

# INFORME PACTO MUNDIAL 2016







Supermercado de La Preparación Textil en Ripoll, Girona.

# ÍNDICE



<i>Introducción</i>	4
Carta de Renovación del Pacto Mundial	
Comité de Dirección y Consejo de Administración	
<i>Mercadona</i>	8
Modelo de Mercadona	
Algunos hechos 2015	
Modelo de Innovación Transversal	
<i>“El Jefe”</i>	16
1.1 El valor de la sencillez: Surtido eficaz	
1.2 Innovar para sorprender a “El Jefe”	
1.3 Innovación digital	
1.4 Seguridad alimentaria y calidad	
1.5 Hacer participe a “El Jefe”	
<i>El Trabajador</i>	28
2.1 Comprometidos con la excelencia	
2.2 Crecimiento profesional y formación	
2.3 Salud y seguridad en el trabajo	
<i>El Proveedor</i>	40
3.1 El poder de la colaboración	
3.2 Vertebración del tejido industrial	
3.3 Bloques logísticos	
<i>La Sociedad</i>	60
4.1 Valores para una prosperidad compartida	
4.2 Escuchar para mejorar	
4.3 Relación con el entorno	
4.4 Acción Social de Mercadona	
4.5 Medio ambiente y sostenibilidad	
<i>El Capital</i>	78
5.1 Actividad y evolución de la compañía	
5.2 Evolución unidades de venta ( <i>kilitros</i> )	
5.3 Evolución ventas	
5.4 Evolución beneficio	
5.5 Evolución EBITDA	
5.6 Evolución inversiones	
5.7 Evolución recursos propios	
5.8 Evolución productividad	
5.9 Otros indicadores	



# CARTA DE RENOVACIÓN DEL PACTO MUNDIAL

**MERCADONA**, S.A.  
SUPERMERCADOS

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

Valencia, 12 de agosto de 2016

Estimados señores:

Un año más les escribo para renovar el compromiso de Mercadona con el Pacto Mundial y los principios que defiende.

La decisión tomada en 2015 de ser socios de pleno derecho del Pacto ha supuesto un paso más en nuestro firme compromiso para conseguir la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona. Este proyecto requiere un esfuerzo coordinado de todos los que formamos parte él y no puede llevarse a cabo sin un compromiso firme con los valores del Pacto Mundial, presentes en el modelo de Mercadona.

Hemos dedicado muchos esfuerzos a lo largo de 2015 para conseguir un surtido eficaz que a su vez se traduce en una apuesta muy decidida para que la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona se convierta en una realidad en la que todos los que la componemos avancemos hacia una mayor sostenibilidad. En todo este proceso siempre han estado presentes el respeto a los derechos humanos y laborales, la gestión ambiental responsable para conseguir un mejor uso de los recursos, y la transparencia en todos los procesos.

Me gustaría destacar algunos hitos alcanzados en 2015 que nos animan a seguir trabajando en consonancia con los principios del Pacto Mundial:

1. En Mercadona "se prima la motivación y el reconocimiento, el desarrollo profesional, se mantiene una buena relación con los mandos intermedios y se impulsan medidas de conciliación", según refleja el ranking del estudio Merco Talento en el que Mercadona quedó en el primer puesto de su sector y el quinto de todo el país.

2. La compañía ha seguido expandiendo su programa de colaboración con entidades sociales así como la participación en operaciones kilo y otras iniciativas solidarias. En 2015 Mercadona donó 4.200 toneladas de alimentos a comedores sociales y otras entidades, colaboración que continuará en años venideros.

Insc. Reg. Merc. de Valencia, Folio 75, Tomo 425, Libro de Soc. Anónimas, Sección 3ª, Hoja 4007, Inscr. 1ª, N.I.F. A-46-103.834

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



8 412345 678905

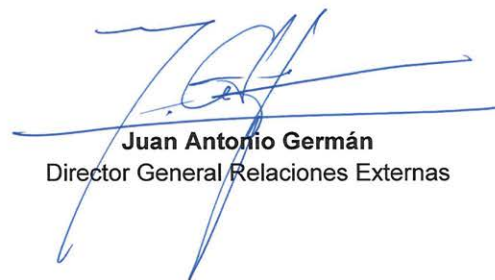
**MERCADONA, S.A.**  
SUPERMERCADOS

3. Un punto clave para conseguir satisfacer a la sociedad es escucharla, y para ello Mercadona mantiene reuniones con diferentes organismos y asociaciones, buscando aprender y colaborar para mejorar en todos nuestros procesos. Siguiendo este principio Mercadona puso en marcha en 2015 la Mesa de Participación, grupo de trabajo constituido por las asociaciones de consumidores CEACCU, FUCI, CECU, UNAE y UCA/CAUCE y Mercadona, para conocer en profundidad las inquietudes, preferencias y gustos de los consumidores.

4. La gestión medioambiental de Mercadona está encaminada a conseguir cada vez mayor eficiencia en el uso de los recursos naturales. Esto no se limita únicamente a los procesos propios de la compañía, sino que se materializa también en forma de sinergias entre los fabricantes interproveedores de modo que los subproductos generados por uno de ellos puedan ser aprovechados por otro como recursos valiosos, reduciendo la cantidad de residuos generada y optimizando la producción. Por ejemplo, los limones cuyo calibre hace que no sean aptos para la venta directa se envían a los fabricantes interproveedores Helados Estiu y Helados Alacant para elaborar helado de limón. Otro ejemplo es el reaprovechamiento del arroz partido de Arrocerías Pons y el subproducto de salmón de Caladero que utiliza Bynsa en la fabricación de alimentos para mascotas.

5. El compromiso de la compañía con la Sociedad se materializa también en compartir el éxito. Así, el 25% del beneficio anual se reparte entre los 76.000 trabajadores que integramos Mercadona en concepto de prima por objetivos, otro 25% vuelve a la Sociedad en concepto de impuestos, un 40% se reinvierte en el negocio y el 10% restante se destina a dividendos, buscando siempre crecimiento, rentabilidad y visión a largo plazo.

Ser socios del Pacto Mundial es un orgullo para Mercadona y nos anima a seguir trabajando para conseguir una empresa acorde con sus valores y que la Sociedad quiera que exista.



**Juan Antonio Germán**  
Director General Relaciones Externas

# COMITÉ DE DIRECCIÓN



*Juan Roig*  
Presidente



*José Jordá*  
Director General de Tiendas  
y Prescripción Perecederos



*Julia Amorós*  
Directora General de  
Prescripción Secos



*Oriol Montanyà*  
Director General de  
Logística



*Ramón Bosch*  
Director General  
Financiero y Fiscal



*Héctor Hernández*  
Director General de  
Recursos Humanos

# CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN





*Francisco Espert*

Director General de Compras Transformados del Campo



*Rafael Berrocal*

Director General de Compras Carne y Mar



*Francisco López*

Director General de Compras Fruta y Verdura



*David Cid*

Director General de Compras Derivados del Petróleo



*Daniel Blasco*

Director General en formación



*Juan Antonio Germán*

Director General de Relaciones Externas



*Rosa Aguado*

Directora General de Obras y Expansión



*Félix Peña*

Director General de Administración

*Presidente*

*Juan Roig Alfonso*

*Vicepresidenta*

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

*Secretaria del Consejo*

*Carolina Roig Herrero*

*Vocales*

*Hortensia Roig Herrero*

*Amparo Roig Herrero*

*Juana Roig Herrero*

*Rafael Gómez Gómez*

*Fernando Roig Alfonso*





Cristina, "Jefa", y Alfredo, Javier y Laura, trabajadores del supermercado de Olivenza, Badajoz.



# MERCADONA

Modelo de Mercadona  
Algunos hechos 2015  
Modelo de Innovación Transversal

# Modelo de Mercadona

## *La Visión*

*“Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”*

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar. Desde su fundación, el objetivo 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. Cuenta con una plantilla de 75.000 trabajadoras y trabajadores que se esfuerzan cada día por ofrecer la máxima excelencia en el servicio. Gracias a ellos, más de 5 millones de hogares depositan anualmente su confianza en la compañía.

Al cierre de 2015, Mercadona dispone de una red de 1.574 supermercados, tras inaugurar 60 nuevas tiendas y cerrar 7 que no respondían a los estándares actuales requeridos por la compañía, que tiene presencia en 17 Comunidades Autónomas.

Para construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido, Mercadona basa todas sus decisiones en un modelo de gestión específico desde 1993, que ha evolucionado año tras año con la participación de cuantos forman la compañía. Con este modelo

se persigue satisfacer con la misma intensidad a los cinco componentes en toda la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona: “El Jefe”, como internamente denomina a sus clientes, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital.

Gracias a su Modelo, Mercadona desarrolla objetivos y estrategias específicas para satisfacer a los cinco componentes, entre los que se encuentra El Proveedor que, igualmente, trabaja para satisfacer a cada uno de sus componentes y de esta manera garantizar la satisfacción de toda nuestra Cadena Agroalimentaria Sostenible.

Para abordar la misión y la visión de forma tangible y alcanzable, la compañía comparte estrategias transversalmente a lo largo de toda la cadena, lo cual permite planificar las acciones de forma conjunta con todas las partes. Con ello trata de visualizar y priorizar los cambios de manera ordenada para ajustar procesos evitando desequilibrios, de forma productiva, porque la mejora es una constante en Mercadona.



*El Modelo de Mercadona nos ayuda a ir todos en la misma dirección, nos da agilidad, nos permite desarrollar estrategias y nos facilita la toma de decisiones*

---

*Un Modelo que evoluciona con las reflexiones de todos los que formamos Mercadona, cuyos fundamentos son:*

*Las verdades universales y paradigmas que conforman nuestros valores y comportamientos siempre orientados a satisfacer a los 5 componentes de la compañía*

### *La Misión*

*“Prescriptores totales de las soluciones necesarias para que ‘El Jefe’ se fabrique su Compra Total (Frescos y Secos) dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible”*

# COMPONENTES Y OBJETIVOS

## 1. "El Jefe"

*Nuestro principal objetivo es que "El Jefe" esté siempre satisfecho.*

La satisfacción de "El Jefe" la logramos a través de garantizar la seguridad alimentaria y la máxima calidad y calidez, ofrecer un surtido eficaz con el mínimo presupuesto, así como con el mejor servicio y en el mínimo tiempo.



## 2. El Trabajador

*Quien satisface a "El Jefe" tiene que estar satisfecho y comprometido al 100%.*

Basamos nuestra política laboral en la estabilidad, la conciliación familiar, la formación continua y la promoción interna, entre otros.

## 3. El Proveedor

*Compartir un proyecto común basado en los fundamentos del Modelo.*

Relación de trabajo conjunto y a largo plazo de todos los eslabones dentro de una Cadena Agroalimentaria Sostenible con un mismo objetivo: la satisfacción total de "El Jefe".



## 4. La Sociedad

*Cumplir la misión de la empresa a través de satisfacer a la Sociedad contribuyendo a su desarrollo.*

Es una obligación favorecer el desarrollo económico y el progreso social del país y minimizar el impacto ambiental.

## 5. El Capital

*El beneficio llega tras satisfacer al resto de los componentes.*

El objetivo es perdurar en el tiempo y obtener beneficios como consecuencia de hacer bien las cosas.



1. Helena y Pilar, "Jefas" del supermercado en Barañáin, Navarra. 2. Yolanda, trabajadora del supermercado de El Fontán en Oviedo, Asturias.

- Máxima calidad al mínimo precio: Carro Menú
- Surtido eficaz
- Nuevas secciones de frescos
- Garantizar Seguridad Alimentaria siempre
- Innovación para sorprender a “El Jefe”
- Bajada de precio del Carro Menú en un 2%. Ahorro para “El Jefe” de 96 euros/año
- Desarrollar cómo captar, definir y garantizar la calidad todos los días
- Aumento 2,4 puntos de cuota de mercado en productos frescos
- 500 instalaciones evaluadas a proveedores y 1.000 controles de productos frescos
- 12 centros de coinnovación y 5.500 sesiones con “Jefes” para desarrollar 100 nuevos productos
- +1.000 productos sin gluten en el surtido

- Estabilidad, conciliación, formación, promoción, directivos líderes
- Compromiso e implicación
- Plan de Igualdad
- Rotación
- Sueldo de inicio del personal base de 1.277€ brutos al mes (1.109€ netos/mes)
- 8.150 trabajadores pasan de tramo e incrementan un 11% el salario mensual
- Compartir beneficios de la compañía: 277 millones de euros en primas por objetivos
- 98% trabajadores obtiene prima por cumplir compromisos
- 338 personas promocionadas a cargos directivos, 51% son mujeres
- Protocolo de apoyo y asistencia para los casos de violencia de género
- 2,9% de rotación

- Impulsar la industrialización y la economía productiva con los fabricantes interproveedores
- Seguir avanzando en el desarrollo del Proyecto Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona
- Impulsar relación basada en el Código de Buenas Prácticas Comerciales con Interproveedores
- Clúster industrial de 240 fábricas en España
- Inicio de obras del bloque logístico de Mercadona en Vitoria-Gasteiz
- 20 proyectos para incrementar la sostenibilidad del sector primario
- Estudios de trazabilidad sobre el origen nacional del aceite de oliva, frutas y verduras, certificados por las auditoras Det Norske Veritas (DNV-GL) y Neoris
- 5 nuevos fabricantes interproveedores: 125 en total
- +100 nuevos proveedores especialistas para ofrecer los mejores productos

- Crecimiento compartido para aportar beneficios a la sociedad
- Diálogo y transparencia
- Impulsar el emprendimiento
- Medio Ambiente y Acción Social
- Contribución tributaria de 1.497 millones de euros
- Plan Relación con el Entorno: 87 reuniones con asociaciones de consumidores e intolerancias alimentarias
- Implicación personal de Juan Roig en el Grado Universitario ADE para Emprendedores de EDEM Escuela de Empresarios y en el Premio Rey Jaime I al Emprendedor
- Sistema de Gestión Ambiental propio
- Colaboración con 55 Bancos de Alimentos y otras entidades y más de 100 comedores sociales

- Crecimiento y rentabilidad
- Reinversión y visión de largo plazo
- Beneficio compartido
- Incremento del 3% de la facturación, 5% en volumen (*kilitros*) y 12% del beneficio neto
- Inversión de 651 millones de euros
- Incrementar año tras año nuestros recursos propios para tener una empresa cada vez más sólida: 500 millones de euros de beneficio destinados a ello en 2015
- Del beneficio total se reparte un 25% con el Trabajador (primas), un 25% con la Sociedad (impuestos), un 40% en Reinversión y un 10% con el Capital (dividendos)

# Modelo de Innovación Transversal

*Un modelo de innovación radical en el que participan activamente sus clientes y reconocido internacionalmente*

Innovar siempre ha sido una constante dentro del modelo de gestión de Mercadona, una pasión que le ha permitido evolucionar y adaptarse a los nuevos escenarios. La compañía, de hecho, busca siempre nuevas ideas. Y lo hace desde una perspectiva diferente, lo que le permite disponer de un modelo de gestión sólido y diferencial, que garantiza la competitividad presente y futura de la compañía.

Para construir y consolidar ese círculo virtuoso, Mercadona trabaja en cuatro ejes de innovación: de procesos, tecnológica, de concepto y de producto. Y en todos los ejes, apuesta de manera sostenida por la introducción de mejoras que eliminen complejidad y procesos que no añadan valor en la cadena de montaje, con el objetivo de poder satisfacer las necesidades de los cinco componentes de la compañía.

## 4 EJES DE LA INNOVACIÓN



1. Mejorar y optimizar la cadena de valor de la compañía para evitar costes innecesarios.

- Ecodiseño: más de 500 medidas llevadas a cabo por los fabricantes interproveedores para reducir consumo, minimizar residuos, optimizar logística y facilitar reciclaje en todo el proceso de fabricación de los productos de marca propia.
- Plan de sinergias entre interproveedores: aprovechamiento de productos y subproductos para reforzar la eficiencia y productividad.



2. Un concepto diferencial en el que todas las innovaciones se impulsan exclusivamente si añaden valor a "El Jefe".

- 819 Tiendas Ecoeficientes en las que priman criterios como la comodidad, los espacios diferenciados por negocios, la eficiencia energética o la comodidad de uso.

*Innovación  
de Procesos*

*Innovación  
de Concepto*

1. Jabón de manos del interproveedor Laboratorios Maverick en Ulldecona, Tarragona. 2. Sección fruta y verdura del supermercado en el Mercat de Sants, Barcelona.

El modelo de innovación de Mercadona es, gracias a todo ello, un referente internacional. Así lo pone de manifiesto un estudio elaborado por The Boston Consulting Group, editado en el libro “Ocho Lecciones para Garantizar el Crecimiento Infinito”. En él, Mercadona destaca por “su modelo de innovación radical en el que participan activamente sus clientes”, factor este que contribuye a que la compañía disponga de un nivel de identificación por parte de sus clientes muy por encima de empresas tanto de Europa como de Estados Unidos.

La innovación de Mercadona ha sido igualmente un caso de estudio en Portland (EE.UU.), donde en el transcurso de la celebración de la prestigiosa Conferencia PICMET, en 2015, el profesor de Estrategia, Gestión de Innovación Tecnológica y Desarrollo de Nuevos Productos de la Universidad Politécnica de Valencia, José Albors, destacó que “Mercadona ha desarrollado un sistema de coinnovación original y muy eficiente, donde la Cultura de la Calidad Total y la política de Recursos Humanos son la base de su éxito”.

*Innovación  
Tecnológica*

### 3. Inversión constante de recursos en tecnología para agilizar al máximo la toma de decisiones correctas y simplificar los procesos.

- Proyecto de Transformación Digital: con una inversión estimada de 126 millones de euros, 90 millones de euros desde 2012.
- La puesta en marcha en 2014 del Centro de Proceso de Datos de Albalat dels Sorells (Valencia) ha permitido a la compañía reforzar la infraestructura informática en tiendas y bloques logísticos.



*Innovación  
de Producto*

### 4. Desarrollar productos con una experiencia de consumo impecable para “El Jefe” es el principal reto de los 125 interproveedores de Mercadona, y en el que colaboran los monitores de los departamentos de Prescripción.

- 12 centros de coinnovación en los que se han realizado 5.500 sesiones con los “Jefes” para innovar conjuntamente.



3. Balanza táctil en sección fruta y verdura. 4. Laboratorio del interproveedor Dafsa en Pol. Ind. La Esperanza en Segorbe, Castellón.





Raquel, "Jefa" de Mercadona, en su casa cocinando productos frescos.



# 1

## “EL JEFE”

- 1.1 El valor de la sencillez: Surtido eficaz
- 1.2 Innovar para sorprender a “El Jefe”
- 1.3 Innovación digital
- 1.4 Seguridad alimentaria y calidad
- 1.5 Hacer partícipe a “El Jefe”

# 1.1

## El valor de la sencillez: Surtido eficaz

*Disponer de un enfoque en el que prima la sencillez es clave en la experiencia de compra de nuestros “Jefes”*

Captar, definir y garantizar cada día la calidad de los productos que conforman su surtido es, sin duda, uno de los retos principales en los que está inmersa Mercadona para satisfacer plenamente a “El Jefe”. Lo desarrolla mediante la búsqueda constante de una excelencia en la que prima la sencillez. Este valor es clave y diferencial para poder ofrecer siempre a sus clientes la máxima calidad y al mínimo precio posible, por medio de un surtido eficaz que, independientemente de quién fabrique el producto, le garantiza seguridad alimentaria, máxima calidad y calidez, un mínimo precio, un servicio excelente y el mínimo tiempo para satisfacer la experiencia de compra de más de 5 millones de hogares.

Desde 1993, Mercadona apuesta por la estrategia comercial Siempre Precios Bajos (SPB). Y en 2015, dentro de esta estrategia, ha seguido trabajando para evitar costes innecesarios y generar ahorros constantes. Gracias a ello, sus clientes pueden elegir productos de entre las aproximadamente 8.000 referencias de su surtido para hacer su Carro Menú: el carro de la Compra Total con la mayor calidad y al mínimo coste mensual, factor muy relevante para el presupuesto de los hogares que depositan su confianza en la compañía.

Deliplus

Bosque VERDE

Compy

HACENDADO

*Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy son, entre otras, marcas que Mercadona desarrolla desde 1996, cuyos fabricantes interproveedores están claramente identificados en el etiquetado*



Guacamole natural fresco elaborado por el fabricante interproveedor Frutas Montosa, en Valle Niza (Málaga).

### *Apuesta por los productos frescos locales*

Mercadona lleva años consolidando un modelo que apuesta por disponer de productos de temporada y de cercanía. Prima la especialización, por medio de proveedores locales, especialmente en los productos frescos, lo cual se ha traducido en un importante impulso al sector primario de nuestro país y a las economías locales. En 2015, Mercadona ha seguido apostando por los productos de nuestra tierra, reforzando tanto su calidad como incrementando sus volúmenes.



### *Surtido eficaz también sin gluten*

Al cierre del año Mercadona disponía, dentro de su surtido eficaz, de más de 1.000 productos sin gluten, frente a los 900 de 2014. Actualmente, el 16% del surtido de alimentación es apto para celíacos. Todas estas referencias, como el resto de productos que forman parte del surtido de la compañía, ofrecen la máxima calidad y totales garantías alimentarias y nutricionales.

## EJEMPLOS DE LA APUESTA POR FRESCOS LOCALES

### *Ajo Morado*

*4.900 toneladas procedentes de Andalucía y Castilla-La Mancha*

Proaco, empresa familiar con 480 hectáreas de cultivo en Córdoba, Sevilla, Málaga, Granada, Ciudad Real y Albacete, produce 5.000 toneladas durante la campaña.



### *Aguacates*

*2.900 toneladas procedentes de Málaga y Granada*

Ana Belén López, agricultora especialista en el cultivo de aguacates, produce 100 toneladas de aguacates al año en Cajiz (Málaga) para el interproveedor Frutas Montosa.

# 1.2

## Innovar para sorprender a “El Jefe”

*Cooperar para ofrecer productos con una gran experiencia de consumo*



**100**  
productos  
*de coinnovación*  
desarrollados en los 12  
centros de coinnovación



**8.000**  
referencias  
*en el surtido*



*Los fabricantes  
interproveedores de  
Mercadona destinan a  
I+D+Doble i más recursos  
que la media española  
del sector: el 2,84% de su  
plantilla se dedica a esta  
actividad, frente al 1,09%  
(Fuente: INE 2014)*



**400**  
novedades  
algunas de ellas destacadas  
en el Top Ten Innovación



## 1.3

# Innovación digital

*Una transformación constante para gestionar un surtido eficaz*

Uno de los principales retos en los que la compañía está inmersa es su Plan de Transformación Tecnológica, para el que tiene previsto realizar inversiones por valor de 126 millones de euros, de los que 90 millones ya se han acometido en el periodo 2012-2015.

Gracias a este importante esfuerzo inversor, la compañía está logrando no solo reforzar su competitividad, sino aportar valor a sus “Jefes”, puesto que todas las mejoras implementadas en los procesos de las tiendas y los bloques logísticos generan una mayor optimización y agilizan las respuestas, lo que se traduce asimismo en un mejor servicio y experiencia de compra.

Tras la inauguración del Centro de Proceso de Datos (CPD) de Albalat dels Sorells (Valencia), Mercadona ha seguido reforzando la estructura de su “cerebro informático”. Para ello, ha tomado la decisión de empezar a construir en 2016 otro CPD en Villadangos del Páramo (León), que va a permitir replicar la tecnología y garantizar los máximos niveles de seguridad y disponibilidad para el funcionamiento ininterrumpido de las operaciones de la compañía. Para su puesta en marcha está prevista una inversión inicial de 6 millones de euros.

Además, en línea con la apuesta por la innovación digital para incrementar la productividad, agilizar los procesos y mejorar aún más el servicio a los “Jefes”,

la compañía está implantando progresivamente diferentes iniciativas, como por ejemplo las balanzas táctiles en todas las secciones de autoservicio (horno, fruta y verdura), lo que ha implicado una inversión de 9 millones de euros. También se están realizando pruebas de laboratorio con pantallas táctiles e información más visual en las cajas de algunas tiendas piloto. Además, se están testando terminales de última generación que permiten interactuar con los diferentes procesos en tiempo real para conocer el stock del surtido de cada supermercado en todo momento. Todo ello con el objetivo de poder disponer de herramientas informáticas que hagan más fácil la experiencia de compra de “El Jefe” y la labor de los trabajadores, gestionando así más eficazmente el surtido.

Consciente de la importancia que la transformación digital tiene para el presente y futuro de la compañía, Mercadona seguirá dedicando importantes esfuerzos y recursos a la implementación de su Plan de Transformación. De hecho, actualmente trabaja en su desarrollo un equipo de 100 ingenieros propios, cuya labor se ha visto reconocida con sendos certificados de la Agencia de Certificación en Innovación Española (ACIE), que acreditan los desarrollos acometidos específicamente en “Reingeniería en Procesos de Tienda de Mercadona” y “Nueva Arquitectura Tecnológica de Procesamiento de Datos y Gestión TI de Mercadona”.

# LOS 5 PILARES DE LA TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA Y DIGITAL

## *Arquitectura informática horizontal*

Transformación de todo el sistema informático, por medio de una estructura horizontal basada en que la información es única y compartida por todos los sistemas.

---

## *Análisis de información en tiempo real*

Mejora del sistema de análisis de la información (big data) con el doble objetivo de centralizarla y acelerar la velocidad de acceso a ésta para que cada trabajador disponga de los datos que necesita rápidamente, agilizando los procesos.

---

## *Reingeniería de la infraestructura informática de los centros logísticos*

Introducción de las últimas tecnologías de virtualización para maximizar el uso de los equipos informáticos y de los sistemas necesarios para poder disponer del stock de los centros logísticos en tiempo real.

---

## *Reingeniería de la infraestructura informática de las tiendas*

Actualmente se está trabajando en múltiples medidas para mejorar la experiencia de compra de los "Jefes" y la labor de nuestros trabajadores.

---

## *Herramientas colaborativas*

Implantación de herramientas que utilizan tecnología en la nube pública y que permite a los miembros de la plantilla compartir información en tiempo real desde cualquier lugar.



Laboratorio de informática aplicada en Paterna, Valencia.



Sección fruta y verdura del supermercado de Gran Vía en Murcia.



## 1.4

# Seguridad alimentaria y calidad

*Una exigencia compartida con todos los proveedores para ofrecer la máxima seguridad alimentaria siempre*

Para Mercadona la seguridad alimentaria es irrenunciable en todos y cada uno de los productos de su surtido. Garantizarla es una exigencia a la que destina importantes recursos y en la que se implican igualmente todos los interproveedores, fabricantes de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy, entre otras. Gracias a esta responsabilidad conjunta y constante, puede ofrecer a los consumidores las máximas garantías, para lo cual lleva a cabo un exhaustivo control de todos y cada uno de los procesos.

La compañía cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y de Seguridad Alimentaria que engloba toda la cadena de suministro: desde su origen hasta el consumidor final. Y sobre todo, asume un compromiso total en este ámbito que se refleja en el cumplimiento, siempre y bajo cualquier circunstancia, de la Regla de Oro de Mercadona, que asegura, por este orden, que cualquier producto de su surtido tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, la calidez; también ser parte de un surtido eficaz; en quinto lugar, con el mínimo precio; en sexto, ofrecer el máximo servicio; y por último, invirtiendo el mínimo tiempo en comprarlo.

En 2015, y para reforzar la seguridad alimentaria desde el ámbito de la prevención, Mercadona, en colaboración con sus interproveedores, ha puesto en marcha un Método de Simulacros. Esta iniciativa ha permitido mejorar la coordinación de todos los actores que intervendrían en una posible contingencia, para lo cual se han abordado numerosos y diferentes escenarios de simulacros a lo largo del año, prácticas que

han contribuido a mejorar dicho método e incrementar los niveles de seguridad alimentaria.

Mercadona, además, se ha incorporado en 2015 a la Junta Directiva de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), con la que colabora estrecha y activamente. Asimismo, ha seguido trabajando en 2015 para ofrecer la máxima transparencia con la adaptación del etiquetado al Nuevo Reglamento de Información al Consumidor, al Reglamento (UE) nº1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la Información Alimentaria (FIC Regulation). A lo largo del año, la compañía ha reforzado igualmente su colaboración con las autoridades sanitarias de Seguridad Alimentaria y Farmacia de las distintas Comunidades Autónomas. Además, ha participado activamente en foros de referencia en materia de Seguridad Alimentaria, como los organizados por la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN) o la Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), entre otros.

### *Grupo de Trabajo de Interproveedores de Cosmética (GTIC)*

En 2014 Mercadona y los fabricantes interproveedores pusieron en marcha el Grupo de Trabajo de Interproveedores de Cosmética (GTIC) con el objetivo de reforzar los métodos de calidad y seguridad estandarizados. En 2015, han seguido trabajando en definir los pilares del Protocolo de la Marca Deliplus. Además, la compañía ha sustituido los parabens de la formulación de sus productos de perfumería, iniciativa iniciada en 2011 y finalizada en 2015.

## DECÁLOGO DE SEGURIDAD ALIMENTARIA EN PROVEEDORES E INTERPROVEEDORES



## PLAN CONTROL DE SEGURIDAD ALIMENTARIA Y CALIDAD



**+500**

**instalaciones evaluadas**

*Evaluación de las instalaciones y procesos de proveedores*



**+1.000**

**controles realizados**

*Control de los productos frescos y contaminación cruzada de alérgenos*



**97%**

**de los interproveedores**

*Certificaciones IFS (la mayoría con High Level V6) y BRC Global Standard for Food Safety*



**+500**

**controles**

*Control de procesos logísticos*

# 1.5

## Hacer partícipe a “El Jefe”

*340.000 consultas y sugerencias para mejorar con los clientes*

En 2015, la compañía ha dado el paso de hacer a sus “Jefes” partícipes de las mejoras que se llevan a cabo, consciente del valor que sus consultas y sugerencias aportan a su desarrollo. Por ello fomenta una actitud en la que prima la empatía y que promueve el diálogo constante y la participación de sus clientes, clave para poder seguir creciendo por medio de la satisfacción total de “El Jefe” en todos los ámbitos.

Aunque cuantos forman parte de la plantilla se implican diariamente en esta labor, es especialmente destacable en este ámbito el trabajo realizado por los monitores de los departamentos de Prescripción de la compañía, que logran, a pie de tienda, captar y observar las preferencias y necesidades de los “Jefes” para que la compañía pueda ofrecerles respuestas acertadas.

Además de ello, Mercadona es consciente de lo importante que es explicar bien su modelo de gestión a los consumidores y de enriquecerlo con sus puntos de vista. Por ello, no solo se reúne periódicamente con diferentes federaciones nacionales de asociaciones de consumidores, sino que colabora con ellas en proyectos concretos en los que todas las partes salen

siempre beneficiadas, pues permiten conocer más en profundidad a Mercadona y, al mismo tiempo, hacen que la compañía tenga más información sobre los gustos y preferencias de los consumidores.

### *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 de los diferentes canales que mantiene abiertos con sus “Jefes”. Gracias a ello, la compañía puede escuchar sus opiniones y aclarar sus dudas con mayor agilidad y acierto.

En 2015, las más de 40 personas que integran el Servicio de Atención al Cliente de Mercadona recibieron un total de 340.000 consultas y sugerencias distintas, que han contribuido a detectar puntos de mejora para, como es su objetivo, ser la compañía que les ofrezca las mejores soluciones a través de un surtido eficaz y de una positiva experiencia de compra con el mejor servicio.

**Servicio de Atención al Cliente**  
**900 500 103**

El Servicio de Atención al Cliente de Mercadona fue en 2015 el mejor valorado del sector de la distribución por la Unión de Consumidores de Galicia (UCGAL). Dicho estudio destacó la eficacia del servicio y la valoración positiva de las respuestas obtenidas.

90.000  
consultas en  
redes sociales

66.000  
media de  
menciones/mes

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



Sandra, "Jefa" del supermercado de Av. Blas Infante en Andújar, Jaén.

529.500  
total de seguidores en redes sociales  
(+92.500 seguidores en 2015)



435.000  
seguidores en Facebook

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



92.000  
seguidores en Twitter

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



206.000  
reproducciones en YouTube

[www.youtube.com/mercadona](http://www.youtube.com/mercadona)



Alejandro, trabajador del supermercado de Mutilva, Valle de Aranguren, Navarra.



# 2

## EL TRABAJADOR

- 2.1 Comprometidos con la excelencia
- 2.2 Crecimiento profesional y formación
- 2.3 Salud y seguridad en el trabajo

## 2.1

# Comprometidos con la excelencia

*La principal fuerza impulsora del compromiso es el liderazgo individual y colectivo*

Disponer de un equipo de alto rendimiento de 75.000 personas es uno de los mayores activos de la compañía. Para contar con este hecho diferencial, en el que todos sus componentes están comprometidos con alcanzar la calidad y la excelencia en su trabajo diario, la compañía aplica la verdad universal de que para “poder recibir, primero hay que dar”. Y por ello ofrece a sus trabajadoras y trabajadores un clima laboral en el que se fomentan iniciativas que propician el crecimiento conjunto tanto en el ámbito personal como en el profesional y en el que el esfuerzo, la responsabilidad, el liderazgo y la mejora constante son variables clave.

Mercadona destina año tras año importantes recursos para impulsar una cultura que promueva la generación de equipos comprometidos y profesionales, liderados por personas que no solo saben inspirarlos en su trabajo rutinario, sino que tienen la misión

de multiplicar su talento y potenciar sus fortalezas. Y también reconocer sus mejoras, lo que permite contar con una organización en la que todos sus miembros tienen y ejercen capacidad de liderazgo independientemente de las tareas o responsabilidades que desempeñen. Gracias a ello, la plantilla de la compañía es una de sus mejores ventajas competitivas, un conjunto de personas que adquieren importantes compromisos con el Proyecto Mercadona, que los cumplen y que, además, desarrollan valores como la responsabilidad, el afán de superación o la capacidad de asumir nuevos retos.

Para Mercadona, la mejor inversión es la que realiza en las personas. Así lo reflejan el Convenio Colectivo y el Plan de Igualdad firmados en 2014 con UGT y CC.OO. y que se mantienen vigentes en 2015. Dicho convenio ha sido reconocido a nivel europeo por el Foro de Diálogo Social del Comercio de la Comisión

## SALARIOS BRUTO/NETO

*Personal base (cajero/a, reponedor/a)*

Tabla de salarios del personal base de Mercadona en 12 mensualidades. Sin contemplar la prima por objetivos (una o dos mensualidades más dependiendo de la antigüedad).

<i>Antigüedad</i>	<i>- de 1 año</i>	<i>2 años</i>	<i>3 años</i>	<i>+ de 4 años</i>
<i>Bruto/mes</i>	1.277 €	1.403 €	1.557 €	1.728 €
<i>Neto/mes</i>	1.109 €	1.197 €	1.307 €	1.429 €

En vigor 01/01/2016

90% del personal base

Europea como una de las mejores prácticas laborales, tras destacar que “Mercadona ha continuado su expansión a pesar de la crisis económica y tiene una buena reputación por su estrategia sostenible de Recursos Humanos”. La compañía ha seguido incorporando igualmente a lo largo del año diferen-

tes medidas sociales en beneficio del conjunto de la plantilla, como por ejemplo la puesta en marcha de un protocolo de apoyo y asistencia para los casos de violencia de género o la adhesión, dentro del marco de colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, a la campaña “Hay Salida”.

## CONVENIO COLECTIVO Y PLAN DE IGUALDAD 2014-2018

*Punto de partida desde el que realizar e incorporar mejoras constantes en la relación con su plantilla*

*Cumplimiento de los compromisos*

*Inversión en capital humano*

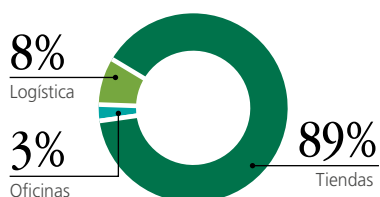
### *Principales hitos alcanzados*

Subida progresiva del salario base que se desvincula de la inflación	<b>0,6%</b> de incremento en vigor desde enero de 2016
Salario mínimo neto de entrada en Mercadona superior a 1.000 euros	<b>100%</b> personal base a jornada completa cobra como mínimo de inicio más de 1.100 euros/mes netos
Prima por objetivos cumplidos	<b>98%</b> de la plantilla
Política retributiva	<b>8.150</b> trabajadores han pasado de tramo en 2015 (incremento 11% salario mensual)
Ampliación de la excedencia por cuidado de hijos hasta que el menor cumpla los 8 años de edad	<b>240</b> solicitudes realizadas
Formación	<b>10.623</b> personas han participado en planes de formación
Plan de Igualdad basado en el Principio de Equidad: misma responsabilidad, mismo sueldo	<b>51%</b> de los puestos promocionados en 2015 son mujeres
Creación de empleo	<b>1.000</b> trabajadores

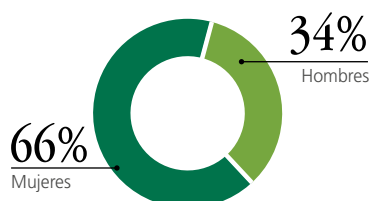


## DISTRIBUCIÓN DE PLANTILLA

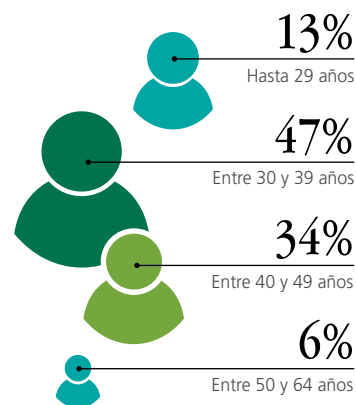
Por área de actividad



Por sexo



Por edades



### *Equidad y estabilidad: claves para el desarrollo profesional*

La política de Recursos Humanos de Mercadona fomenta valores irrenunciables y esenciales para las personas. Apuesta por el desarrollo personal y profesional, la estabilidad, la formación, el liderazgo, la equidad y la autoexigencia. Al mismo tiempo, impulsa una cultura del respeto, igualdad y diversidad, en la que son claves la participación de todos y el saber “hablar claro”, motivo por el que la compañía fomenta la crítica constructiva y el debate, imprescindibles para aprender y crecer como empresa.

Un ejemplo evidente de la equidad que defiende es su política retributiva, basada en el principio de “a igual responsabilidad, mismo sueldo”. Gracias a ella, recompensa el esfuerzo de sus trabajadoras y trabajadores, con un salario que, además, durante años, y nuevamente en 2015, se ha mantenido por encima de la media del sector. Como contrapartida, también el retorno en productividad ha continuado incrementándose.

Mercadona comparte los beneficios obtenidos a lo largo del año por medio de su política de retribución variable. Con ello reconoce la consecución de los objetivos marcados gracias al esfuerzo individual y colectivo. Cada ejercicio prima a todos los miembros de su plantilla con más de un año de antigüedad y cuya implicación durante los doce meses ha permitido no solo alcanzar las metas generales de la compañía, sino también cumplir los objetivos personales específicamente pactados para su puesto de trabajo. En 2015, y en el marco de esta política de retribución variable implantada hace 15 años, la compañía ha decidido repartir un total de 277 millones de euros entre el 98% de las trabajadoras y los trabajadores.

La política de Recursos Humanos de Mercadona ha sido nuevamente reconocida en 2015, año en que



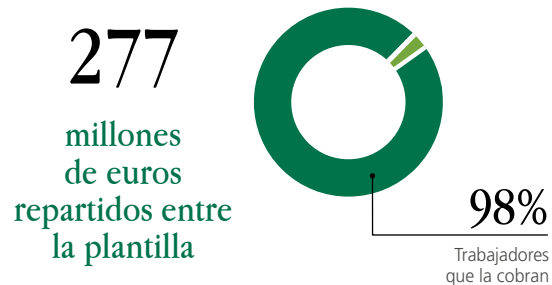
*15 años compartiendo los beneficios de la compañía con la plantilla*

Natalia, trabajadora del supermercado de Camí Cas Ramons en Sant Antoni de Portmany, Ibiza.

la compañía ocupó el primer lugar del ranking de su sector, y el quinto del país, en el Estudio Merco Talento. De acuerdo con las conclusiones de este estudio, Mercadona forma parte del conjunto de empresas en que “se prima la motivación y el reconocimiento, el desarrollo profesional, se mantiene una buena relación con los mandos intermedios y se impulsan medidas de conciliación” con los trabajadores. Asimismo, la compañía ha ocupado en 2015 el tercer puesto en el ranking de la Encuesta Adecco “Empresas más felices para trabajar”. Estos reconocimientos reflejan que Mercadona apuesta de manera sostenida por la calidad laboral, a la que seguirá destinando muchos esfuerzos, consciente de lo mucho que aún puede mejorar en este ámbito.

## INDICADOR DE DESEMPEÑO

*Prima por objetivos*



*Reconocimiento a la excelencia en el trabajo: el éxito compartido sabe mejor*



Belinda, trabajadora del supermercado de Expo en Av. José Atarés, Zaragoza.

### *Conciliación: lo importante son las personas*

Para Mercadona, la conciliación familiar y laboral de las personas que forman parte de su proyecto es fundamental. Es una responsabilidad que implica importantes retornos, puesto que año tras año constata que los resultados llegan y las metas se alcanzan cuando la compañía mantiene su compromiso con la satisfacción de los trabajadores, lo que deriva, a su vez, en una mayor implicación de la plantilla con la satisfacción de "El Jefe". Por ello, comprende la necesidad e importancia de consolidar año tras año su compromiso con el bienestar familiar, con la incorporación de medidas pioneras que propician una mayor satisfacción por parte de los trabajadores.

Aunque este compromiso es constante y son muchas las iniciativas que se fomentan en este ámbito, algunas cifras son explícitas por sí solas: en 2015 un 6% de trabajadoras de la plantilla decidió ser madre y, además, 2.769 madres trabajadoras optaron por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente. También a lo largo del año, 15.630 trabajadoras y trabajadores han disfrutado de jornadas reducidas, mientras que en algunos de estos casos, además, han llevado a sus hijos a los centros educativos infantiles gratuitos que la compañía tiene desde 2001 en algunos de sus bloques logísticos.

## COMPROMETIDOS CON LA CONCILIACIÓN

*En Mercadona la promoción y defensa de medidas relacionadas con el cuidado de menores a cargo de los trabajadores es una realidad y confirma su compromiso con la protección de la maternidad y paternidad*

**2.769**  
trabajadoras

*optaron por ser madres y alargar  
30 días su baja maternal*

**15.630**  
trabajadores

*han disfrutado jornadas  
reducidas en 2015*

## 2.2

# Crecimiento profesional y formación

*Apostar por la formación como motor de talento y adaptación*

Para poder disponer de la mejor plantilla de su sector, Mercadona mantiene un compromiso constante con la formación de sus trabajadoras y trabajadores. Apuesta por su talento, que impulsa y refuerza, consciente de que invertir en intensificar sus habilidades y conocimientos no es solo invertir en el futuro personal y profesional de las personas, sino en el de la compañía.

En 2015, en el marco de su compromiso con la formación, Mercadona destinó 39 millones de euros precisamente para reforzar los conocimientos y habilidades de su plantilla, hasta completar un total de 1.600.000 horas de formación, tanto general como específica, por medio de 57 módulos o acciones formativas distintas.

Muestra de ello es, por ejemplo, el proyecto “Directivos Líderes”, que en 2015, sexto año de su puesta en marcha, ha formado a 290 personas en tres promociones diferentes. También cabe destacar las acciones formativas dirigidas al colectivo de ayudantes, todos procedentes de la “cantera” de la compañía y que reciben formación durante 26

semanas, con una inversión media de 18.000 euros por persona. O las dirigidas a impulsar los nuevos modelos de venta de frescos con cursos específicos de especialización para ser más tenderos, como el curso de manipulación de pescado, en el que han participado más de 5.400 personas.

Para propiciar el desarrollo profesional de cuantos forman parte de su plantilla, Mercadona desarrolla una labor de formación que se inicia con el Plan de Acogida, el primer día de incorporación a la empresa, y se mantiene durante toda la trayectoria profesional.

La cualificación, que Mercadona fomenta y potencia, es fundamental para una compañía que apuesta por la promoción interna, como demuestra el hecho de que en 2015 un total de 388 personas hayan asumido, gracias a su valía y capacidad, nuevas y mayores responsabilidades dentro de la empresa. Y como demuestra, asimismo, su modelo de promoción interna, un modelo diferencial que eleva la proyección profesional hasta el máximo exponente, hasta su Comité de Dirección, en el que todos sus directores generales son fruto de dicha promoción interna.



Rafael Berrocal, director general de Compras Carne y Mar, y Francisco Espert, director general de Compras Transformados del Campo, impartiendo el curso de promoción de directivos.

## PLAN DE FORMACIÓN

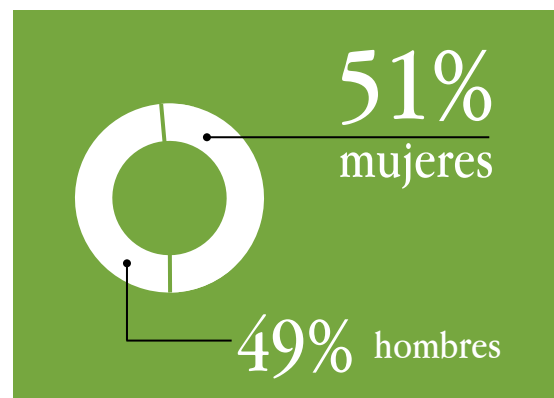
*Inversión en el plan de formación*

**39 millones de euros**



**1.600.000** horas de formación

## PROMOCIÓN INTERNA



## 2.3

# Salud y seguridad en el trabajo

*Una política preventiva eficaz, que se audita y mejora año tras año con la implicación de toda la plantilla*

Velar por la salud y seguridad laboral de las trabajadoras y trabajadores es una responsabilidad prioritaria y un compromiso para Mercadona. Para ello, la compañía mantiene y desarrolla una política preventiva en la que están involucrados todos y cada uno de los puestos de trabajo y procesos productivos.

Además, la compañía dispone de un Plan de Prevención y de un Programa de Salud Laboral propios, que audita periódicamente. Lo hace por medio de las auditorías reglamentarias del sistema de gestión de riesgos laborales, así como por la propia participación de los trabajadores a través de los diferentes comités de seguridad y salud constituidos. Con ello garantiza la eficacia de su política preventiva, confirma que se adecue a las diferentes actividades que se realizan y que permanezca paralelamente abierta a cualquier sugerencia de mejora por parte de los miembros de la plantilla.

En 2015 la compañía ha seguido reforzando su compromiso en esta materia, para lo que ha destinado más de 9 millones de euros. Gracias a este esfuerzo, no solo ha llevado a cabo todos los reconocimientos necesarios relacionados con la vigilancia de la salud de la plantilla, sino que ha introducido diferentes mejoras preventivas, tanto a través de la formación como por medio de la inversión en equipos de protección específicos, selección y adecuación de maquinaria y en el diseño de nuevas instalaciones.

Para proteger y mantener la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta

con un equipo de especialistas compuesto por 61 profesionales, 21 de ellos técnicos de nivel superior especializados en Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología Aplicada y 40 profesionales sanitarios. En 2015, este equipo ha sido el responsable de desarrollar y llevar a cabo todas estas mejoras y, paralelamente, 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.

Junto al trabajo desarrollado con las Mutuas colaboradoras con la Seguridad Social, 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.



Raúl, trabajador del almacén de refrigerado del bloque logístico de Abrera, Barcelona.



### Supermercados

Evaluación de riesgos de los nuevos centros y las reformas realizadas

**90** evaluaciones realizadas

Formación inicial y periódica

**100%** nuevos ingresos

### Bloques Logísticos

Formación de los trabajadores (trabajos en altura, equipos de emergencia, inspección visual y mantenimiento básico). Riesgos generales y específicos (seguridad instalaciones).

**32** cursos programados

Construcción del almacén automático de Abrera (Barcelona)

Pendiente **50%**

Inicio construcción almacén Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava)

Pendiente **90%**

### Oficinas

Criterios preventivos necesarios a incluir en el diseño de oficinas

**9** guías documentales

Evaluación inicial de las nuevas oficinas de Albalat dels Sorells (Valencia)

**55%** elaborada

### Seguridad y Salud Laboral

Incidencia de accidentes de trabajo

**14‰**\*

Duración media de la baja

**30** días

Cobertura campaña vacunación gripe estacional

**56%**

Cobertura de exámenes colectiva periódica

**49%**

Inversión en prevención de riesgos laborales

**9** millones de euros

(\*) Índice de incidencia = Nº de accidentes con baja / por cada 1.000 trabajadores.





Cultivo de borraja del proveedor Hermanos Mene en Peñaflo de Gállego, Zaragoza.



# 3

## EL PROVEEDOR

- 3.1 El poder de la colaboración
- 3.2 Vertebración del tejido industrial
- 3.3 Bloques logísticos

## 3.1

### El poder de la colaboración

*Trabajar conjuntamente para crear y desarrollar una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona*

Durante 2015 la compañía ha continuado fortaleciendo el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA), que persigue reforzar y poner en valor su colaboración con el sector primario español. Para ello, tanto Mercadona como los interproveedores y proveedores especialistas han seguido trabajando de la mano de los sectores agrícola, pesquero y ganadero, con los que se han compartido esfuerzos y conocimientos para contri-

buir a la innovación, modernización, productividad y prosperidad en todos los eslabones de la cadena agroalimentaria de Mercadona.

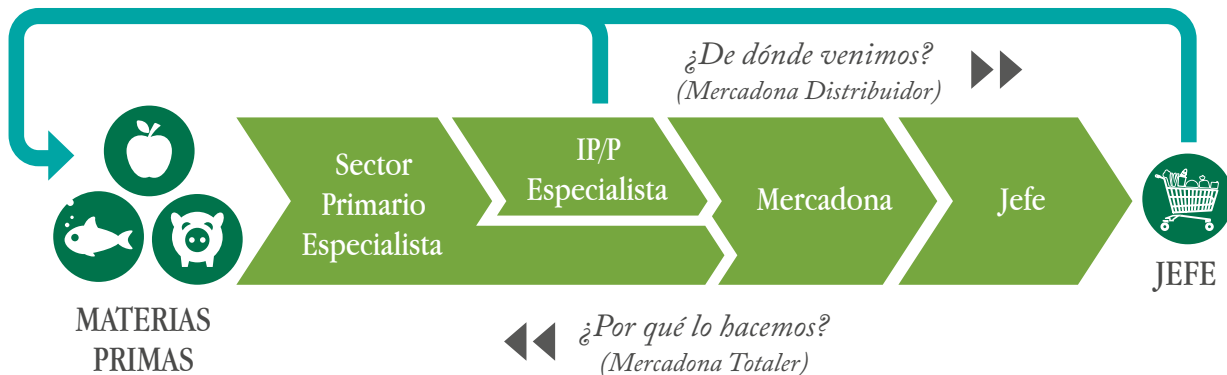
Tras cinco años de desarrollo, CASPOPDONA dispone actualmente de las bases adecuadas para seguir avanzando, a través del Modelo de Calidad Total aplicado en todos los eslabones de la cadena, hacia la Visión marcada: “conseguir una Cadena Agroalimentaria

Javier, socio del proveedor Cooperativa Agrícola El Raso, recolectando coliflor en Calahorra, La Rioja.



# CASPOPDONA

*Creando un proyecto común*



Sostenible que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a 'El Jefe' como faro".

Fomentar la relación de diálogo, confianza y transparencia que mantienen todos los eslabones de CASPOPDONA ha permitido afianzar el proyecto y centrar los esfuerzos en lo que verdaderamente cada uno sabe hacer: pescadores, agricultores y ganaderos, en pescar, cultivar y criar; y Mercadona, en ofrecer a sus "Jefes" productos de la máxima calidad y fresca. Y todo consecuencia de un modelo en el que priman la estabilidad, la proyección de futuro,

la seguridad en la compra y la especialización, lo que permite planificar e invertir para que todos los eslabones alcancen una rentabilidad.

La Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona es, por tanto, un proyecto que crece y se consolida año tras año; una apuesta que permite a Mercadona disponer de productos de proveedores cada vez más locales y especialistas y, paralelamente, avanzar en su compromiso de, siempre que sea viable, utilizar materia prima con origen español. Y, sobre todo, un proyecto común, fuente de sinergias y aglutinador de conocimientos.

Colaboración con

**7.500**  
agricultores

**4.300**  
ganaderos

**12.000**  
pescadores

# CONSTRUIR JUNTOS PARA CRECER JUNTOS



Ganadería Sancel de la Cooperativa SCA Corvera en Turanzas, Posada de Llanes, Asturias.

## Sector lácteo sostenible

Relación estable y sostenible con las más de 3.100 granjas lecheras que trabajan con nosotros. Mercadona y sus proveedores lácteos decidieron incrementar hasta un máximo de dos céntimos de euro por litro. Además, son firmantes del “Acuerdo para la estabilidad y sostenibilidad de la cadena de valor del sector de vacuno de leche”, impulsado por el MAGRAMA.

Medidas concretas para modernizar y potenciar la eficiencia de este sector: COVAP 45 es un proyecto liderado por el interproveedor y desarrollado junto con 15 ganaderos, dirigido a incrementar la productividad y reducir los costes de producción mejorando la rentabilidad.

## Pescanoah Islas

Tras cinco años de trabajo conjunto, esta flota que es interproveedora de pescado fresco local especializada en la captura de caballas, sardinas, chicharos y bonito alistado, ha crecido exponencialmente y mejorado su rentabilidad y eficiencia.

Ha duplicado plantilla



50%  
facturación



20%  
costes  
logísticos



Caballas del interproveedor Pescanoah Islas en el puerto de Arguineguín en Las Palmas, Gran Canaria.



## Arrozales eficientes

Arrocerías Pons y un grupo de 15 agricultores de arroz de la Comunitat Valenciana y Extremadura están trabajando conjuntamente para incrementar la rentabilidad y eficiencia de los cultivos mediante la agrupación de parcelas y la modernización en las labores de cultivo.



15%  
de la producción



20%  
de los costes

Cosecha de arroz para el interproveedor Arrocerías Pons en Massanassa, Valencia.

## Unión Martín

En su tercer año como interproveedor especialista en cefalópodo, pescado salado y pescado en bandeja, ha logrado consolidar su crecimiento alcanzando los 3,5 millones de kilos de pescado preparado, a los que se suman los 1,5 millones de cefalópodos vendidos en Canarias.

Ampliación flota propia  
Multiplica por diez su plantilla



30%  
facturación



20%  
costes  
logísticos



Pulpo en sección de pescadería.

286 toneladas de perejil



Recolección de perejil en la huerta urbana de Valencia.

## Huerta urbana de Valencia

Vicente Guillot es uno de los mayores conocedores del cultivo de perejil a nivel nacional y abastece desde sus huertos urbanos del entorno de Valencia gran parte del perejil que el interproveedor Verdifresh envasa para IV gama y que se vende en toda la cadena, salvo en las tiendas de Canarias.

## Aceite de semillas

Sovena y ASAJA Cuenca constituyen un equipo de trabajo para analizar el proceso productivo del girasol y los cultivos en rotación con el objetivo de implementar mejoras. En colaboración con nueve agricultores de la provincia de Cuenca, se han detectado mejoras que se aplicarán y seguirán analizando en la próxima campaña, en la que se incorporarán agricultores de Andalucía y Castilla y León.



Campos de girasol en Cuenca.

# PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CASPOPDONA

## *Estabilidad*

Relaciones de largo plazo que generen valor en ambas direcciones pensando siempre en el cliente final.

## *Productividad*

Eficiencia en la cadena: pisar el terreno y conocer las necesidades de los productores, eficiencia logística y ahorro de costes, tecnología e innovación de procesos y conocer las preferencias de los "Jefes".

## *Diálogo*

Comunicación constante, transparencia y unión de conocimientos para una mayor planificación entre todos los componentes de la cadena: pedidos al día sincronizados y gestión en tiempo real.



## *Objetivo*

**CRECIMIENTO COMPARTIDO Y SOSTENIBILIDAD**

*Un proyecto de trabajo conjunto buscando sinergias para ser más competitivos*



Mariscadores de Sanlúcar de Barrameda (Cádiz) rastrillando para la captura de coquina. En 2015, Mercadona ha comprado 10.300 kg. de estas coquinas.



### *Importante apuesta por el producto nacional*

Desde hace años Mercadona mantiene el compromiso de, siempre que sea viable, utilizar materia prima de origen nacional. Esta apuesta se ha seguido reforzando en 2015, año en que más del 85% del volumen de referencias vendidas en Mercadona, tanto en las secciones de frescos como de secos, corresponde a productos cultivados, pescados y elaborados en España.

Muestra de ello es el estudio de trazabilidad realizado por la auditora especializada Neoris, que ha analizado el origen de diversas frutas y verduras. Las conclusiones de dicho estudio confirman la apuesta por el sector primario español que mantiene Mercadona, pues la mayoría del total de las compras globales de dichos productos es de origen nacional. Según dicho estudio, la falta de volumen o los niveles de calidad requeridos por Mercadona explican el hecho de que estos productos no sean de origen nacional en su totalidad, aunque en algunos casos, como los de la pera (97%), la naranja (89%), la cebolla (86%) o la calabaza (76%), la predominancia española sea muy elevada.



Realizamos compras en 80 lonjas y 47 barcos de forma regular, con un volumen anual de 40.000 toneladas de pescado fresco local. Como ejemplo, desde 2014 trabajamos directamente con el Buque Pesquero Elvimar como interproveedor, con base en Barbate (Cádiz) y dedicado a la pesca de cerco. Mantenemos un acuerdo estable basado en "ganar-ganar", buscando la eficiencia en procesos y la sostenibilidad del barco. En 2015, compramos el 100% de sus capturas (484 toneladas).





Grupo Siro ha iniciado un proyecto con explotaciones experimentales de cereal con el objetivo de extrapolarlo al sector primario en modelo de colaboración y transparencia. Un modelo eficiente y productivo de trigo duro que aúne el interés agrícola e industrial permitiendo obtener materias primas nacionales para reducir al máximo las importaciones. Cuenta con la colaboración de 20 agricultores, entre ellos Víctor Pérez, quien ha sumado a este proyecto 200 hectáreas en Palencia.



Mercadona, junto a su proveedor Jumosol, empresa familiar de Fuentes de Ebro (Zaragoza), ha trabajado en 2015 en un proyecto pionero con el reto de disponer durante todo el año de cebolla dulce nacional, producto cuya campaña generalmente solo abarca 7 meses, de junio a diciembre. El objetivo marcado es lograr que en 2017 el 100% de este producto pueda ser de origen nacional.

## 3.2

# Vertebración del tejido industrial

*Fomentar la iniciativa empresarial como valor diferencial clave para el desarrollo de un país*

Mercadona lleva años apostando por la generación de una industria eficiente y competitiva en nuestro país. Lo hace junto a los proveedores especialistas e interproveedores con los que trabaja, igualmente comprometidos con este reto para el que, año tras año, se destinan importantes recursos conjuntos.

Como consecuencia de este esfuerzo compartido, la compañía ha logrado impulsar durante los últimos años un importante clúster industrial en el país, como pone de manifiesto el hecho de que más de 47.100 trabajadores desarrollen su actividad en él. Este proyecto está compuesto por más de 240 fábricas que han contribuido a dinamizar la economía, a través de la creación de 26.000 puestos de trabajo directo en los últimos ocho años.

Para lograrlo, Mercadona mantiene con sus proveedores especialistas e interproveedores un modelo de relación basado en la confianza, en la transparencia y en el largo plazo. Ello se traduce en la creación de vínculos estrechos que se refuerzan, en su caso, con la firma de acuerdos de buenas prácticas de duración indefinida y que son motor de sinergias y productividad para, como es objetivo de cuantos forman parte del proyecto Mercadona, contribuir a

consolidar una industria que sea uno de los valores diferenciales de nuestro país y que a su vez contribuya a garantizar el crecimiento de un sector primario eficiente y especializado.

La consolidación de este clúster industrial se ha hecho patente en 2015, año en el que se han destinado 525 millones de euros para sumar al clúster 67 nuevas fábricas y líneas de producción. Todo ello ha permitido impulsar, un año más, la competitividad del proyecto Mercadona, un proyecto que cuenta con la implicación de las empresas interproveedoras y al que ha de sumarse el de los más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios y las 20.000 pymes locales y productores de materias primas con las que se colabora. Un proyecto, en definitiva, que apuesta por la productividad, la calidad, el origen español de los productos y la generación de riqueza en nuestro país.

Adicionalmente, Mercadona está presente en más de 30 países trabajando con los mejores proveedores con el objetivo de disponer siempre de la mejor opción para “El Jefe”. En varios de esos países cuenta con oficinas de representación, filiales y sucursales, con las que da cobertura legal a los trabajadores y para que puedan operar en representación de la compañía.



Mercadona es una de las empresas firmantes de *The Supply Chain Initiative*, el acuerdo voluntario europeo de buenas prácticas en la cadena agroalimentaria, impulsado por siete asociaciones sectoriales y que cuenta con el apoyo de la Comisión Europea. El propósito de la iniciativa es promover prácticas comerciales justas en la cadena agroalimentaria, como base para las transacciones comerciales, generando un cambio cultural a través del compromiso de las empresas firmantes en toda la Unión Europea.



## UN CLÚSTER INDUSTRIAL QUE GENERA RIQUEZA Y VALOR EN ESPAÑA

*Reinversión continuada en el tiempo para un crecimiento sostenible  
que garantice siempre la rentabilidad*

Mercadona, junto a sus interproveedores, está consolidando un clúster industrial que apuesta por la inversión constante, la productividad, la innovación, la optimización de recursos y la eficiencia en los procesos. Uno de los principales clústers de nuestro país, con una inversión de 525 millones de euros, que avala por sí sola la solidez de su proyecto.

### Principales cifras interproveedores

<b>525</b> millones de euros <i>de inversión</i>	<b>125</b> fabricantes <i>interproveedores</i>	<b>+240</b> fábricas <i>en España</i>	<b>47.100</b> trabajadores
--	--	---	-------------------------------

**67** nuevas fábricas y líneas de producción

### Ejemplos concretos de inversión

Francisco Aragón	Laboratorios Neocos	Bodegas Ontañón	Avinatur
<b>9,1</b> millones <i>de euros</i>	<b>7</b> millones <i>de euros</i>	<b>5</b> millones <i>de euros</i>	<b>14</b> millones <i>de euros</i>
Nuevo almacén y nuevas líneas de producción en su fábrica de ambientadores en Molina del Segura (Murcia)	Nuevo proyecto industrial de coloración capilar en Algemesí (Valencia)	Construcción nueva bodega propia para elaboración de sus primeros vinos blancos con D.O. Rueda	Nuevo matadero en Purullena (Granada) entre los más modernos y vanguardistas a nivel europeo
<b>36</b> nuevos puestos <i>de trabajo</i>	<b>35</b> nuevos puestos <i>de trabajo</i>		<b>182</b> nuevos puestos <i>de trabajo</i>

## ASTURIAS

	<i>millones de €</i>
QUESERÍA LAFUENTE	0,9
Arriondas (Asturias)	

## CASTILLA Y LEÓN

	<i>millones de €</i>
BODEGAS ONTAÑÓN	5,2
Fuentecén (Burgos) - Rueda (Valladolid)	
IBERSNACKS	2,8
Medina del Campo (Valladolid)	
PROSOL	8,1
Venta de Baños (Palencia)	
QUESERÍAS ENTREPINARES	10,7
(Valladolid)	

## CASTILLA - LA MANCHA

	<i>millones de €</i>
INCARLOPSA	18,5
(Cuenca - Toledo)	
SCHREIBER FOODS	8,7
Noblejas - Talavera de la Reina (Toledo)	

## CANARIAS

	<i>millones de €</i>
LOGIFRUIT	1,6
(Santa Cruz de Tenerife - Las Palmas)	
SAT CANARISOL	1,2
(Santa Cruz de Tenerife)	
UNIÓN MARTÍN	2,2
(Las Palmas)	

## CANTABRIA

	<i>millones de €</i>
IPARLAT	5,1
Renedo de Piélagos (Cantabria)	
QUESERÍA LAFUENTE	2,7
Heras - Penagos (Cantabria)	

## GALICIA

	<i>millones de €</i>
ESCURIS	7,6
A Pobra do Caramiñal - Boiro (A Coruña)	
MASCATO	6,2
Salvaterra do Miño - Vigo (Pontevedra)	
QUESERÍAS ENTREPINARES	6,9
Vilalba (Lugo)	

## MADRID

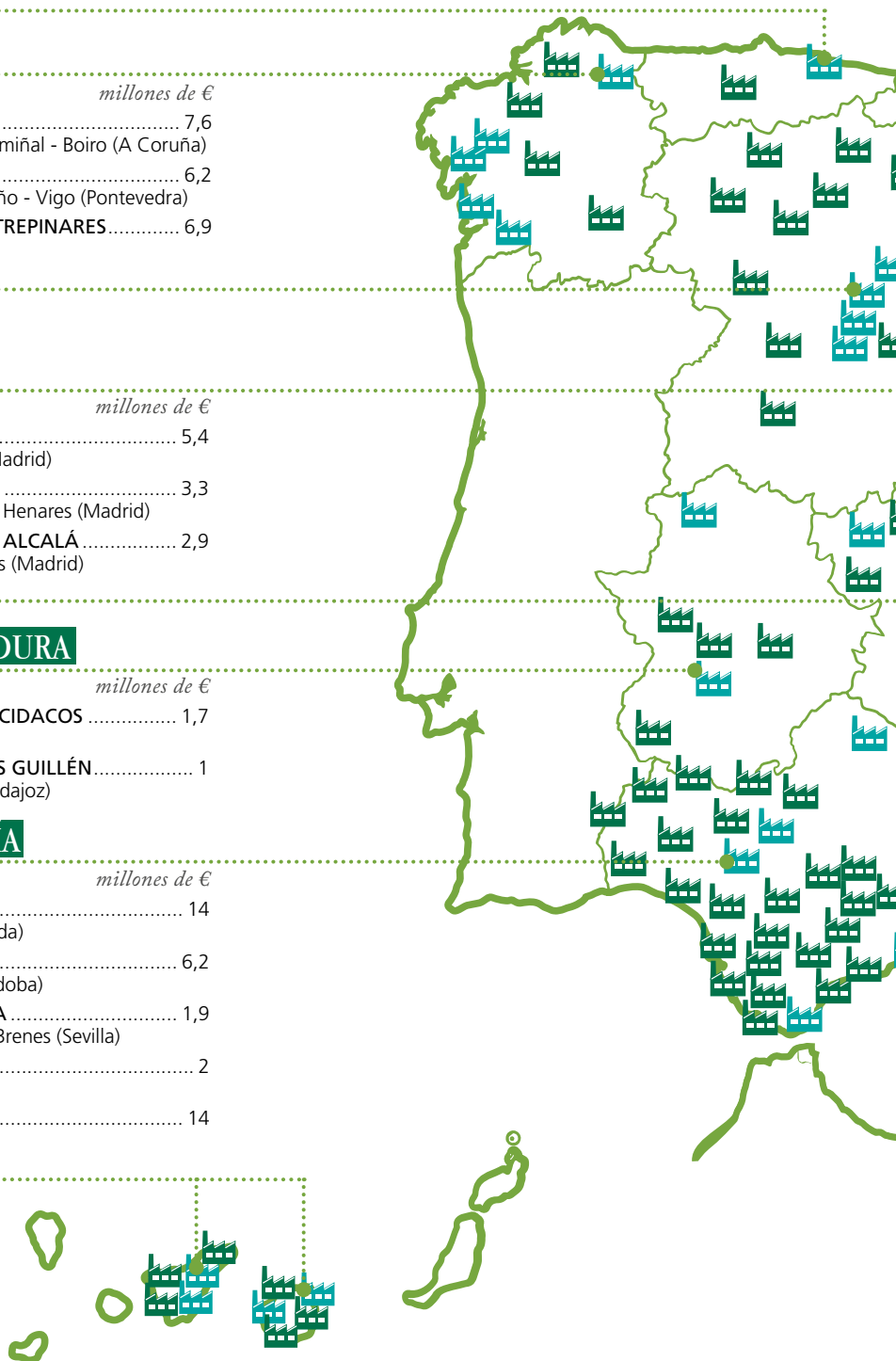
	<i>millones de €</i>
ACOTRAL	5,4
Ciempozuelos (Madrid)	
GRUPO UBESOL	3,3
San Fernando de Henares (Madrid)	
PANIFICADORA ALCALÁ	2,9
Alcalá de Henares (Madrid)	

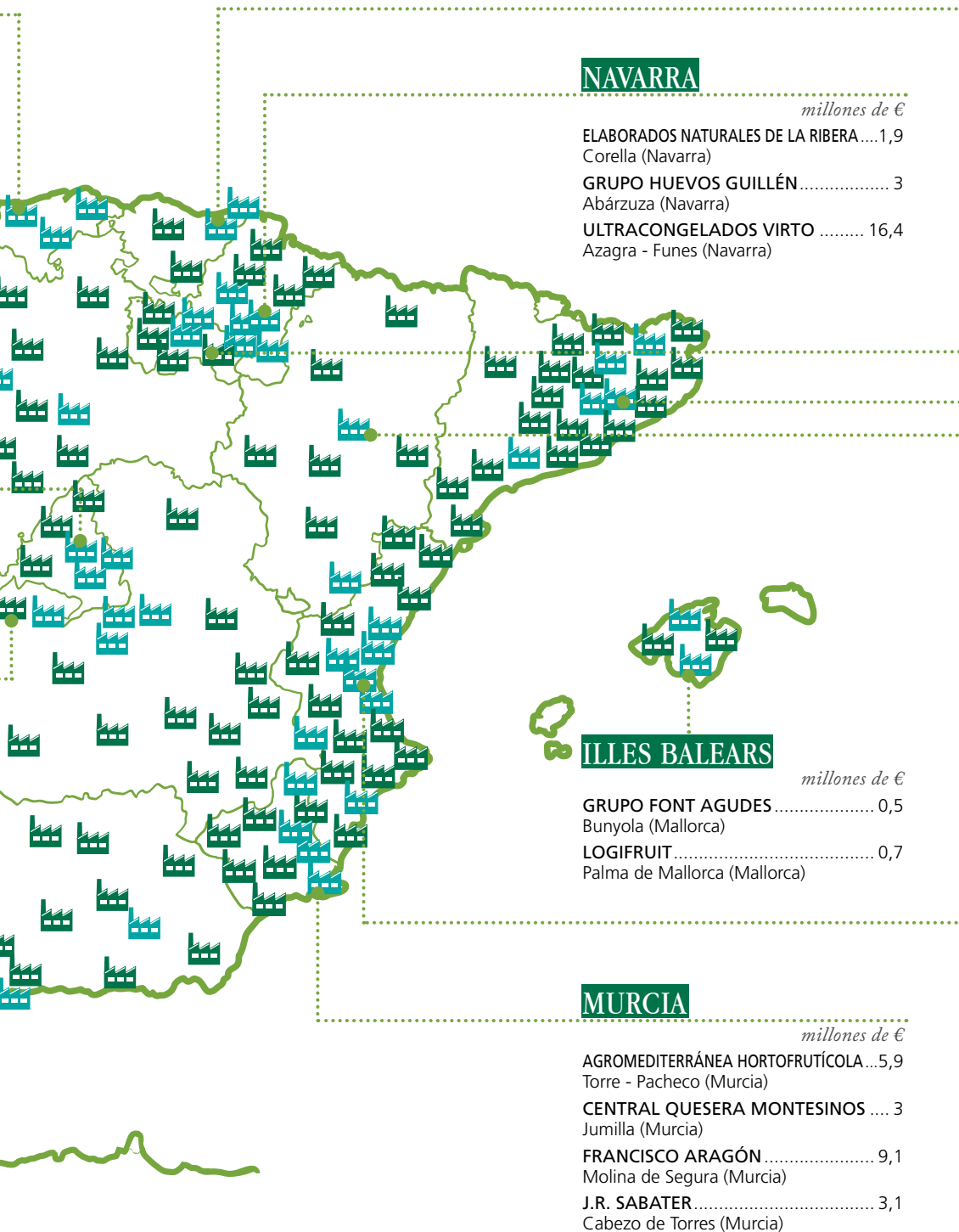
## EXTREMADURA

	<i>millones de €</i>
CONSERVAS EL CIDACOS	1,7
Coria (Cáceres)	
GRUPO HUEVOS GUILLÉN	1
Almendralejo (Badajoz)	

## ANDALUCÍA

	<i>millones de €</i>
AVINATUR	14
Purullena (Granada)	
COVAP	6,2
Pozoblanco (Córdoba)	
GRUPO SOVENA	1,9
Andújar (Jaén) - Brenes (Sevilla)	
GRUPO UBAGO	2
(Málaga - Cádiz)	
PERSAN	14
(Sevilla)	





### NAVARRA

millones de €

ELABORADOS NATURALES DE LA RIBERA	1,9
Corella (Navarra)	
GRUPO HUEVOS GUILLÉN	3
Abárzuza (Navarra)	
ULTRACONGELADOS VIRTO	16,4
Azagra - Funes (Navarra)	

### ILLES BALEARS

millones de €

GRUPO FONT AGUDES	0,5
Bunyola (Mallorca)	
LOGIFRUIT	0,7
Palma de Mallorca (Mallorca)	

### MURCIA

millones de €

AGROMEDITERRÁNEA HORTOFRUTÍCOLA	5,9
Torre - Pacheco (Murcia)	
CENTRAL QUESERA MONTESINOS	3
Jumilla (Murcia)	
FRANCISCO ARAGÓN	9,1
Molina de Segura (Murcia)	
J.R. SABATER	3,1
Cabezo de Torres (Murcia)	

### EUSKADI

millones de €

INTERAL	2,2
Lezo (Gipuzkoa)	
IPARLAT	3
Urnieta (Gipuzkoa)	

### LA RIOJA

millones de €

CONSERVAS EL CIDACOS	0,6
Autol - Albelda de Iregua (La Rioja)	
UCC COFFEE SPAIN	1
Logroño (La Rioja)	

### CATALUNYA

millones de €

GRUPO AUDENS	2,8
(Barcelona)	
CASA TARRADELLAS	40
(Barcelona)	
EMBUTIDOS MONTER	5,6
(Girona)	
SAPLEX	5
Canovelles (Barcelona)	
SCA HYGIENE PRODUCTS	8,5
Valls (Tarragona)	

### ARAGÓN

millones de €

BYNSA MASCOTAS	3,6
El Burgo de Ebro (Zaragoza)	
PALETAS MARPA	0,8
Albentosa (Teruel)	

### COMUNITAT VALENCIANA

millones de €

CINCO TENEDORES	0,7
Torrent (Valencia)	
DAFSA	6,5
Segorbe (Castellón)	
HELADOS ALACANT	3,5
San Vicent del Raspeig (Alacant)	
NEOCOS LABORATORIOS	7
Algemesí (Valencia)	
POSTRES LÁCTEOS ROMAR	3,3
Albal (Valencia)	
SPB	5,4
Cheste (Valencia)	



Algunas de las inversiones de los fabricantes interproveedores en 2015



Algunas de las más de 240 fábricas del clúster industrial agroalimentario de Mercadona y los interproveedores

# CONVENIO MARCO DE BUENAS PRÁCTICAS COMERCIALES

*Principios por los que se rige la relación de Mercadona con los fabricantes interproveedores*

1

## *Objetivo conjunto*

Relación basada en la aplicación de los fundamentos del Modelo de Calidad Total para la satisfacción de "El Jefe".

2

## *Cooperación mutua*

Sinergias entre todos los procesos de la cadena de montaje buscando la máxima eficiencia.

3

## *Principio de "ganar-ganar"*

Acuerdos beneficiosos para ambas partes.

4

## *Cumplimiento*

Por ambas partes de todos los compromisos en los plazos acordados.

5

## *Transparencia*

Trabajo conjunto con el objetivo de incrementar la productividad y la competitividad.

6

## *Relación estable*

Convenios de duración indefinida con plazos y preavisos conocidos por ambas partes.

En 2015 se han incorporado **+100** nuevos proveedores especialistas



Instalaciones del interproveedor Dafsa en el Polígono Industrial La Esperanza en Segorbe, Castellón.



# FABRICANTES INTERPROVEEDORES



*Claramente identificados en el envase de los productos que fabrican para Mercadona, con quienes se mantiene una relación basada en los principios del Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales (ver pág. 56)*



# 3.3

## Bloques logísticos

*Innovar para eliminar sobreesfuerzos y transportar eficazmente*

Mercadona refuerza año tras año su red logística, que en conjunto supera los 854.000 metros cuadrados de superficie. Y para abastecer a los supermercados de la compañía en la zona norte, inició en agosto de 2015 las obras de su nuevo bloque logístico de Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava), cuya primera fase prevé finalizar en 2017. Este proyecto contempla una inversión, en esta fase, de 50 millones de euros y la creación de 100 puestos de trabajo, que se irán incorporando a medida que avance su construcción, en la que participarán 150 pymes.

Además, a lo largo del año ha realizado avances en la construcción de su nuevo bloque logístico de Abrera (Barcelona), que se prevé esté finalizado y en total funcionamiento en 2018. Con una inversión de 300 millones de euros, en su desarrollo colaboran 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. Tras la puesta en marcha en 2015 del almacén de productos refrigerados, que se suma a los de congelados, envases y la fábrica de pan, actualmente el 50% de sus instalaciones están operativas y desde ellas se abastece por el momento a más de 250 supermercados de Cataluña y Aragón. En 2016, además, está previsto incorporar la actividad del almacén de productos secos.

El nuevo bloque de Abrera es el quinto inteligente de la compañía, que hace casi una década tomó la decisión

de innovar en su red logística, con el desarrollo y puesta en marcha de este tipo de almacenes totalmente automatizados. Este tipo de bloque logístico, pionero en el sector, es una apuesta de Mercadona por el trabajo de calidad en los almacenes, ya que permite eliminar completamente cualquier manipulación y sobreesfuerzo de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales y, además, incrementa la productividad y eficiencia. De hecho, fue en 2007 cuando Mercadona inauguró su primer bloque de estas características, concretamente en la localidad de Ciempozuelos (Madrid), al que posteriormente se sumaron los de Riba-roja de Túria (Valencia), Villadangos del Páramo (León), Guadix (Granada) y ahora Abrera (Barcelona).

En su conjunto, y desde que la compañía decidió apostar por este modelo logístico que elimina sobreesfuerzos e incrementa la productividad, Mercadona ha destinado importantes esfuerzos y recursos a la modernización de su red logística inteligente, para la que diariamente trabajan más de 1.300 personas y en la que se ha invertido a lo largo de estos años más de 700 millones de euros. Todo ello le permite disponer de una logística con la que abastecer eficientemente a todos sus supermercados, 1.574 al cierre de 2015, con el objetivo, además, de transportar cada vez más con menos recursos y de permanecer “invisible” para el entorno.



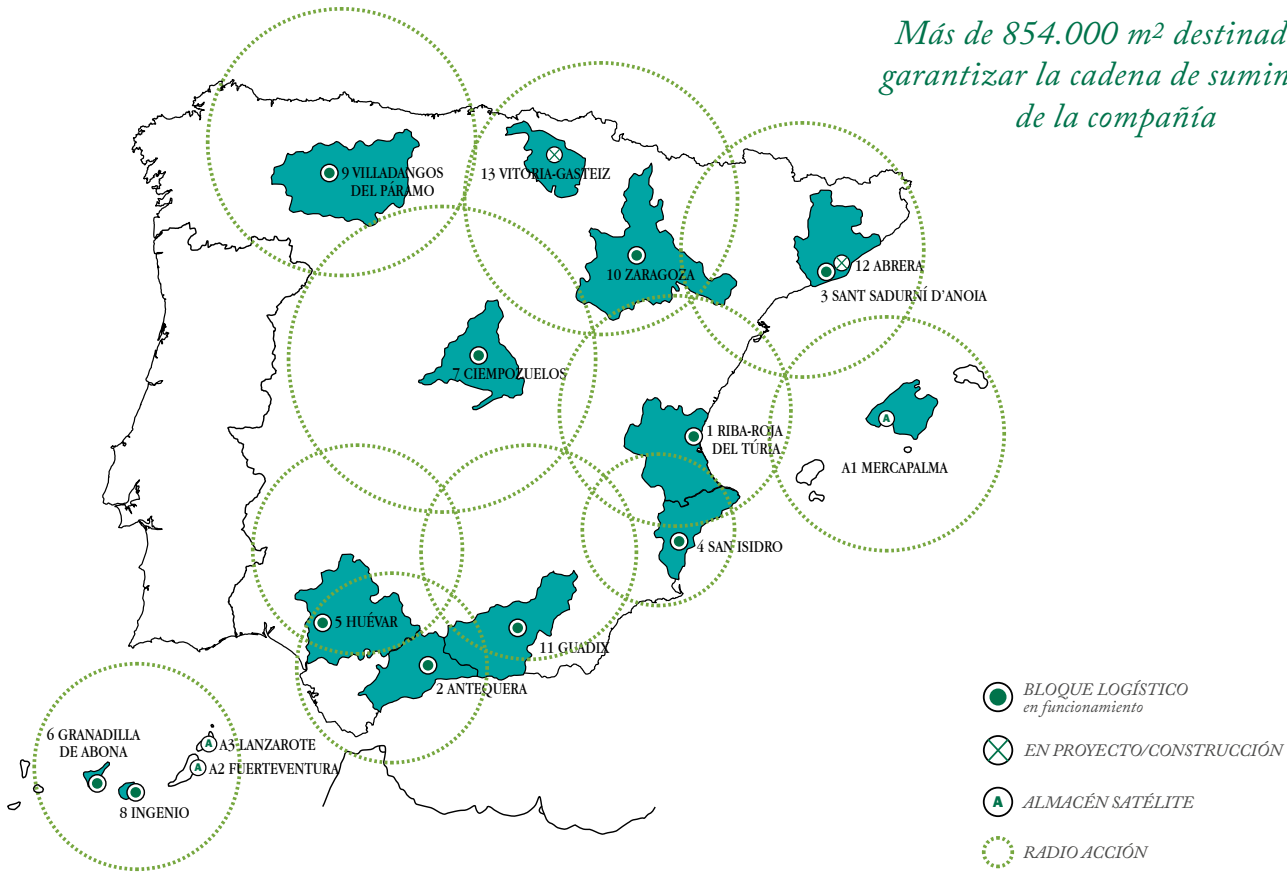
### *Premio El Vigía 2015*

El pasado mes de noviembre Mercadona recibió el Premio a la Innovación y la Calidad Logística de la histórica publicación “El Vigía”, especializada en logística e infraestructuras, “por la búsqueda constante de soluciones logísticas que le han permitido crecer, innovar y reducir costes”.

Josep Vicent Boira, secretario autonómico de la Consellería de Vivienda, Obras Públicas y Vertebración del Territorio de la Generalitat Valenciana, y Pedro Corraliza, director de la División de Transportes de Mercadona, en el acto de entrega de los premios.

# MAPA BLOQUES LOGÍSTICOS

Más de 854.000 m<sup>2</sup> destinados a garantizar la cadena de suministro de la compañía



- |   |   |
|---|---|
| 1. RIBA-ROJA DE TÚRIA, Valencia                           | 9. VILLADANGOS DEL PÁRAMO, León                   |
| 2. ANTEQUERA, Málaga                                      | 10. ZARAGOZA, Zaragoza                            |
| 3. SANT SADURNÍ D'ANOIA, Barcelona                        | 11. GUADIX, Granada                               |
| 4. SAN ISIDRO, Alicante                                   | 12. ABRERA, Barcelona                             |
| 5. HUÉVAR, Sevilla  | 13. VITORIA-GASTEIZ, Araba/Álava                  |
| 6. GRANADILLA DE ABONA, Tenerife (Santa Cruz de Tenerife) | A1. MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears) |
| 7. CIEMPOZUELOS, Madrid                                   | A2. FUERTEVENTURA, Fuerteventura (Las Palmas)     |
| 8. INGENIO, Gran Canaria (Las Palmas)                     | A3. LANZAROTE, Lanzarote (Las Palmas)             |



Obras del bloque logístico de Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava).



Supermercado en el Mercat del Ninot, Barcelona.



# 4

## LA SOCIEDAD

- 4.1 Valores para una prosperidad compartida
- 4.2 Escuchar para mejorar
- 4.3 Relación con el entorno
- 4.4 Acción Social de Mercadona
- 4.5 Medio ambiente y sostenibilidad

## 4.1

# Valores para una prosperidad compartida

*Contribuir a la prosperidad de la sociedad donde Mercadona está presente pasa por gestionar ética y responsablemente la relación con sus componentes*

Fomentar una gestión ética que tenga como base la prosperidad de todos aquellos con los que se relaciona Mercadona forma la base del modelo de empresa de la compañía. El diálogo, la transparencia, la cooperación y el debate con los clientes, los trabajadores, los proveedores y la sociedad hacen que año tras año, y desde 1993, se hayan introducido mejoras en dicho modelo.

Actualmente, la participación de los clientes en el desarrollo de los productos y servicios, la de los trabajadores en los beneficios, las políticas de conciliación, el fomento de relaciones basadas en la estabilidad, la transparencia en la colaboración con los proveedores, la reducción del impacto ambiental de la compañía y la creación de empleo y riqueza hacen del proyecto común de Mercadona un proyecto de prosperidad compartida, que devuelve a la Sociedad parte de lo mucho que de ella recibe.

En 2015, las cifras avalan la aportación directa que la compañía realiza, como ponen de manifiesto los 1.497 millones de euros abonados en concepto de tributos directos e indirectos a las Administraciones Públicas, de los que 662 millones de euros corresponden a los pagos realizados a la Seguridad Social, 243 al impuesto de sociedades, 509 a la recaudación del IVA y del IRPF, y 83 a otros impuestos y tasas.

Asimismo, y gracias a su compromiso con la generación de crecimiento productivo, la compañía también ha contribuido con 4.258 millones de euros al PIB nacional, un 0,14% más que en 2014, al tiempo que ha creado 1.000 puestos de trabajo estable que conforman una plantilla de 75.000 trabajadoras y trabajadores.

La aportación que en 2015 la compañía ha realizado a la Sociedad ha sido igualmente relevante, gracias a la colaboración que mantiene con más de 2.000 proveedores comerciales y de servicios que forman parte del entorno de Mercadona. Su compromiso con el crecimiento compartido ha permitido, de hecho, impulsar las economías de las zonas donde tiene presencia, como ponen de manifiesto, por ejemplo, los datos de la contribución realizada solo por las 125 empresas interproveedoras: 2.600 nuevos puestos de trabajo, hasta un total de 47.100 trabajadores directos, un esfuerzo inversor en 2015 de más de 525 millones de euros y acuerdos de colaboración con más de 20.000 pymes y productores de materias primas locales.

Todos estos datos reflejan el compromiso que Mercadona mantiene con la Sociedad, un compromiso estable, sostenible e integrador. Y sobre todo, el trabajo que la compañía realiza año tras año para alcanzar uno de sus objetivos prioritarios: “consolidar un proyecto empresarial del que la Sociedad se sienta orgullosa y quiera que exista”.

*El impacto que la actividad de Mercadona genera en el conjunto de la sociedad es relevante tanto en términos de renta y empleo, como en contribución económica directa (trabajadores, empresas proveedoras e interproveedores y Administraciones Públicas) e indirecta.*

# IMPACTO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE MERCADONA Y SU CADENA DE MONTAJE EN ESPAÑA

## Aportación Total de Renta y Trabajo



## Cifras de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona



## Contribución tributaria



### Contribución Tributaria Directa



### Contribución Tributaria Indirecta



(\*) Datos extraídos del informe Impacto Económico de Mercadona 2015 realizado por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE).



## 4.2

# Escuchar para mejorar

*Solo a través de la escucha activa podemos diseñar soluciones conjuntas que contribuyan a mejorar la Sociedad*

En la relación que Mercadona mantiene con la Sociedad, la comunicación y el diálogo constante son elementos claves, pues favorecen el entendimiento mutuo. Permiten conocer las necesidades e inquietudes de cuantos le rodean, adaptarse mejor al entorno y diseñar estrategias que ofrezcan soluciones más acertadas y adecuadas para fomentar el crecimiento compartido y la convivencia.

Por todo ello, Mercadona se esfuerza constantemente por acercar su modelo de empresa y los valores sobre los que se basa su proyecto a la Sociedad. Y así ha seguido haciéndolo en 2015, por medio de la participación en diversos foros y en reuniones con diferentes organismos y asociaciones de distintos ámbitos, lo que se ha traducido en un conocimiento más profundo de la compañía por parte de la Sociedad.

En línea con la máxima de que “para poder Recibir primero tenemos que Dar”, uno de sus objetivos con la Sociedad es el principio de la transparencia,

que la compañía ha reforzado durante 2015, como demuestra, por ejemplo, el hecho de que su página web ofrezca la información requerida por la Ley de Transparencia desde que entró en vigor en diciembre de 2014.

### *Proyecto “Mesa de Participación”*

Para Mercadona es especialmente relevante conocer en profundidad las inquietudes, preferencias y gustos de los consumidores. Por ello, en 2015 ha puesto en marcha el proyecto “Mesa de Participación”, en el que trabaja junto a las federaciones nacionales de asociaciones de consumidores de ámbito alimentario: CEACCU, CECU, FUCI, UNAE y CAUCE-UCA. Todos los integrantes, que mantienen un convenio marco de colaboración activo, han realizado reuniones periódicas a lo largo del año, cuyas conclusiones, extraídas de las diferentes experiencias y análisis realizados, se han concretado y difundido en el primer estudio de este proyecto: “El Nuevo Perfil del Consumidor”.

### *Diálogo con la Sociedad*

*Acercamiento a 72 asociaciones de consumidores, tanto nacionales como autonómicas*

*Colaboración con 15 asociaciones de celíacos, de intolerancias y otras alergias*

*Colaboración en 9 estudios y publicaciones*

*25 convenios de colaboración*

*Participación en 18 jornadas y ponencias*

*87 encuentros informativos*

*23 visitas a instalaciones de la compañía e interproveedores*

# ALGUNOS RECONOCIMIENTOS SOCIALES 2015

*Gracias a su implicación con la Sociedad, la compañía ha recibido diversos reconocimientos que suponen un estímulo para seguir trabajando e impulsando iniciativas con su entorno*

## *Informe Merco*

Segunda empresa del ranking con mejor Reputación Corporativa y primera del sector de la distribución generalista. Asimismo, Juan Roig, presidente de Mercadona, fue reconocido con el primer puesto en el ránking de Líderes Empresariales como el mejor valorado por su liderazgo.

## *Galardón del Banco de Alimentos de Sevilla*

### *Premio "Amigos y Alimentos"*

del Banco de Alimentos de Zaragoza.

### *Premio GEC de la Familia*

(Grupo de Entidades Catalanas de la Familia) por la acción social emprendida en los comedores sociales y bancos de alimentos de Cataluña.

## *Reconocimiento de la Fundación Ilundain*

por la colaboración realizada en 2015.

### *Premio Conecta 2015 a la Máxima Calidad y Frescura*

concedido por la revista Mercados por la calidad y frescura de nuestra gama de productos hortofrutícolas.



Marco, "Jefe" del supermercado de Les Bruixes en Altafulla, Tarragona.

## 4.3

# Relación con el entorno

*Colaboración mutua para dar soluciones que faciliten la convivencia*

Mercadona lleva a cabo estrategias específicas para que su actividad comercial no interfiera ni genere ningún impacto molesto para aquellos entornos y barrios en los que tiene presencia. Para ello analiza y valora cualquier sugerencia que recibe, lo que le permite subsanar posibles fallos y poner en marcha soluciones encaminadas a, como es su objetivo, consolidar una relación de buena convivencia con sus vecinos. En 2015 se gestionaron 81 sugerencias, quejas y mejoras recibidas de nuestros vecinos, de las cuales un 62% fueron resueltas satisfactoriamente en menos de 30 días, mientras que en el resto la duración ha dependido del tipo de intervención a realizar.

Además de esta prioridad, a lo largo del año la compañía ha seguido desarrollando un proyecto puesto en marcha en 2014: la "Gestión Proactiva de Vecinos". Esta herramienta preventiva le ha permitido evitar que se produzcan posibles molestias, tras haber identificado previamente los focos potenciales y realizar en 2015, con dicho objetivo, más de 4.100 chequeos en los procesos de carga y descarga, así como más de 5.400 en los procesos internos de las instalaciones y supermercados.

Para Mercadona, la buena convivencia con sus vecinos es prioritaria y un compromiso en el que se implican cuantos forman parte de la plantilla. El ejemplo más evidente de ello es el protagonizado en 2015 por Alberto Sanjuán, responsable de mantenimiento de la zona donde se ubica el supermercado que la compañía tiene en el barrio ovetense de El Fontán (Asturias).

Tras varias reuniones con diferentes departamentos de la empresa y proveedores para tratar de dar solución a una posible molestia común en todos los supermercados, como lo es la del ruido que pueda generar el impacto de las ruedas de las transpaletas en las tiendas, él mismo ideó un nuevo sistema, por muelles de elevación, con el que se ha superado esta contingencia. El propio Alberto, con la colaboración del gerente de Obras Javier Revenga, diseñó el prototipo que posteriormente fabricó el proveedor de transpaletas AGEREC, y para cuya adaptación se va a destinar una inversión de 2,5 millones de euros.



Alberto, responsable de Mantenimiento de Asturias y Galicia, junto a las transpaletas con sistema de muelles de elevación que él ideó, en el supermercado El Fontán en Oviedo.



Imágenes del antes y después del jardín de la cubierta del supermercado de Paseo General Martínez Campos en Madrid, ubicado en un patio de manzana.

### *Respaldo al comercio tradicional: Mercados Municipales*

Mercadona impulsa el comercio de proximidad de las zonas y barrios en los que tiene presencia y mantiene un compromiso especial con la convivencia de formatos tradicionales. Dentro de este compromiso se enmarca el plan de revitalización de mercados municipales iniciado en 2001.

Al cierre de 2015 la compañía compartía la ilusión por este proyecto con más de 1.590 comerciantes

distintos, repartidos entre los 33 mercados municipales en los que la compañía tiene una tienda. Mercadona va a seguir apostando por la convivencia con los formatos tradicionales, motivo por el que en los próximos años tiene previsto abrir 5 tiendas más en mercados tradicionales, tras inaugurar también 5 en 2015: Mercat de Pallejà en Pallejà (Barcelona), Mercat del Ninot en Barcelona, Mercat Gavà en Gavà (Barcelona), Mercat de Creixell en Creixell (Tarragona) y Mercat de Volpelleres en Sant Cugat del Vallés (Barcelona).

### *Colaboración con el comercio de barrio*

**33**

**tiendas**

*en mercados  
municipales*

**+1.590**

**comerciantes**

*comparten la ilusión de recuperar  
el comercio tradicional*

## *Apoyo al emprendimiento y la docencia*

Mercadona impulsa el emprendimiento, uno de los motores de crecimiento de la Sociedad. Lo hace tanto interna como externamente, lo que le permite incorporar talento al desarrollo del Proyecto Mercadona y compartir también con la Sociedad iniciativas innovadoras que generan crecimiento y productividad.

Ejemplo de apoyo al emprendimiento es el patrocinio, junto a EDEM y la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE), de la categoría "al Emprendedor" de los Premios Rey Jaime I. En 2015, año de la sexta edición de esta nueva categoría, el emprendedor galardonado fue Óscar Landeta, fundador y director general de la empresa Certest Biotec, firma biotecnológica que desarrolla productos que permiten la detección de

enfermedades de origen vírico, bacteriano entre otros, sin necesidad de instalaciones o equipos de ensayo, a través de pruebas parecidas a las de los conocidos test de embarazo.

Igualmente, Mercadona mantiene desde hace años una relación estrecha con el ámbito de la docencia, con el que se ha implicado a través del Centro Universitario de EDEM Escuela de Empresarios, de la cual la compañía es Patrono. Con el fin de contribuir a la formación de futuros empresarios y directivos irradiando los valores fundamentales del Modelo de Calidad Total, Juan Roig ha sido en 2015 el profesor titular de las asignaturas de Fundamentos de Dirección de Empresas del Grado ADE para Emprendedores y de la de Empresa del Grado en Ingeniería y Gestión Empresarial, materias que ha impartido durante las mañanas de los sábados.

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 Óscar Landeta, fundador y director general de la empresa Certest Biotec, durante el acto.





El pasado mes de septiembre de 2015, EDEM, Lanzadera y Angels estrenaron nuevas instalaciones en la Marina Real Juan Carlos I de Valencia, creando así un gran polo emprendedor en el Mediterráneo, la Marina de Empresas, donde se cubre el ciclo completo del emprendimiento pues engloba la formación (EDEM), la aceleración (Lanzadera) y la inversión (Angels); donde se respira una filosofía común: la cultura del esfuerzo, el espíritu emprendedor y el liderazgo.

Además, Mercadona ha vuelto a respaldar la importante labor que EDEM realiza desde hace años en la formación de empresarios, directivos y emprendedores. En 2015, el presidente de la compañía, Juan Roig, ha participado en el Curso "15x15: 15 días con 15 empresarios líderes", al tiempo que distintos directivos de Mercadona han colaborado en algunos de los programas de gestión empresarial que se imparten en EDEM.

### *Pacto Mundial*

Mercadona está adherida desde el año 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.

La compañía ha dado un paso más en el ejercicio 2015, tras adquirir el compromiso de socio. Con ello refuerza su respaldo a los diez principios y valores de dicho pacto, todo lo cual queda reflejado en el informe de progreso que valida el cumplimiento de dichos principios, que se ha remitido a la Red Española del Pacto Mundial.



Red Pacto Mundial  
España

Consulta nuestro informe de progreso:  
<https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/detail/165971>

## 4.4

### Acción Social de Mercadona

*En 2015 Mercadona ha donado 4.200 toneladas de alimentos, además de las más de 7.000 toneladas donadas gracias a la solidaridad de nuestros “Jefes”*



En 2015, y para devolver parte de cuanto la Sociedad le da, Mercadona ha seguido desarrollando su plan de acción social por medio del apoyo a diversas instituciones y entidades sociales que, a lo largo del año, han ayudado a muchas personas. En total, y a través de las distintas iniciativas en las que ha participado en todas las Comunidades Autónomas, ha donado 4.200 toneladas de alimentos, el equivalente a 70.000 carros de la compra.

La compañía, asimismo, ha consolidado su programa de colaboración con comedores sociales. En 2015, Mercadona ha apoyado la labor de más de 100 instituciones de diferentes localidades de España a las que dona diariamente productos que no son

aptos para la venta pero que sí están en perfectas condiciones para su consumo.

Además, Mercadona ha colaborado, a través de sus supermercados, en diferentes “Operaciones Kilo” y en la “Gran Recogida” organizada por los bancos de alimentos. En todas estas iniciativas, la respuesta solidaria de los “Jefes” ha sido espectacular: más de 7.000 toneladas donadas. En estas operaciones han colaborado de forma entusiasta los trabajadores de la compañía, que han destinado, por ejemplo, más de 9.100 horas de trabajo de su jornada laboral solo a apoyar la “Gran Recogida”, operación a la que Mercadona ha contribuido además con una ayuda logística valorada en 130.000 euros.

Mercadona, además, ha vuelto a participar activamente en 2015 en la iniciativa de AECOC “La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala”. A lo largo del año y de manera continuada, este programa pone en contacto a todos los actores de la cadena de suministro para crear sinergias y prevenir el desperdicio alimentario en todos los ámbitos.

### *Murales Trencadís*

En 2015 Mercadona, junto a Pamesa Cerámica, ha seguido colaborando con el Centro Ocupacional

“El Molí” en Onda, la Granja Hogar “El Rinconet” en Villafamés, la Cooperativa Valenciana Koynos de Godella, el Centro Ocupacional Torreblanca, Afanias, los Centros Ocupacionales del Institut Valencià d’Acció Social Buris Anna, El Maestrat, Belcaire y la Fundación Roig Alfonso de la Comunitat Valenciana. Gracias a esta labor de apoyo, y desde el inicio del proyecto en el año 2011, alrededor de 200 personas con discapacidad intelectual han trabajado en la fabricación de más de 3.500 murales de trencadís distintos, que la compañía emplaza como decoración principalmente de sus secciones de pescado, carne y charcutería.



M<sup>ra</sup> Ángeles y Tamara, trabajadoras del supermercado de Camí Cas Ramons en Sant Antoni de Portmany, Ibiza, frente al mural decorativo realizado con la técnica *trencadís* de la sección de charcutería.



La Fundación Roig Alfonso de la C.V. elaborando los murales.



## 4.5

# Medio ambiente y sostenibilidad

*La prevención como mejor estrategia de gestión para una mayor eficiencia en el uso de recursos*

Mercadona mantiene un compromiso constante con la sostenibilidad, consciente de que los recursos naturales son un bien escaso que hay que proteger y aprovechar eficientemente. Por ello, desarrolla estrategias y planes de optimización basados en la prevención, en “hacer más con menos” siempre que añada valor a “El Jefe”, todo ello con el objetivo de reducir al máximo el impacto de su actividad en el medio ambiente.

Con este fin, la compañía dispone de mecanismos de control de impactos y de optimización de procesos en

tres áreas principales: logística, eficiencia energética y gestión de residuos. Ello se traduce en muy diversas iniciativas, que se incorporan transversalmente y en las que el conjunto de interproveedores y proveedores se involucran igualmente. El resultado de este trabajo conjunto se traduce en importantes ahorros de energía, así como en una reducción de residuos y la minimización del consumo de recursos a lo largo de toda la cadena.

Además, la compañía ha seguido desarrollando en 2015 distintas estrategias para disminuir la generación

### *Economía Circular*



Convertir residuos en recursos, incorporándolos de nuevo al ciclo de la economía productiva y reduciendo a la vez el impacto ambiental de los procesos.

*Algunos ejemplos:*

**Aprovechamiento de subproductos de otros fabricantes interproveedores:** Bynsa reaprovecha el arroz partido de Arrocerías Pons para elaborar piensos para mascotas.

**Aprovechamiento de excedentes:** los limones que comercializa Tana y que sobrepasan el calibre comercial se envían a los fabricantes interproveedores Helados Alacant y Helados Estiu para elaborar helado de limón. Hortalizas de Agrícola Perichán son aprovechadas por Dafsa para la elaboración de zumos y gazpachos.



Supermercado de Expo en Av. José Atarés, Zaragoza.

*Algunas cifras 2015*

10

millones de kWh  
ahorro energético

120.000

toneladas  
reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>

25

millones de euros  
de inversión en protección del medio ambiente

819

tiendas ecoeficientes

de residuos en tiendas y almacenes, y para dar un nuevo uso a los que se generan, ya sea mediante su reciclaje o mediante su aprovechamiento en otros procesos.

*Principales líneas de acción*

**Optimización logística:** conseguir la mayor eficiencia posible, aprovechando al máximo el espacio de cada camión y utilizando el mínimo de trayectos para transportar más con menos recursos. Asimismo, para contribuir a la descongestión de las ciudades, Mercadona ha establecido allí donde es factible la descarga urbana silenciosa en horas valle, que beneficia el tráfico rodado durante el día, reduce los ruidos y las emisiones y optimiza también los tiempos de descarga para las 572 tiendas. Aunque se trabaja intensamente para mejorar la eficiencia y reducir el impacto del transporte por carretera, Mercadona también busca la diversificación logística haciendo uso del tren y el barco, medios con los que este año ha transportado casi 50.000 toneladas de productos más que en 2014.

**Eficiencia energética:** a lo largo de 2015 se han seguido implantando medidas de ahorro energético que, junto a la formación y concienciación del

personal de tiendas, almacenes y oficinas, permite avanzar en el objetivo de “utilizar únicamente la energía que se necesita”. Al cierre del año, el 47% de los supermercados de la compañía eran tiendas ecoeficientes, todas ellas con medidas sostenibles, como el uso de luminarias de bajo consumo, relojes programadores y sistemas que recuperan el calor residual de la sala de máquinas para climatizar las secciones de la tienda, y que en su conjunto reducen en un 20% el consumo energético.

**Reducción de residuos:** los residuos de cartón, plástico, poliexpan y madera generados durante el proceso de Mercadona son reciclados tras una fase previa de clasificación y compactado en las tiendas. Otras medidas aparentemente pequeñas, como reducir una micra el espesor del film flejador de los palets, consiguen importantes ahorros de material sin comprometer la seguridad del transporte. Además, y dentro de sus estrategias para reducir el desperdicio alimentario, Mercadona cuenta con herramientas informáticas que facilitan el ajuste de los pedidos a la demanda para reducir el desperdicio alimentario. La compañía también colabora en la estrategia del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente “Más alimento, menos desperdicio”.

## *Retail Forum*

Desde su fundación, en 2009, Mercadona forma parte del Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad (REAP), en el que distribuidores de toda Europa adoptan compromisos y ponen en común buenas prácticas para mejorar la sostenibilidad de sus procesos. Los distribuidores que participan en este proyecto son monitorizados anualmente por una auditora externa. Copresidido por la Comisión Europea, el REAP acaba de renovar su mandato para el próximo trienio con la misma meta con la que se fundó: avanzar hacia el objetivo común de conseguir una economía circular en la que los recursos naturales se aprovechen al máximo y los residuos se minimicen.



La pertenencia al REAP implica la aceptación de su código de conducta, por el que las empresas firmantes se comprometen a:

1. Fomentar la producción y el uso de productos sostenibles
2. Reducir el impacto ambiental de las tiendas
3. Optimizar el transporte de mercancías
4. Reducción de packaging y minimización de residuos

5. Mejorar el acceso a los establecimientos
6. Mejorar la comunicación con los clientes

## *Transporte Sostenible*

El esfuerzo principal de los procesos logísticos de Mercadona en materia de medio ambiente está enfocado en “transportar más con menos recursos”, con lo que además de reducir el impacto que dicha actividad genera se consiguen importantes ahorros de energía y de recursos.

La flota de camiones está compuesta en su totalidad por camiones que cumplen con los estándares Euro 5 y Euro 6. Se trata de los estándares más exigentes que existen actualmente en materia de emisiones a la atmósfera.

## *Compromiso por el clima*

En 2015, Mercadona se adhirió a la iniciativa “1 millón de compromisos por el clima”, que promueve la fundación sin ánimo de lucro Ecología y Desarrollo (ECODES) junto al Ministerio de Agricultura y Medio Ambiente y otras fundaciones y ONG’s. Con su adhesión, Mercadona, como el resto de entidades y organismos participantes, colabora y se compromete para conseguir concienciar a la ciudadanía del importante reto que supone la lucha contra el cambio climático.

## *Memoria de Medio Ambiente de Mercadona*

Para más información, consultar la Memoria de Medio Ambiente de Mercadona, de periodicidad bienal, y cuya última edición cubre los años 2013 y 2014.

<http://www.noticiasmercadona.es/memorias/MMA-2014/>



## GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL, EFICIENCIA Y SOSTENIBILIDAD

### *Datos Relevantes*

#### *Reciclaje*

	Toneladas papel y cartón	Toneladas plástico	Toneladas polixpan	Toneladas madera	Toneladas pilas usadas recogidas en tiendas	Toneladas tonners reciclados
<i>2015</i>	170.000	11.590	1.734	1.679	152	2
<i>2014</i>	159.300	10.800	2.060	1.650	152	3

**185.000**  
toneladas de materiales reciclados

#### *Transporte*

##### *Por carretera*

	Tiendas con Descarga Urbana Silenciosa	Estándares de emisiones en la flota (camiones Euro 5 y Euro 6)
<i>2015</i>	572	100%
<i>2014</i>	523	99%

##### *Por barco*

	Toneladas de mercancía transportada	Contenedores transportados
<i>2015</i>	784.500	37.300
<i>2014</i>	686.500	32.700

##### *Por ferrocarril*

	Trenes al año	Contenedores transportados	Millones menos de km recorridos por carretera	Toneladas menos de emisiones de CO <sub>2</sub> a la atmósfera	Toneladas transportadas
<i>2015</i>	460	9.100	9,4	8.500	192.000
<i>2014</i>	600	11.500	9,6	8.700	242.000

## ALGUNAS ENTIDADES Y ORGANISMOS CON LOS QUE MERCADONA COLABORA

*“Gracias a todos por ayudarnos cada día a mejorar  
con vuestras aportaciones y sugerencias”*



Supermercado de Portal de Foronda en Vitoria-Gasteiz, Araba/Álava.

	<b>AECOC</b> <i>Asociación Española de Codificación Comercial</i>		<b>ESCODI</b> <i>Escuela Superior de Comercio y Distribución de Terrassa</i>
	<b>AECOSAN</b> <i>Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición</i>		<b>EuroCommerce</b>
	<b>ASEDAS</b> <i>Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados</i>		<b>ERRT</b> <i>European Retail Round Table</i>
	<b>AINIA</b> <i>Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria</i>		<b>FACE</b> <i>Federación de Asociaciones de Celiacos de España</i>
	<b>AVE</b> <i>Asociación Valenciana de Empresarios</i>		<b>forinter alimentario</b> <i>Foro Interalimentario</i>
	<b>Cámara de España</b>		<b>Cotec</b> <i>Fundación COTEC</i>
	<b>Cámara Oficial de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo</b>		<b>Fundación CyD</b> <i>Conocimiento y Desarrollo</i>
	<b>Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante</b>		<b>Fundación ETNOR</b> <i>Ética de los Negocios y las Organizaciones</i>
	<b>CEOE</b> <i>Confederación Española de Organizaciones Empresariales y sus respectivas organizaciones territoriales y autonómicas</i>		<b>seres</b> <i>Fundación Seres</i>
	<b>Instituto Internacional San Telmo</b>		<b>IEF</b> <i>Instituto de la Empresa Familiar</i>
	<b>CEC</b> <i>Consejo Empresarial para la Competitividad</i>		<b>MGEEA</b> <i>Máster en Gestión de Empresas Agroalimentarias de la Fundación Lafer</i>
	<b>MAGRAMA</b> <i>Direcciones Generales del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente</i>		<b>Red Pacto Mundial España</b> <i>Pacto Mundial</i>
	<b>Ecoembalajes España</b>		<b>Retail Forum</b> <i>Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad</i>
	<b>EDEM</b> <i>Escuela de Empresarios</i>		<b>Respon. Cat</b> <i>Responsabilidad Social en Cataluña</i>
	<b>ENAC</b> <i>Entidad Nacional de Acreditación</i>		<b>sesal</b> <i>Sociedad Española de Seguridad Alimentaria</i>
			<b>Transforma España</b> <i>Autoridades Sanitarias o de Seguridad Alimentaria en las distintas Comunidades Autónomas</i>



Centro de Formación y Servicios de Albat dels Sorells, Valencia. Obra dirigida por Rstudio Arquitectura. **RSTUDIO** ARQUITECTURA



# 5

## EL CAPITAL

- 5.1 Actividad y evolución de la compañía
- 5.2 Evolución unidades de venta (*kilitros*)
- 5.3 Evolución ventas
- 5.4 Evolución beneficio
- 5.5 Evolución EBITDA
- 5.6 Evolución inversiones
- 5.7 Evolución recursos propios
- 5.8 Evolución productividad
- 5.9 Otros indicadores



## 5.1

# Actividad y evolución 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 1.574 supermercados, que se abastecen desde los diferentes bloques logísticos que la empresa tiene estratégicamente ubicados en el territorio nacional.

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 5 millones de hogares, el esfuerzo diario en la realización del trabajo rutinario de los 75.000 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 29 de enero de 2016 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de Valencia.

<i>Principales Cifras</i> <i>(millones de euros y de kilos)</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>	<i>% Variación</i>
<i>Unidades de venta kilos-litros</i>	10.103	10.649	5%
<i>Facturación</i>	20.161	20.831	3%
<i>Resultado de explotación</i>	675	765	13%
<i>Resultado antes de impuestos</i>	738	810	10%
<i>Resultado después de impuestos</i>	543	611	12%

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

## 5.2 Evolución unidades de venta (*kilitros*)

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 10.649 millones de kilitros vendidos, un 5% más que los 10.103 de 2014. La compañía está satisfecha con esta cifra, pues pone de manifiesto la confianza depositada por los 5 millones de hogares a lo largo de estos doce meses.

## 5.3 Evolución de las ventas

La confianza de los “Jefes”, la apertura de 60 tiendas (7 cierres), las reformas acometidas en 30 supermercados y la apuesta firme por prescribir el surtido con la mejor relación calidad-precio han permitido a Mercadona alcanzar en 2015 un volumen de facturación de 20.831 millones de euros, un 3% más que en 2014.

## 5.4 Evolución del beneficio

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 810 millones de euros en 2015, frente a los 738 millones de euros del ejercicio precedente, lo que representa un incremento del 10%. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2015 ha sido de 611 millones de euros, un 12% más que en 2014, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 543 millones de euros.

### *Evolución kilitros vendidos*



*millones de kilos-litros (kilitros)*

### *Evolución ventas brutas*



*millones de euros*

### *Evolución del beneficio neto*



*millones de euros*



M<sup>o</sup> Lucía, "Jefa" del supermercado de Olivenza, Badajoz.

## 5.5

### Evolución del EBITDA

El resultado operativo de Mercadona ha mantenido una evolución acorde con el resto de magnitudes, situándose el EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio 2015 en 1.120 millones de euros, frente a los 1.070 millones de euros del año 2014.

#### *Evolución del EBITDA*



*millones de euros*

## 5.6

### Evolución de las inversiones

A 31 de diciembre de 2015, Mercadona cuenta con un total de 1.574 supermercados, distribuidos en 49 provincias de 17 Comunidades Autónomas, y continua su implantación en el territorio nacional.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado inversiones por valor de 651 millones de euros, destinados, principalmente, a la construcción de 60 nuevas tiendas y a la reforma de 30 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad de la cadena.

Durante el año 2015, han continuado las obras del nuevo bloque logístico de Abrera (Barcelona), y se ha iniciado la construcción del nuevo bloque de Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava). Asimismo, siguen las inversiones dentro del proyecto informático de transformación digital que Mercadona está acometiendo.

#### *Evolución de las inversiones*



*millones de euros*

## 5.7

### Evolución de los recursos propios

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2015, la cifra de recursos propios ascienda a 4.392 millones de euros.

Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 55% en 2014 a un 57% en 2015.

## 5.8

### Evolución de la productividad

Durante 2015 se ha producido un incremento de la productividad, que ha sido de 25.500 euros de venta por persona al mes, frente a los 25.400 de 2014.

Este dato refleja la implicación de las personas que forman parte del Proyecto Mercadona en alcanzar los objetivos fijados por la compañía.



#### *Evolución de los recursos propios*



millones de euros

#### *Evolución de la productividad*



euros vendidos/persona/mes

Mural de hervidos en la sección de fruta y verdura.

# 5.9

## Otros indicadores

### 5.9.1 Retorno sobre los fondos propios (ROE)

Definido como Beneficio entre Fondos Propios medios del ejercicio.

Datos coherentes con la estructura de capital de Mercadona, basada en la fortaleza de los Fondos Propios, y con el Modelo de Calidad Total, donde la satisfacción del componente Capital se logra tras satisfacer al resto de componentes.

<i>En millones €</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Beneficio</i>	543	611
<i>Fondos Propios a principio del ejercicio</i>	3.438	3.884
<i>Fondos Propios a final del ejercicio</i>	3.884	4.392
<i>Fondos Propios medios</i>	3.661	4.138
<i>ROE</i>	15%	15%

### 5.9.2 Cash flow operativo

Definido como los flujos de efectivo de las actividades de explotación.

Los fondos generados por negocio han financiado el crecimiento orgánico de Mercadona, así como las inversiones del ejercicio, además de mantener la sólida posición de caja.

<i>En millones €</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Resultado antes de impuestos</i>	738	810
<i>Ajustes al resultado</i>	359	358
<i>Cambios en el capital corriente</i>	80	59
<i>Cash Flow operativo antes de impuestos</i>	1.177	1.227
<i>Pagos impuesto sobre beneficios</i>	(237)	(243)
<i>CASH FLOW OPERATIVO</i>	940	984

### 5.9.3 Fondo de maniobra

El plazo medio de pago a proveedores ha sido de 45 días y el plazo de rotación de existencias de 15 días.

<i>En millones €</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
<i>Activo corriente</i>	3.608	4.084
<i>Pasivo corriente</i>	(3.041)	(3.161)
<i>FONDO DE MANIOBRA</i>	567	923

