comprende el ramo de la alimentación, así como su comercio, pudiendo abrir establecimientos para la venta al detalle o al por mayor de los citados productos, la prestación de servicios de transporte de todo tipo de mercancías, y realizar estudios, programas, informes y cualquier otra actividad que

directa o indirectamente se relacione con la informática y la gestión, contabilidad, administración y control de empresas”.

Mercadona se dedica a la distribución de productos de alimentación, droguería y perfumería, a través de sus 1.411 supermercados, que son suministrados desde los diferentes centros logísticos que la empresa tiene estratégicamente ubicados en el territorio nacional.

## 5.2 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Un año más, la satisfacción del resto de componentes ha tenido su reflejo en los datos económicos de la compañía y por consiguiente ha permitido lograr la satisfacción del quinto componente: El Capital. La confianza que día a día depositan en la empresa los más de 4,7 millones de hogares, el esfuerzo diario en la realización del trabajo rutinario de los 74.000 trabajadores, el compromiso de los proveedores y la buena acogida de la sociedad han permitido a la compañía conseguir los objetivos económicos, consecuencia de la *Cultura del Esfuerzo y del Trabajo*, y de la aplicación del modelo de gestión basado en la *Calidad Total*.

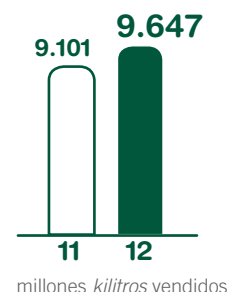
Como en ejercicios anteriores, las cuentas anuales han sido auditadas por Deloitte, S.L., que con fecha 1 de febrero de 2013 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de Valencia.

Principales cifras (millones de euros y de <i>kilitros</i> )	2011	2012	% Variación 11/12
Unidades de ventas kilos-litros	9.101	9.647	6%
Facturación	17.831	19.077	7%
Resultado de explotación	641	656	2%
Resultado antes de impuestos	669	710	6%
Resultado después de impuestos	474	508	7%

Estas cifras refuerzan la solidez de una gestión basada en el *Modelo de Calidad Total*.

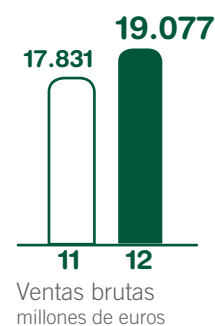
## 5.3 EVOLUCIÓN UNIDADES DE VENTA (KILITROS)

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 9.647 millones de *kilitros* vendidos, un 6% más que los 9.101 de 2011. La compañía está satisfecha con esta cifra, pues pone de manifiesto la confianza depositada por los 4,7 millones de hogares a lo largo de estos doce meses.



## 5.4 EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS

La confianza de los “Jefes”, la apertura de 55 tiendas netas, las reformas acometidas en 55 supermercados y la apuesta firme por prescribir el surtido con la mejor relación calidad-precio han permitido a Mercadona alcanzar en 2012 un volumen de facturación de 19.077 millones de euros, un 7% más que en 2011 y un incremento del 2% en superficie constante (mismas tiendas).



## 5.5 EVOLUCIÓN DEL BENEFICIO

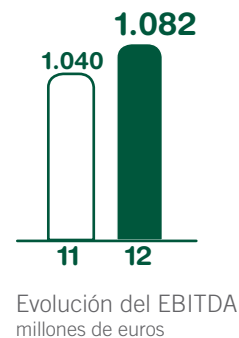
El beneficio antes de impuestos se ha situado en 710 millones de euros en 2012, frente a los 669 millones de euros del ejercicio precedente, lo que representa un incremento del 6%. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2012 ha sido de 508 millones de euros, un 7% más que en 2011, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 474 millones de euros.





## 5.6 EVOLUCIÓN DEL EBITDA

La capacidad de generación de fondos de Mercadona ha mantenido una evolución acorde con el resto de magnitudes, situándose el EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio de 2012 en 1.082 millones de euros, frente a los 1.040 millones de euros del año 2011.



## 5.7 EVOLUCIÓN DE LAS INVERSIONES

A 31 de diciembre de 2012, Mercadona cuenta con un total de 1.411 supermercados, distribuidos en 46 provincias de 15 Comunidades Autónomas, y continua su implantación en el territorio nacional.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado, entre otras, inversiones por valor de 650 millones de euros, destinados, principalmente, a la construcción de 60 nuevas tiendas, a la reforma de 55 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad de la cadena y a la implantación de los nuevos modelos de secciones de carnicería y pescadería, perfumería, horno y fruta y verdura.

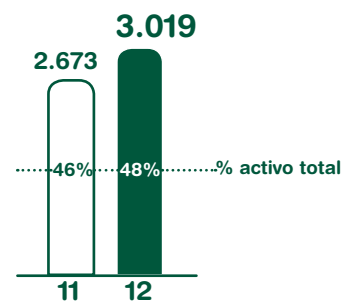
Durante el año 2012, se han continuado las obras del nuevo bloque logístico de Abrera (Barcelona) y del bloque logístico de Guadix (Granada), que entrará en funcionamiento en los primeros meses de 2013.



## 5.8 EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS PROPIOS

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2012, la cifra de recursos propios ascienda a 3.019 millones de euros.

Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 46% en 2011 a un 48% en 2012.



Evolución de los recursos propios  
millones de euros

## 5.9 EVOLUCIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

Durante 2012 se ha producido un incremento del 1% de la productividad, que ha sido de 22.390 euros de venta por persona al mes, frente a los 22.220 de 2011.

Este dato refleja la implicación de las personas que forman parte del *Proyecto Mercadona* en alcanzar los objetivos fijados por la compañía, esfuerzo aún más relevante si se tiene en cuenta el importante incremento de plantilla realizado en 2012, de 4.000 personas.

