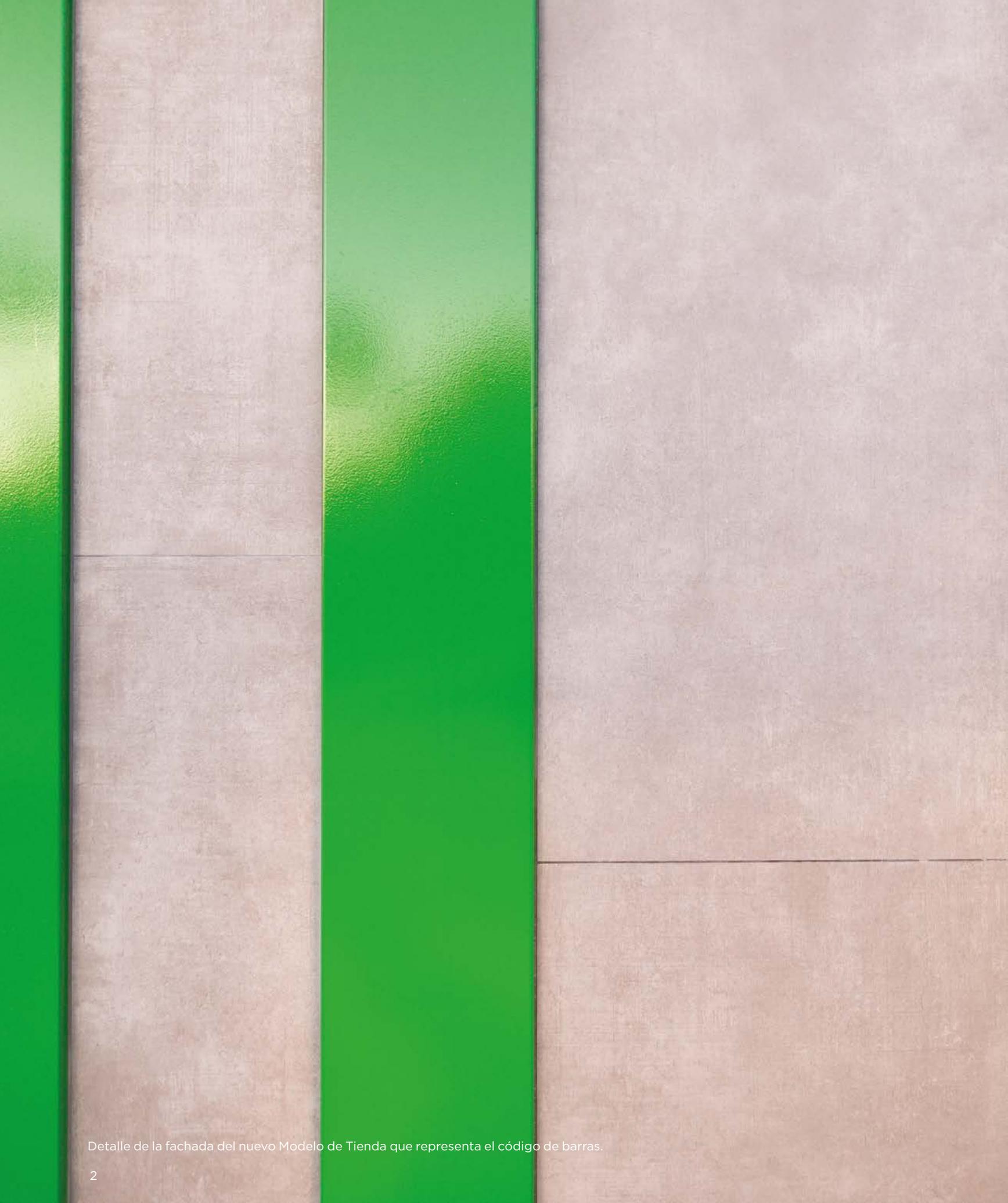




Informe  
Pacto  
Mundial  
2017

---

WELCOME



Detalle de la fachada del nuevo Modelo de Tienda que representa el código de barras.

# Índice

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
Carta de Renovación del Pacto Mundial	4
Mensaje del Presidente	6
<b>El Modelo</b>	<b>8</b>
Modelo de Innovación Transversal	10
<b>1. “El Jefe”</b>	<b>14</b>
Más tiendas y presencia exterior	15
El Valor de la Prescripción	18
<b>2. El Trabajador</b>	<b>28</b>
El talento de 79.000 personas comprometidas con la excelencia	29
Conciliación y compromiso con el bienestar de los trabajadores	34
Crecimiento profesional y formación	36
<b>3. El Proveedor</b>	<b>40</b>
Un modelo abierto en estrecha colaboración	41
Colaboración con el sector primario	50
Bloques logísticos	54
<b>4. La Sociedad</b>	<b>58</b>
Cómo hemos creado valor en 2016	59
Mercadona Social y Responsable	68
Medio ambiente y sostenibilidad	70
<b>5. El Capital</b>	<b>78</b>
Actividad y evolución de la compañía	79

Descargar Memoria Anual 2016

[goo.gl/SWv3BM](http://goo.gl/SWv3BM)

Accesible desde:



# 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, 14 de agosto de 2017

Estimados señores:

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

El trabajo realizado durante 2016 ha demostrado de nuevo que gracias al esfuerzo individual de todas y cada una de las personas que formamos el Proyecto Mercadona se han podido alcanzar hitos importantes que reflejan los compromisos de la compañía con sus clientes, trabajadores, proveedores y grupos de interés dentro de la sociedad de la que forma parte, así como con los accionistas.

En 2016 Mercadona ha iniciado su expansión a Portugal y creado más de 4.000 puestos de trabajo. Las 79.000 personas que forman la plantilla actual comparten la visión y compromisos de la compañía y hacen posible, con su trabajo y motivación, afrontar con optimismo los retos futuros de la compañía.

Me gustaría, como todos los años, destacar algunos hitos alcanzados en 2016 que reflejan tanto el compromiso de Mercadona con el Pacto Mundial como la sostenibilidad de su modelo de negocio:

1. La Organización Internacional del Trabajo (OIT), en su estudio "El Empleo Atípico en el Mundo", ha destacado la apuesta de Mercadona por el empleo estable y de calidad y ha reconocido el acierto de su política de Recursos Humanos como un factor esencial de su competitividad.

2. El proyecto de Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA) sigue avanzando, apostando por la estabilidad, la proyección de futuro, la seguridad en la compra y la especialización para así poder asegurar la rentabilidad de todos los eslabones de la cadena de suministro. Gracias a este proyecto, vigente desde 2010, se han establecido colaboraciones con 8.000 agricultores, 12.000 pescadores y 4.800 ganaderos.

Insc. Reg. Merc. de Valencia, Folio 76, Tomo 425, Libro de Soc. Anónimas, Sección 3.ª, Hoja 4007, Insz. 1.ª, N.I.F. A-46103.834

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



8 412345 678905

3. Perseguir la innovación de procesos, productos y conceptos es una de las claves para conseguir cumplir los objetivos de la compañía. Gracias a nuestro modelo de coinnovación Mercadona ha podido sacar al mercado más de 300 novedades y ampliar el surtido con productos saludables para contribuir a mejorar la dieta y la salud de nuestros clientes.

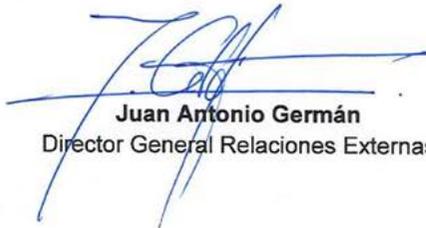
4. Un hito importante de 2016 ha sido la inauguración del Nuevo Modelo de Tienda, que incorpora avances significativos en comodidad y ergonomía para clientes y trabajadores, así como mejoras en la iluminación, el aislamiento y el consumo de energía del edificio, que se reduce en un 40% respecto al consumo de una tienda convencional.

5. Hemos publicado también por primera vez nuestra Política de Bienestar Animal, en la que se reflejan los compromisos que Mercadona y sus proveedores especialistas adoptan para garantizar este requisito irrenunciable dentro de la cadena de suministro.

6. El compromiso de Mercadona con la sociedad consiste también en compartir el éxito: del beneficio total se reparte un 25% con el trabajador como primas por objetivos, un 25% con la sociedad en concepto de impuestos, un 40% se reinvierte y un 10% se destina a dividendos, buscando siempre crecimiento, rentabilidad y visión a largo plazo.

Ser socios del Pacto Mundial se ha convertido en una parte clave de la estrategia de sostenibilidad de Mercadona y nos ayuda a seguir aprendiendo y mejorando en todos nuestros procesos para conseguir una empresa con proyección a largo plazo integrada en una sociedad lista para afrontar los retos del futuro.

*Va cordial saludos.*

  
**Juan Antonio Germán**  
Director General Relaciones Externas

# Comité de Dirección

---



## Consejo 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



**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 de Recursos Humanos



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



**Rosa Aguado**  
Directora General de Obras y Expansión



**Aleix Juan**  
Director General de Informática

## Comisión de Auditoría

<b>Presidente</b>	Rafael Gómez Gómez
<b>Secretaria</b>	Carolina Roig Herrero
<b>Vocal</b>	Juana Roig Herrero

## 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”

## La Misión

---

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

\*Carro Menú: la Compra Total de “El Jefe” con la mayor calidad al mínimo coste mensual.

# El Modelo

## Quien tiene un modelo, tiene un tesoro

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

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar. Desde su fundación, su objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación (comer y beber), 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 79.000 trabajadoras y trabajadores que se esfuerzan cada día por ofrecer la máxima excelencia en el servicio. Gracias a ellos, 5,1 millones de hogares depositan anualmente su confianza en la compañía.

Al cierre de 2016, Mercadona dispone de una red de 1.614 supermercados, tras inaugurar 50 nuevas tiendas y cerrar 10 que no respondían a los estándares actuales requeridos por la compañía, con presencia en 17 comunidades autónomas del territorio español y que en 2018 prevé inaugurar sus primeras tiendas en las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla. También en 2016 la com-

pañía anunció la puesta en marcha de su plan de internacionalización, que supondrá su entrada en Portugal con la apertura inicial de 4 tiendas en 2019. Para ello, prevé invertir en esta fase 25 millones de euros y ha iniciado la contratación de 120 directivos, muchos de ellos ya en formación, que serán los responsables de liderar el proyecto empresarial en el mercado portugués.

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, por este orden y 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.

El Modelo de Mercadona es el marco de referencia para cuantos forman parte de su proyecto y ayuda a que todos vayan en la misma dirección. Sus fundamentos son las verdades universales y paradigmas cuya puesta en práctica diaria permite consolidar dicho Modelo y hacerlo evolucionar con agilidad para, de una forma abierta y colaborativa, adaptarse siempre a las necesidades de los cinco componentes de la compañía. Gracias a ello, desarrolla objetivos y estrategias específicas con una perspectiva empresarial que se apoya en una cultura de participación para generar un crecimiento innovador, sostenido y compartido, cuyo objetivo es tener un modelo de empresa diferencial que la sociedad quiera que exista y que facilite la toma de decisiones teniendo siempre como faro la satisfacción de “El Jefe”.

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 y productiva para ajustar procesos y evitar desequilibrios, porque la mejora es una constante en Mercadona.



### Surtido de Sushi

Incorporación en 17 tiendas de 20 referencias de makis, rolls, nigiris, sashimi y otros productos y platos elaborados japoneses como poké de salmón, ensalada de wakame y gyozas del proveedor Leroy Processing. Y edamame del proveedor Jinyuan.

## Modelo de Innovación Transversal

La capacidad de colaborar con los clientes y proveedores está unida a la agilidad en la ejecución para crear productos que sean éxito de ventas

La innovación es una de las palancas de crecimiento de Mercadona. Siempre ha sido una constante dentro de su modelo de gestión y le ha permitido evolucionar y adaptarse a los nuevos entornos.

### El valor de la innovación conjunta

La compañía cuenta con un Modelo de Innovación Transversal propio que garantiza su competitividad presente y futura y es, por su diferenciación y sus resultados, un modelo de referencia. Así, por ejemplo, lo acredita el Instituto Cerdà en su estudio “El valor de la innovación conjunta”, al concluir que “el compromiso que Mercadona y las empresas interproveedoras mantienen con la innovación proporciona un marco de colaboración a lo largo de la cadena de distribución que permite conocer al máximo las necesidades del cliente final y evolucionar a las organizaciones adoptando una cultura de mejora continua”.

### 82% de éxito en los nuevos lanzamientos

Este estudio certifica que el ratio de éxito de los nuevos productos lanzados por Mercadona en colaboración con los interproveedores es del 82%, por encima del 24% del sector. En 4 años los interproveedores analizados lanzaron 580 nuevos productos e incrementaron en un 80% el personal destinado a actividades innovadoras para el desarrollo de 350 líneas de I+D con una inversión de 882 millones de euros en infraestructuras.

## 4 ejes de la innovación

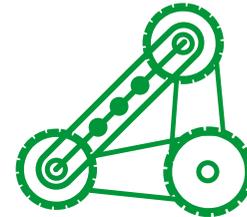


### INNOVACIÓN DE PRODUCTO

**Desarrollar productos con una experiencia de consumo impecable**

580 nuevos productos en 4 años y un ratio de éxito del 82%

13 centros de coinnovación en los que se han realizado 6.100 sesiones con los “Jefes” para innovar conjuntamente



### INNOVACIÓN DE PROCESOS

**Mejoras en procesos de fabricación y en sistemas logísticos para evitar costes innecesarios y reforzar la productividad**

347 innovaciones que mejoran y optimizan la cadena de valor de la compañía

### INNOVACIÓN DE CONCEPTO

**Todas las innovaciones se impulsan exclusivamente si añaden valor a “El Jefe”**

El Nuevo Modelo de Tienda Eficiente optimiza el acto de compra a los clientes y genera ahorros energéticos del 40%



### INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

**Agilizar al máximo la toma de decisiones y simplificar los procesos**

Mayor conectividad tecnológica en las tiendas para incrementar la eficiencia y agilidad de los procesos y mejorar la gestión en tiempo real y nueva web corporativa que mejora la usabilidad y comunicación con los usuarios

Ver más en

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

CONSULTAR EL ESTUDIO COMPLETO:

[goo.gl/7yEDER](http://goo.gl/7yEDER)

Accesible desde:



# Principales hitos 2016

## SURTIDO EFICAZ: APUESTA POR LA COINNOVACIÓN

El modelo de innovación diferencial de Mercadona le ha permitido seguir marcando tendencia en el sector. Según las conclusiones del estudio “El valor de la innovación conjunta”, elaborado por el Instituto Cerdà, “el compromiso que Mercadona y los interproveedores mantienen con la innovación proporciona un marco de colaboración a lo largo de la cadena de distribución que permite conocer al máximo las necesidades del cliente final”. Y así lo avalan los datos, pues el 82% de estos productos innovadores permanecen más de un año en el lineal, mientras que en la distribución en general el porcentaje es del 24%.



**580**  
nuevos  
productos  
en 4 años

**82%**  
ratio  
de éxito



**126**  
interproveedores  
**+500**  
proveedores especialistas  
en los últimos años

## ESPECIALIZACIÓN Y ADAPTACIÓN AL SURTIDO LOCAL

La compañía centra sus esfuerzos en conocer las necesidades de “El Jefe” a través de los departamentos de Prescripción para adaptar el surtido con agilidad y poder satisfacer sus preferencias. Por ello, desde 2012 ha apostado por la especialización a través de la colaboración con los interproveedores y proveedores especialistas en cada producto del surtido, lo que le ha permitido reforzar especialmente su adaptación a los gustos locales y, lo que es más importante, acertar con las soluciones.

## INTERNACIONALIZACIÓN PORTUGAL

En junio de 2016 Mercadona decidió iniciar su proyecto de internacionalización con la entrada en el mercado portugués, que supondrá inicialmente una inversión cercana a los 25 millones de euros. El objetivo es poder abrir sus cuatro primeras tiendas en Portugal en 2019, para lo que la compañía está actualmente formando a un equipo líder de 120 directivos.

**4**  
tiendas en 2019

**25 M€**  
inversión

## NUEVO MODELO DE TIENDA

Mercadona inauguró en diciembre los dos primeros supermercados con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, que mejora la experiencia de compra de los “Jefes” y agiliza procesos con una mayor conectividad mediante nuevos dispositivos electrónicos. Ubicados en el Puerto de Sagunto (Valencia) y en la localidad de Peligros (Granada), son los dos primeros supermercados de los 126 de estas características que la compañía pretende reformar en 2017, y para lo que tiene previsto invertir 180 millones de euros.

**180 M€**  
inversión

Mejor servicio  
Conectividad  
Ergonomía  
Ahorro energético



**4.000**  
nuevos empleos fijos



Lourdes, trabajadora del supermercado de Valdemoro Sur, Valdemoro, Madrid.

## POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS RECONOCIDA POR LA ONU

La Organización Internacional del Trabajo (OIT), dependiente de Naciones Unidas, ha destacado, en su estudio “El Empleo Atípico en el Mundo”, que la gestión que Mercadona realiza de sus Recursos Humanos es una de las claves de la estrategia de competitividad de la compañía. Para la OIT, la apuesta de Mercadona por el empleo estable y de calidad, así como el esfuerzo que realiza en formación y el reparto de beneficios con los trabajadores, son factores responsables del éxito de su política de Recursos Humanos.



Ana, "Jefa" del supermercado de Villafranca de los Barros, Badajoz.

# 1. “El Jefe”

## Más tiendas y presencia exterior

---

“El Jefe” está en el centro de todas nuestras decisiones y nos inspiramos en él para sorprenderle

En 2016 Mercadona ha protagonizado dos hitos muy relevantes para la compañía. En primer lugar, alcanzar la cifra de 1.600 tiendas el pasado mes de octubre, 1.614 al cierre del ejercicio, tras realizar 50 nuevas aperturas y haber cerrado 10 supermercados que no se adaptaban a los estándares actuales de la compañía y, paralelamente, ha reformado 35 supermercados.

Asimismo, en junio de 2016 Mercadona tomó una decisión histórica, al aprobar el inicio del proyecto de internacionalización con la entrada en el mercado portugués, en el que ya actualmente realiza compras a proveedores por valor de 52 millones de euros. El objetivo de la compañía, y para el que trabaja desde

hace meses, es poder abrir sus cuatro primeras tiendas en Portugal en 2019, mercado elegido para abordar la expansión internacional por su cercanía y proximidad logística, que lo encuadran en el crecimiento orgánico y natural de la empresa, y por su potencial, ya que es un país que ofrece grandes oportunidades y con el que mantenemos importantes lazos de unión.

Para ello, Mercadona ha constituido ya la sociedad Irmãdona, que significa “hermana de Mercadona” en portugués, concepto acuñado por Miguel Ángel Solaz, directivo del área jurídica. Además, la compañía ha decidido establecer su sede en Porto. Para la puesta en marcha de la internacionalización, ha comprometido inicialmente una inversión cercana a los 25 millones de euros y ha iniciado la contratación de 120 directivos que liderarán este proyecto.

Para saber más sobre nuestro proyecto en Portugal visita [www.mercadona.pt](http://www.mercadona.pt)

## Innovar para mejorar la experiencia y optimizar el tiempo de compra de los “Jefes”

En diciembre de 2016 Mercadona puso en marcha su Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, en cuyo desarrollo han participado más de 65 proveedores. Con este proyecto refuerza y renueva su diseño pionero de tiendas por ambientes al mejorar la distribución, la decoración, la conectividad tecnológica, la eco-eficiencia y la disposición de las secciones. Y todo con el objetivo de ofrecerle a “El Jefe” un espacio más amplio, confortable y una mejor disposición del surtido.

Con dos supermercados de este tipo ya inaugurados al cierre de 2016, uno en el Puerto de Sagunto (Valencia) y otro en la localidad de Peligros (Granada), la compañía tiene previsto invertir 180 millones de euros para adaptar a lo largo de 2017 un total de 126 tiendas.

Ver vídeo: [goo.gl/sN9ITL](https://goo.gl/sN9ITL)

### Nuevo Modelo de Tienda Eficiente



#### Mejor servicio

Nueva distribución y decoración que mejora el tiempo y la experiencia de compra. Novedades en todas las secciones, más amplias y adaptadas, que permiten ofrecer un mejor servicio a los “Jefes”, como por ejemplo con el “punto de acabado” en Carne o con las máquinas de autoservicio de zumo de naranja recién exprimido en Fruta y Verdura.



#### Conectividad

Dispositivos electrónicos de última generación que permiten compartir información en tiempo real desde cualquier sección de la tienda y que agilizan los procesos de toda la cadena, especialmente en la gestión de productos frescos.



#### Ergonomía

Colaboración con el Instituto de Biomecánica de Valencia para adaptar el puesto de trabajo en cajas y eliminar sobreesfuerzos. Renovación de las salas de descanso e innovación en las taquillas de los trabajadores, con la incorporación de una zona superior aislada para calzado y cascos.



#### Ahorro energético

Incorporación de medidas de ahorro energético que suponen una reducción de hasta un 40% del consumo respecto a una tienda convencional. Mejoras que propician el aislamiento térmico, la reducción acústica y el ahorro de agua.



Más espacio y calidez para mejorar la experiencia de compra

Lidia Lourdes, "Jefa" del supermercado de Peligros, Granada.



Colaboración con el Instituto de Biomecánica de Valencia para adaptar el puesto de trabajo en cajas



**10 M€**  
en I+D+i  
en mejoras informáticas

Nuevo visor de línea de cajas.



Fachada del supermercado de Puerto de Sagunto, Valencia.

inversión de  
**180 M€**

en la reforma de  
**126**  
tiendas en 2017

## El valor de la Prescripción

Una labor fundamental: pensar siempre en el cliente, escuchar y observarlo para captar sus necesidades reales y, a través de la coinnovación, ser capaces de sorprenderle con soluciones acertadas

### SPB y Carro Menú

En 1993, Mercadona decidió apostar por la estrategia comercial Siempre Precios Bajos (SPB). En el marco de dicha estrategia, la compañía ha seguido en 2016 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: la Compra Total de "El Jefe" con la mayor calidad al mínimo coste mensual, factor muy relevante para el presupuesto de los 5,1 millones de hogares que depositan su confianza en la compañía.

### Observar para captar necesidades

Mercadona realiza un esfuerzo constante para poder ofrecer a sus clientes soluciones que cubran todas sus necesidades en alimentación (comer y beber), higiene, limpieza del hogar y cuidado de mascotas. Para ello trabajan cuantos forman parte de la compañía y muy especialmente los departamentos de Prescripción y Compras que durante los últimos años han pasado de contar con 50 responsables a disponer de 650, repartidos en cuatro departamentos de Compras y dos departamentos de Prescripción, todos ellos especializados en satisfacer distintas necesidades de los "Jefes".

Además, la compañía cuenta con la colaboración de proveedores especialistas e interproveedores, que están involucrados igualmente en una labor fundamental: pensar siempre en el cliente, escuchar y observarlo para captar sus necesidades reales y, a través de la coinnovación, ser capaces de sorprenderles con soluciones acertadas.

### Surtido Eficaz

Al cierre de 2016, la compañía colabora con 126 interproveedores y más de 2.500 proveedores comerciales y de servicios, tras haber incrementado en más de 500 proveedores especialistas de secos y frescos durante los últimos años, todos ellos especializados en productos concretos. Esto permite ofrecer productos de cercanía de máxima calidad y, así mismo, ampliar y adaptar el surtido a los gustos locales.

Gracias a este trabajo conjunto, la compañía dispone de un surtido eficaz que, independientemente de quien fabrique cada producto, responde a sus elevados niveles de exigencia y garantiza a los "Jefes" seguridad alimentaria, máxima calidad y calidez, mínimo precio, un servicio excelente y el mínimo tiempo para satisfacer la experiencia de compra de los "Jefes".

### Amplio surtido sin gluten y sin lactosa

Mercadona mantiene desde hace años un importante compromiso con el colectivo celíaco. Actualmente, la compañía cuenta con un amplio surtido de productos sin gluten, concretamente, 1.040 productos libres de esta proteína. En este sentido, es especialmente destacable el esfuerzo realizado en 2016 en la sección de congelados, donde ha introducido nuevas referencias de horno y bollería sin gluten. Paralelamente, la compañía continúa trabajando en la mejora del surtido e identificación de productos sin lactosa, para que nuestros "Jefes" dispongan de la posibilidad de compra en todas las categorías de productos.

**+8.000**

**productos para que “El Jefe”  
componga su Carro Menú**

la Compra Total de “El Jefe”  
al mínimo coste mensual

**126**

**interproveedores**

**y**

**+500**

**proveedores especialistas**

capaces de asimilar toda la información  
recibida para elaborar las mejores  
soluciones y al menor precio

**650**

**directivos de Compras  
y Prescripción**

Deliplus  
**Compy**

BOSQUE  
VERDE  
**HACENDADO**

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



Conservar en congelación  
a temperaturas inferiores a -18°C.  
Una vez descongelado no volver a congelar.  
Consumir preferentemente antes  
del fin de (mes y año)/Lote:  
FABRICADO POR: A.I.A.D.H.E.S.A.  
Paseo de los Sauces, núm.1 - 03690  
San Vicente del Raspeig (ALICANTE)

Telefono de atención  
al cliente Mercadona:  
900 500 103



Helado de nata con galletas al cacao del interproveedor Helados Alacant.

Los fabricantes interproveedores de Mercadona destinan a I+D+Doble i más recursos que la media española del sector: el 2,63% de su plantilla se dedica a esta actividad, frente al 1,29% (Fuente: INE 2015)

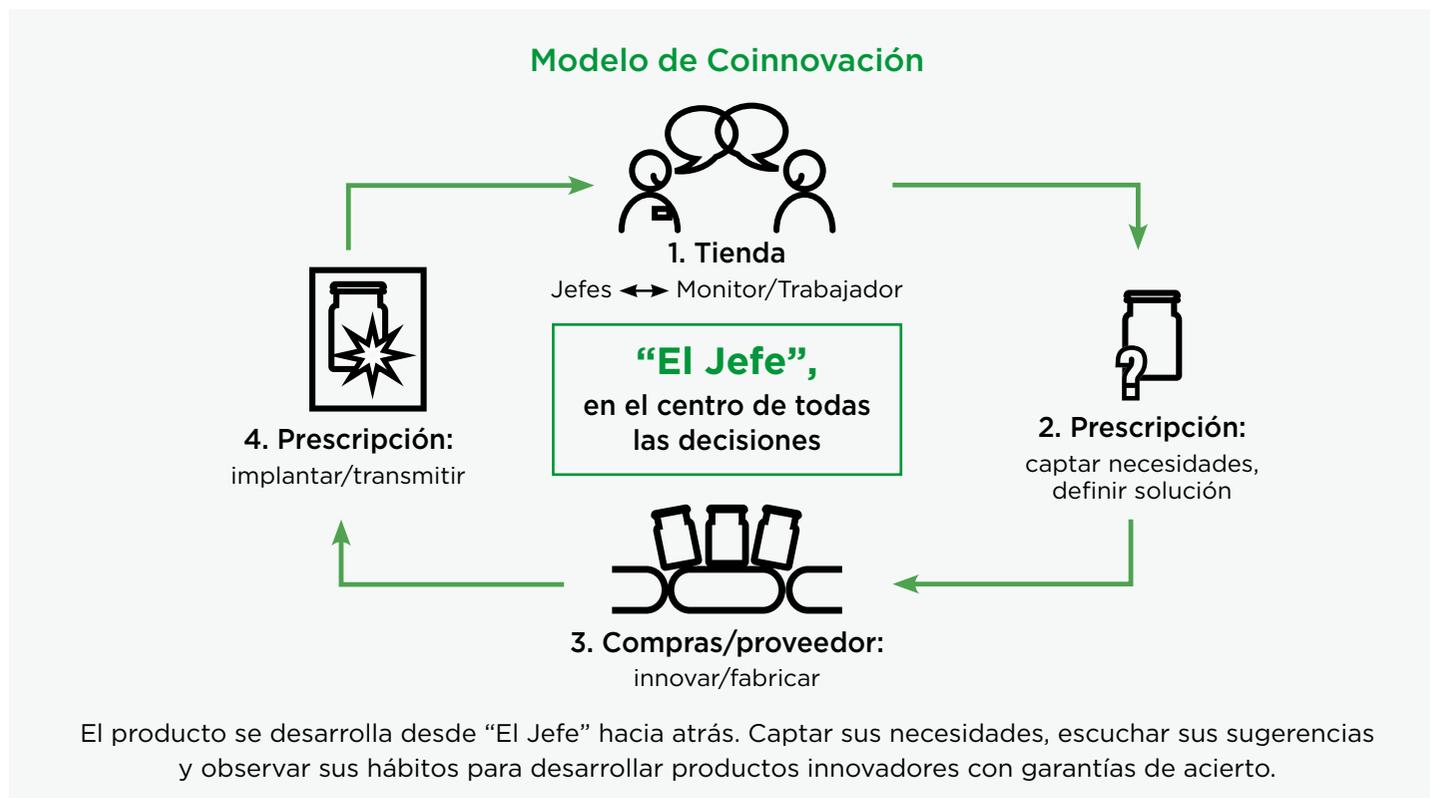
### Centros de Coinnovación

En 2016, Mercadona ha reforzado su Modelo de Coinnovación, un proyecto pionero que puso en marcha en 2011 mediante la Estrategia Delantal, basada en compartir con los clientes experiencias y costumbres de consumo, limpieza del hogar, aseo personal y cuidado de mascotas.

Ha reformado y ampliado su red de centros de coinnovación, compuesta hoy por 13 centros en los que trabajan 86 monitores especializados en más de una veintena de categorías de consumo, responsables de captar y observar, a pie de tienda, las preferencias y necesidades de los “Jefes” para que la compañía pueda ofrecerles soluciones acertadas.

Además, para adaptar su oferta a los hábitos y preferencias del consumidor portugués, la compañía ha decidido abrir su primer centro de coinnovación en Portugal, concretamente en la localidad de Matosinhos (Grande Porto), que será el primer centro de estas características en el país luso.

Paralelamente, la compañía destina importantes recursos a mejorar su surtido de frescos con iniciativas específicas, como por ejemplo las que se están abordando para optimizar el proceso de maduración del plátano o el servicio de corte de jamón y embutido ibérico.





## Algunos ejemplos

**Horchata fresca:** Horchata fresca de temporada, elaborada por el proveedor especialista Panach, con Denominación de Origen Valencia, que preserva el sabor de la bebida elaborada en las horchaterías tradicionales.

**Variación de nuevos productos saludables:** Ampliación del surtido con nuevos productos frescos y secos elaborados por proveedores especialistas como el bimi (Sacoje), kale (Verdifresh), ajo negro (Sociedad Agroalimentaria Pedroñeras), quinoa (Fertitecnica Colfiorito), edamame (Jinyuan) y una amplia variedad de semillas como la chía, el lino y la mezcla de semillas (Pedon); así como frutos secos naturales sin tostar y sin sal, como avellanas y pipas de calabaza (Importaco).

## Más de 300 novedades

En 2016, los “Jefes” han participado activamente en más de 6.100 sesiones aportando sus sugerencias y compartiendo sus hábitos y necesidades. Gracias a dichas sesiones, se han realizado 350 mejoras en el surtido y se han desarrollado 150 productos de coinnovación. Además, se han incorporado más de 300 novedades que han tenido una gran aceptación, ya que esta colaboración compartida entre todas las partes de la cadena, desde los clientes a los fabricantes interproveedores y proveedores, ha permitido a la compañía alcanzar una tasa de éxito en el lanzamiento de nuevos productos 4 veces superior a la media del sector.

Inspirarnos en  
“El Jefe”





los Barquillos  
SIN AZÚCARES

Horchata IKISCA  
LA HORCHATERIA  
LA TRADICIÓN DE LA HORTICULTURA

NOEL  
MORTADELA CON ACEITUNAS  
Veggie  
CON ACEITE DE OLIVA VIRGEN  
0% CARNE  
BAJO EN GRASAS SATURADAS Y REDUCIDO EN COLESTEROL  
SIN GLUTEN • SIN LACTOSA  
100g

JUIZ  
SIN AZÚCARES

Juiz  
de naranja  
Ireción exprimido!

Muesli CEREAL  
SIN AZÚCARES  
ARADIDOS  
Fuente de fibra  
500g  
HACENDADO

SMOOTH  
Detox VERBENA  
85% FRUTA  
14% VERBENA

100g  
AJO NEGRO  
DIENTES PELADOS

HACENDADO  
Mezcla de frutas rojas  
300g e

Edamame  
- Vainas de soja verde  
500 g  
SNACK SALUDABLE

ENERVIT Sport  
BARRITA CON QUINOA Y VITAMINAS  
SIN GLUTEN

BARRITAS DE SESAMO  
SIN GLUTEN  
6 Barras 12g

PIZZA  
JAMON Y QUES  
COCIDA AL HORNO DE  
SIN GLUTEN  
SIN LACTOSA

Quinoa  
Calentar y listo!  
2 min micro  
HACENDADO  
125g

EXCLUSIVE  
ANTI BRONC  
con DMSO

MAGICO  
Erolenta

SISBELA

## Una exigencia compartida con todos los proveedores para ofrecer siempre la máxima seguridad alimentaria y, a través de la coinnovación, ser capaces de sorprender a “El Jefe” con soluciones acertadas

### **Comprometidos con la seguridad alimentaria y la calidad**

Para Mercadona, garantizar la seguridad alimentaria en todos y cada uno de los productos de su surtido es una exigencia y una prioridad que comparte y en la que se implican igualmente todas las empresas interproveedoras y proveedores especialistas.

Para ofrecer a los consumidores las máximas garantías, 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 lleva a cabo un exhaustivo control de todos y cada uno de los procesos.

### **Regla de Oro de Mercadona**

La compañía asume un compromiso total en el ámbito de la seguridad alimentaria, que se refleja en el cumplimiento, siempre y bajo cualquier circunstancia, de la

Regla de Oro de Mercadona. Esta regla 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.

Asimismo, cuenta con un Método de Simulacros propio. Esta iniciativa ha permitido a lo largo de 2016 abordar numerosos y diferentes escenarios de simulacros, prácticas que han contribuido a mejorar la coordinación de cuantos intervienen en una posible contingencia e incrementar los niveles de seguridad alimentaria.

### **Colaboración con las Autoridades Sanitarias**

Mercadona es desde 2015 miembro de la Junta Directiva de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), con la que en 2016 ha colaborado estrecha y activamente, especialmente para impulsar la acreditación en los laboratorios de ensayo. Paralelamente, a lo largo del año ha reforzado 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.

## Decálogo de Seguridad Alimentaria en Proveedores e Interproveedores

El objetivo es valorar y verificar los niveles de seguridad alimentaria de forma ágil y continuada

<p><b>1</b></p> <p>Identificación y control de sus proveedores de materias primas</p>	<p><b>2</b></p> <p>Control de producción</p>
<p><b>3</b></p> <p>Control de incorporación de cambios</p>	<p><b>4</b></p> <p>Análisis y Control de Puntos Críticos</p>
<p><b>5</b></p> <p>Control de limpieza y manipulación</p>	<p><b>6</b></p> <p>Control de instalaciones</p>
<p><b>7</b></p> <p>Verificación de detectores</p>	<p><b>8</b></p> <p>Verificación de mejoras de calidad</p>
<p><b>9</b></p> <p>Método de Gestión de Alertas</p>	<p><b>10</b></p> <p>Certificaciones</p>

## Plan Control de Seguridad Alimentaria y Calidad

Evaluación de las instalaciones y procesos de proveedores

**+1.000**  
instalaciones evaluadas

Control de los productos frescos y contaminación cruzada de alérgenos

**+1.100**  
controles realizados

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

 **98%**  
de los interproveedores

Control de procesos logísticos

**+500**  
controles

## Comunicación con “El Jefe”

Para Mercadona, el diálogo y la comunicación con sus “Jefes” son fundamentales, pues sus sugerencias y valoraciones permiten introducir mejoras. Por ello, en esta labor se implican diariamente cuantos forman parte de la plantilla y la compañía pone a disposición de los clientes diversos canales de interlocución directa.

### Servicio de Atención al Cliente (SAC)

Mercadona dispone de un Servicio de Atención al Cliente gratuito 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 2016, las más de 40 personas que integran el Servicio de Atención al Cliente gratuito de Mercadona recibieron un total de 300.000 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

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

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

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

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





Sergio y Beatriz, trabajador y "Jefa" del supermercado de Villafranca de los Barros, Badajoz.

**611.900**

total de seguidores en redes sociales

**+82.400** seguidores en 2016

**105.000**

consultas en redes sociales

**86.000**

media de menciones/mes



Ana María, trabajadora del supermercado de Santa Eulària des Riu, Eivissa.

# 2. El Trabajador

**El talento de 79.000  
personas comprometidas  
con la excelencia**

---

Lo que hoy es Mercadona es el resultado de las ideas y el esfuerzo de toda la plantilla de la compañía

Para Mercadona, las 79.000 personas que componen su plantilla son su máximo activo, un equipo de alto rendimiento comprometido con la excelencia en su trabajo diario y con el objetivo de satisfacer plenamente a “El Jefe”. Para lograrlo, la compañía aplica la verdad universal de que para “poder recibir, primero hay que dar”. Por este motivo, destina importantes recursos a fomentar el desarrollo, tanto personal como profesional, de cuantos forman parte de la empresa.

Mercadona impulsa una cultura que apuesta por el esfuerzo, la responsabilidad, la mejora constante y el compromiso conjunto. Y lo hace a través de una política de Recursos Humanos en la que el liderazgo es clave. Gracias a éste, dispone de un equipo cohesionado y

capaz, en su trabajo rutinario, de aprovechar al máximo su talento, mejorarlo constantemente y potenciar sus habilidades y fortalezas. Un equipo al que se le reconocen sus méritos y esfuerzo y que, individualmente, lidera la responsabilidad que asume.

Gracias a todo 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.

## **Incorporación de talento en Portugal**

En 2016 Mercadona inició en Portugal la incorporación y contratación de 120 directivos portugueses, que serán los responsables de liderar la internacionalización en el mercado luso en esta primera fase. Todos ellos recibirán formación completa sobre el Modelo Mercadona, competencias específicas en la gestión de los distintos puestos y sobre el funcionamiento de los diversos departamentos de la empresa.

## Si quieres las mejores ideas, aprovecha la creatividad de todas las personas que forman la compañía

### Naciones Unidas reconoce el modelo innovador de Recursos Humanos de Mercadona

La política de Recursos Humanos de Mercadona ha sido destacada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), dependiente de Naciones Unidas. En su estudio “El Empleo Atípico en el Mundo” subraya la forma de gestionar su plantilla como una de las claves de su estrategia de competitividad. Para la OIT, la apuesta de Mercadona por el empleo estable y de calidad, así como el esfuerzo que realiza en formación, son igualmente factores responsables del éxito de su política de Recursos Humanos.

La OIT, además, incide en el impacto favorable que apostar por la estabilidad, la conciliación, la formación, la promoción o el reparto de beneficios ha tenido y tiene en el crecimiento sostenible de la compañía y en su consolidación como

empresa líder de su sector. Asimismo, explica otro factor diferencial de su política de Recursos Humanos: una política de diálogo y transparencia que cuenta con la implicación de los sindicatos y que, según la OIT, “es un enfoque que genera diálogo y confianza y que permite colaborar para conseguir resultados que beneficien a todas las partes”.

Para saber más: [goo.gl/2SnX0t](http://goo.gl/2SnX0t)

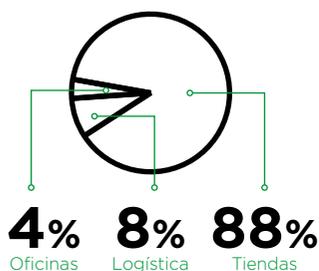
Además de ello, la política de Recursos Humanos de Mercadona ha sido nuevamente reconocida en 2016, año en que la compañía ocupó el primer lugar del ranking de su sector, y se encuentra entre las diez primeras del país en el Estudio Merco Talento. Asimismo, la compañía ha ocupado en 2016 el primer puesto de su sector 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.

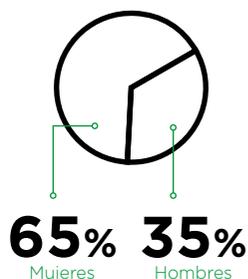


## Distribución de plantilla

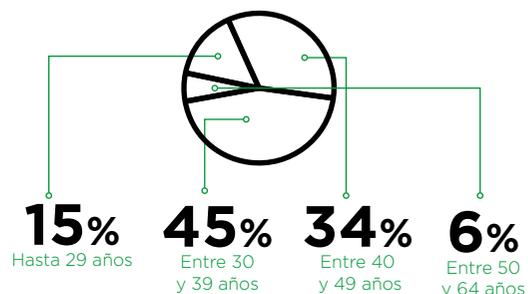
Por área de actividad



Por sexo



Por edades



## Convenio Colectivo y Plan de Igualdad 2014-2018

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

Cumplimiento de los compromisos

Inversión en capital humano

### Principales hitos alcanzados

Creación de empleo

**4.000** trabajadoras y trabajadores

Salario mínimo neto de entrada en Mercadona superior a 1.000 euros

**100%** personal base a jornada completa cobra como mínimo de inicio de 1.122 euros/mes netos

Política retributiva

**7.536** trabajadoras y trabajadores han pasado de tramo en 2016 (incremento 11% salario mensual)

Ampliación de la excedencia por cuidado de hijos hasta que el menor cumpla los 8 años de edad

**333** solicitudes realizadas

Formación

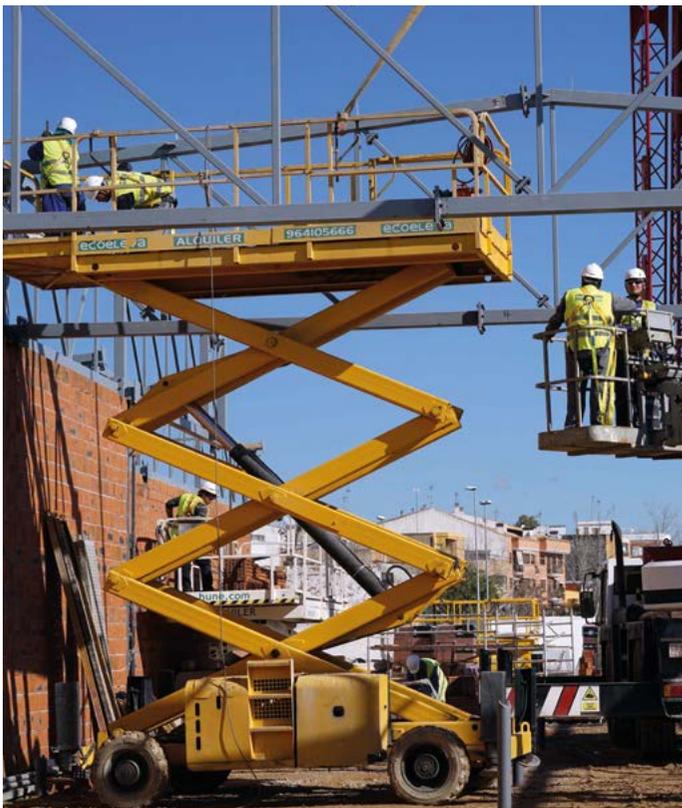
**16.692** personas han participado en planes de formación específicos

Plan de Igualdad basado en el Principio de Equidad: misma responsabilidad, mismo sueldo

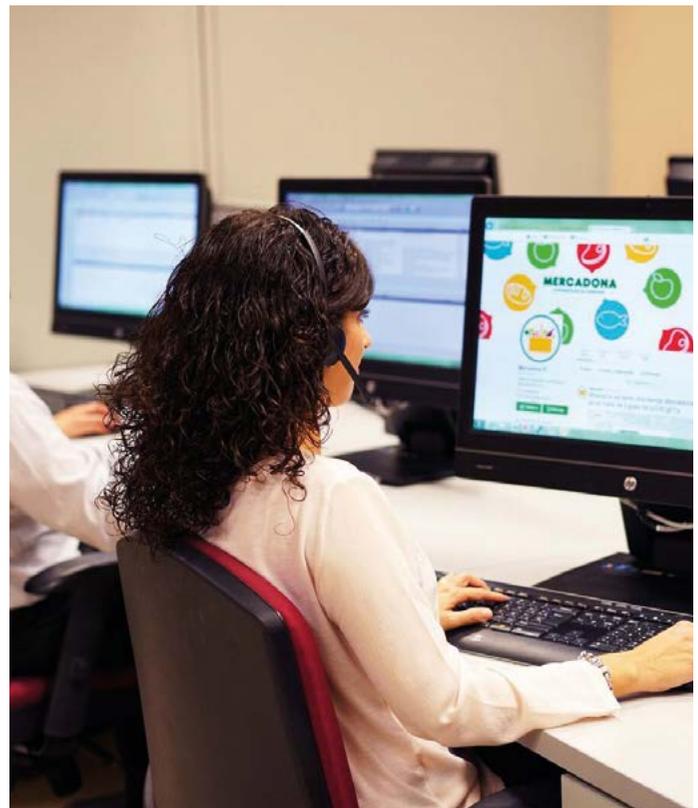
**46%** de los puestos promocionados en 2016 son mujeres



Enrique, trabajador del supermercado de Algeciras, Cádiz.



Construcción del nuevo supermercado de carretera de Onda en Vila-real, Castelló.



Inma, trabajadora del Servicio de Atención al Cliente.

### Equidad profesional

El modelo de gestión de Recursos Humanos defiende y fomenta valores irrenunciables que redundan en el desarrollo personal y profesional de las personas. Por ello, apuesta por la estabilidad, la formación, el esfuerzo, el liderazgo, la equidad y la autoexigencia. Paralelamente, propicia una relación de respeto y confianza, en la que la tolerancia, la igualdad y la diversidad son valores que enriquecen, mientras que la participación conjunta, la crítica constructiva, el debate y la mejora continua contribuyen a seguir creciendo 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 2016, se ha mantenido por encima de la media

del sector. Como contrapartida, también el retorno en productividad ha continuado incrementándose.

### Compartir beneficios con los trabajadores

Mercadona cuenta con una política de retribución variable. A través de ella reconoce a sus trabajadores la consecución de los objetivos marcados gracias al esfuerzo individual y colectivo y comparte con ellos los beneficios obtenidos a lo largo del año. Como en años anteriores, y en el marco de esta política de retribución variable implantada hace 16 años, la compañía ha primado a todos los miembros de su plantilla con más de un año de antigüedad y cuya implicación durante los doce meses ha permitido cumplir los objetivos personales específicamente pactados para su puesto de trabajo. En 2016, este reconocimiento ha supuesto un reparto total de 300 millones de euros entre el 98% de las trabajadoras y los trabajadores.

## Tabla de salarios

### Personal base

Tabla de salarios del personal base de Mercadona en 12 mensualidades.

Antigüedad	- de 1 año	2 años	3 años	+ de 4 años
Bruto/mes	1.297 €	1.425 €	1.582 €	1.755 €
Neto/mes	1.122 €	1.213 €	1.325 €	1.449 €

En vigor 01/01/2017

Incremento de la Política Retributiva en un 1,6% en 2017

84% del personal base

## Indicadores de desempeño

Prima por objetivos

**300**

millones de euros repartidos entre la plantilla

**98%**

trabajadores que la cobran

Rotación

**2,9%**

de rotación

## Conciliación y compromiso con el bienestar de los trabajadores

En su compromiso con el bienestar de los trabajadores, la conciliación familiar y laboral es fundamental para Mercadona. En este compromiso permanente la mejora continua es una constante. Y aunque son numerosas las iniciativas que se fomentan en este ámbito, algunas cifras son explícitas por sí solas: en 2016 un 5% de trabajadoras de la plantilla decidió ser madre y, además, 2.552 madres trabajadoras optaron por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente. También a lo largo del año, 17.776 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.

# 2.552

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

# 17.776

trabajadoras y trabajadores han disfrutado jornadas reducidas

# 1.471

trabajadores han disfrutado de permiso de paternidad

Jezabel, trabajadora del supermercado Los Tempranales en San Sebastián de los Reyes, Madrid.



Gerard, hijo del trabajador Marc, en el centro de educación infantil "Piu-Piu" del bloque logístico de Abrera, Barcelona.



### 15 años con centros de educación infantil

En 2001 Mercadona fue pionera en España con la inauguración de centros de educación infantil en algunos de sus bloques logísticos. El primero de ellos, el Jardín de Infancia "Piu-Piu" del bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona), se trasladó en septiembre de 2016 al nuevo bloque logístico de Mercadona en Abrera de Llobregat (Barcelona) tras cumplir 15 años de servicio a centenares de familias de trabajadores de la compañía.

Actualmente 40 niños de hasta 3 años acuden a este centro, abierto los días laborales de seis de la mañana a diez de la noche y compuesto por un equipo de educadores, psicopedagogos, logopedas y maestros. Su trabajo durante todo este tiempo ha permitido que este proyecto siga creciendo y haciendo historia, como explican en este video algunos de sus protagonistas, Sacri y Álvaro, trabajadores de Mercadona cuyo hijo estrenó este centro infantil hace ya 15 años:

[goo.gl/7aOTZZ](http://goo.gl/7aOTZZ)

## Crecimiento profesional y formación

Si a las personas las formas y les das oportunidades, generas un vivero de talento

### Formación para el crecimiento profesional

Mercadona destina importantes recursos a la formación de sus trabajadoras y trabajadores, consciente de que el esfuerzo que realiza es una apuesta no sólo por el futuro personal y profesional de las personas, sino por el de la compañía. Gracias a ello, dispone de una plantilla de alto rendimiento, cuyas habilidades y conocimiento se potencian constantemente. Para reforzar el talento de sus trabajadores, la compañía invirtió en formación en 2016 un total de 54 millones de euros, 15 millones de euros más que el año anterior, hasta completar más de 2 millones de horas de formación, tanto general como específica, para cada puesto de trabajo. La formación se inicia con el Plan de Acogida, el primer día de incorporación a la empresa, y se mantiene durante toda la trayectoria profesional.

Muestra de ello es, por ejemplo, el proyecto “Directivos Líderes”, que en 2016, séptimo año de su puesta en marcha, ha formado a 420 nuevos directivos en cuatro

promociones diferentes, con una inversión media por directivo de 20.000 euros. También cabe destacar las acciones formativas dirigidas al colectivo de ayudantes, 60 personas procedentes de la “cantera” de la compañía y que a lo largo del año han recibido formación durante 26 semanas. O las dirigidas a impulsar los nuevos modelos de venta de frescos, como es el caso de los cursos específicos para el Nuevo Modelo de Carne o de Zumo Fresco de Naranja, así como los cursos en logística que se han impartido a todas las personas del futuro bloque logístico de Vitoria-Gasteiz, Araba/Álava.

También dentro del esfuerzo destinado a formación destaca la labor realizada con motivo del proyecto de internacionalización, por el que los futuros directivos portugueses que se han incorporado a la compañía están inmersos durante 18 meses en un programa interno, lo que supone una inversión por persona de 50.000 euros.

### Oportunidades de promoción interna

El compromiso global con la formación permite seguir desarrollando un modelo empresarial en el que la promoción interna es una de sus señas de identidad. Así lo refleja el hecho de que en 2016 un total de 484 personas hayan asumido, gracias a su valía y capacidad, nuevas y mayores responsabilidades dentro de la empresa. Tanto es así, que la proyección profesional se eleva hasta el máximo exponente, como demuestra el hecho de que todos los directores generales que componen el Comité de Dirección son fruto de dicha promoción interna.

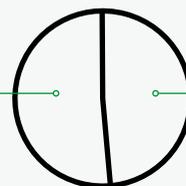
## Promoción Interna

**484**

personas promocionadas

**46%**

mujeres



**54%**

hombres

Rosa Aguado, directora general de Obras y Expansión, y Oriol Montanyà, director general de Logística, impartiendo el curso de promoción de directivos.



## Plan de Formación

**54** millones de euros  
30% más que en 2015

**2.200.000** horas de formación

**16.692**

personas formadas en planes específicos

**52**

módulos o acciones formativas

**684**

euros por trabajador

### Salud y seguridad en el trabajo

Para Mercadona velar por la salud y seguridad laboral de las trabajadoras y trabajadores es una responsabilidad prioritaria, por lo que persigue dotar a cualquiera de los diferentes puestos de trabajo y procesos productivos de la mayor seguridad y ergonomía y, paralelamente, reforzar año tras año la formación en prevención de su plantilla. Por ello, en 2016 la compañía ha destinado más de 10 millones de euros a medidas preventivas, tanto a través de la formación como a equipos de protección específicos, selección y adecuación de maquinaria y al diseño de nuevas instalaciones.

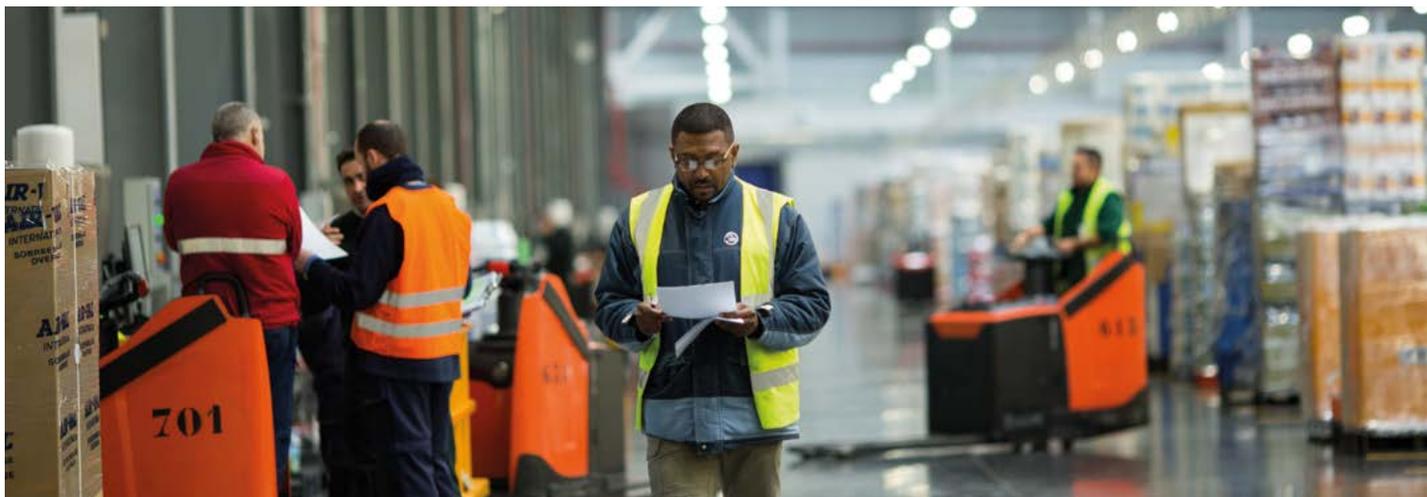
Para proteger y mantener la salud de las personas que conforman su plantilla, Mercadona cuenta con un equipo de especialistas compuesto por 97 profesionales, 24 de ellos técnicos de nivel superior especializados en Seguridad, Higiene y Ergonomía y Psicología Aplicada y 73 profesionales sanitarios. En 2016, este equipo se ha implicado no sólo en el diseño de los puestos de trabajo, sino en la elección de los equipos y los métodos de producción con el objetivo de garantizar la seguridad en el trabajo. Además de ello, ha sido el responsable 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; al tiempo que se han realizado los reconocimientos médicos pertinentes, mediante servicios de prevención internos y externos.

En esta línea, en 2016 el equipo de prevención ha abordado trabajos específicos que han permitido, por ejemplo, dar de alta nuevos equipos de protección individual e implantar un nuevo método para la evaluación de riesgos psicosociales. Y también trabajar, en colaboración con el Instituto de Biomecánica de Valencia, para adaptar en el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente el puesto de trabajo en cajas, medida que refuerza la ergonomía de los trabajadores y elimina sobreesfuerzos.

### Colaboración con mutuas y proveedores

Junto al trabajo desarrollado con las 9 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.



Zona de expedición del bloque logístico de Abrera, Barcelona.

## Plan de Prevención + Programa de Salud

### Supermercados

Evaluación de riesgos de los nuevos centros y las reformas realizadas

Formación inicial y periódica

I+D+i Procesos productivos

**156** evaluaciones realizadas

**100%** nuevos ingresos y formación periódica anual planificada

Mejoras en Nuevo Modelo de Tienda y evaluación de riesgos

### Bloques Logísticos

Formación de los trabajadores (trabajos en altura, plataformas elevadoras y emergencias)

Riesgos generales y específicos (seguridad instalaciones)

**100%** nuevos ingresos y formación periódica anual planificada

**15** cursos programados

Evaluación de riesgos por almacenes y bloques

### Oficinas

Criterios preventivos necesarios a incluir en el diseño de oficinas

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

**5** estudios ergonómicos

**100%** elaborada

### Seguridad y Salud Laboral

Incidencia de accidentes de trabajo

Duración media de la baja

Cobertura campaña vacunación gripe estacional

Cobertura de exámenes colectiva periódica

Inversión en prevención de riesgos laborales

**18‰**\*

**33** días

**53%**

**77%**

**10,6** millones de euros

\*Índice de incidencia = N° de accidentes con baja / por cada 1.000 trabajadores



Salinas del interproveedor Salinas del Odiel, Huelva.

# 3. El Proveedor

## Un modelo abierto de estrecha colaboración

El éxito de la especialización es concentrar los esfuerzos en aquello que sabemos hacer bien, impulsando una cultura de la innovación para satisfacer las necesidades de “El Jefe”

Dentro del Proyecto Mercadona, El Proveedor ocupa un papel relevante. A cierre de 2016, la compañía trabaja con 2.500 proveedores comerciales y de servicios, a los que han de sumarse, además, las 20.000 pymes locales y productores de materias primas. De hecho, su implicación ha permitido seguir consolidando en 2016 un proyecto que apuesta por la productividad, la calidad, la innovación, el origen español de los productos y que, año tras año, genera valor y riqueza en nuestro país.

En este sentido, destaca el papel de los fabricantes interproveedores, 126 al cierre de 2016, con quienes la compañía colabora estrechamente con el objetivo de satisfacer plenamente a “El Jefe”. Y desde 2012, además, y con este mismo compromiso, Mercadona ha seguido ampliando su relación con proveedores especialistas, más de 500 en los últimos años, lo que le ha

permitido reforzar la adaptación del surtido a los gustos locales.

Adicionalmente, Mercadona está presente en más de 30 países, donde trabaja 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 desde las que pueden operar en representación de la compañía.

### Código de Buenas Prácticas Mercantiles

Mercadona está adherida al Código de Buenas Prácticas Mercantiles en la Contratación Alimentaria, acuerdo voluntario que se enmarca en la Ley de medidas para mejorar el funcionamiento de la cadena alimentaria. Este proyecto, impulsado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (MAPAMA) en colaboración con distintas asociaciones de toda la cadena agroalimentaria nacional, supone un nuevo paso en la promoción de prácticas comerciales justas. Asimismo, desde 2014 la empresa es miembro de The Supply Chain Initiative, acuerdo voluntario europeo de buenas prácticas mercantiles en la cadena agroalimentaria, impulsado por siete asociaciones sectoriales y que cuenta con el apoyo de la Comisión Europea.





### 126 fabricantes interproveedores

La compañía establece con los fabricantes interproveedores acuerdos de buenas prácticas de duración indefinida, que son motor de sinergias y productividad. Y trabaja, junto a cuantos forman parte del Proyecto Mercadona, para consolidar paulatinamente 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.

Al cierre de 2016, la compañía contaba con 126 fabricantes interproveedores, tras haber incorporado 5 nuevos a lo largo del año: Aguamur, como interproveedor de agua embotellada; Valle de San Juan, de queso de oveja; Liasa, de derivados lácteos; Pastisfred, de tartas y Làctia Agroalimentaria, de leche.

## Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales

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

### Objetivo conjunto

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

### Cooperación mutua

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

### Principio de “ganar-ganar”

Acuerdos beneficiosos para ambas partes

### Cumplimiento

Por ambas partes de todos los compromisos en los plazos acordados

### Transparencia

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

### Relación estable

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

Cultivo de calabacín del proveedor Agromenorca, Menorca.

### Proveedores especialistas en cada producto

A lo largo de 2016, Mercadona ha seguido centrando sus esfuerzos en dos decisiones relevantes que tomó en 2012 para especializar aún más su surtido. Primera, en descentralizar la gestión de frescos, lo que permite apostar por productores en origen, impulsar los productos locales y de proximidad, trabajar con canales más cortos de aprovisionamiento y reforzar por tanto la frescura y la calidad. Y segunda, en apoyarse en proveedores especialistas para perseguir la máxima calidad y continuar incorporando *know-how* al surtido de la compañía, que también cada vez se adapta más a los gustos locales, y a su vez impulsa la vertebración de las economías locales y la fijación de la población rural en el territorio.

Como consecuencia de ello, la compañía colabora, al cierre de 2016, con más de 500 proveedores especialistas, tanto de frescos como de secos. Ello se traduce en más de 300 referencias nuevas, productos con más frescura, más locales y más especializados que, en definitiva, satisfagan las expectativas de los “Jefes”.

De hecho, la especialización es uno de los grandes avances de Mercadona para disponer de un surtido eficaz que contribuya al crecimiento sostenido. Para ello, proveedores e interproveedores especialistas destinan sus recursos a lo que realmente saben hacer, lo que sumado a su esfuerzo inversor y a su apuesta constante por la innovación va a permitir dar un gran salto en la Cadena Agroalimentaria de Mercadona.

Para reforzar dicha especialización, la compañía ha ido fortaleciendo sus departamentos de Compras y de Prescripción. Así lo demuestra el hecho de que de 2008 a 2016, en tan solo ocho años, haya pasado de contar con 50 gerentes a disponer de 650, repartidos en cuatro departamentos de Compras y dos de Prescripción, todos ellos especializados en distintos productos y categorías.

Apostar por productos de cercanía impulsa las economías locales, reduce el desperdicio alimentario, refuerza la frescura, evita transportes innecesarios, fomenta la diversificación y fortalece el sentimiento de identificación con productos de la zona.

## Proveedores especialistas en cada producto

**Relación estrecha de confianza y colaboración mutua**

**En secos**, disponen de un *know-how* específico para la elaboración de productos concretos de muy alta calidad

**En frescos**, incorporan proximidad y adaptación a los gustos locales

**Disponen de los medios para poder introducir en el lineal los nuevos productos con inmediatez**

Tienen la satisfacción de **“El Jefe” como faro**

## Clúster industrial en cifras

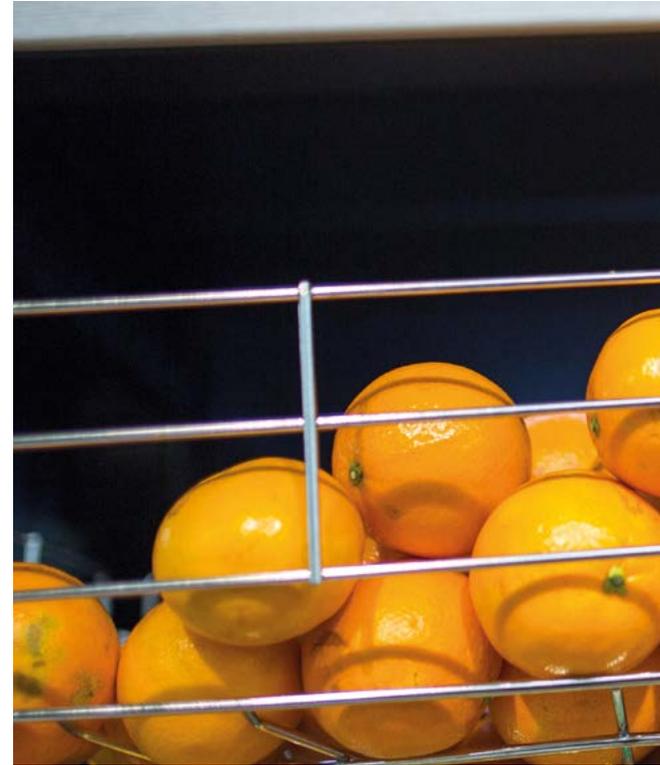
El esfuerzo que comparte con los fabricantes interproveedores ha permitido a Mercadona impulsar durante los últimos años un importante clúster industrial en el país. Al cierre de 2016, cuenta con 245 fábricas y un total de 48.700 trabajadores formaban parte de dicho clúster, que durante los últimos doce meses, y tras invertir 560 millones de euros, ha incorporado a su actividad 65 nuevas fábricas y líneas de producción

# 560 M€

de inversión

# 65

nuevas fábricas y líneas  
de producción



Instalaciones del interproveedor Interal en Funes, Navarra.

## Atún calidad sashimi

Unión Martín, interproveedor especialista en pulpo y pescado salado, es ahora además proveedor de atún calidad sashimi, capturado en el Atlántico. Amplía su surtido y crea una nueva planta dedicada al envasado de productos frescos y elaborados en atmósfera protectora



## Zumo de naranja fresco

Introducción del servicio de zumo de naranja fresco recién exprimido, en colaboración con el proveedor Zumex, disponible en formatos de medio litro y un litro. Ha supuesto incrementar en 2.500 toneladas la compra de naranjas a lo largo de 2016

Máquina de zumo de naranja recién exprimido.

Surtido de sushi

# +100

bandejas vendidas al día en los

# 17

supermercados donde está implantado este servicio



Mural refrigerado de sushi.

**Francisco Aragón**  
Nuevo edificio  
tecnológico I+D+i  
en Molina de Segura  
(Murcia)

**7,2 M€**

**47** nuevos empleos

**Casa Tarradellas**  
Nuevas líneas  
de masas y pizza en  
Gurb (Barcelona)

**36 M€**

**52** nuevos empleos

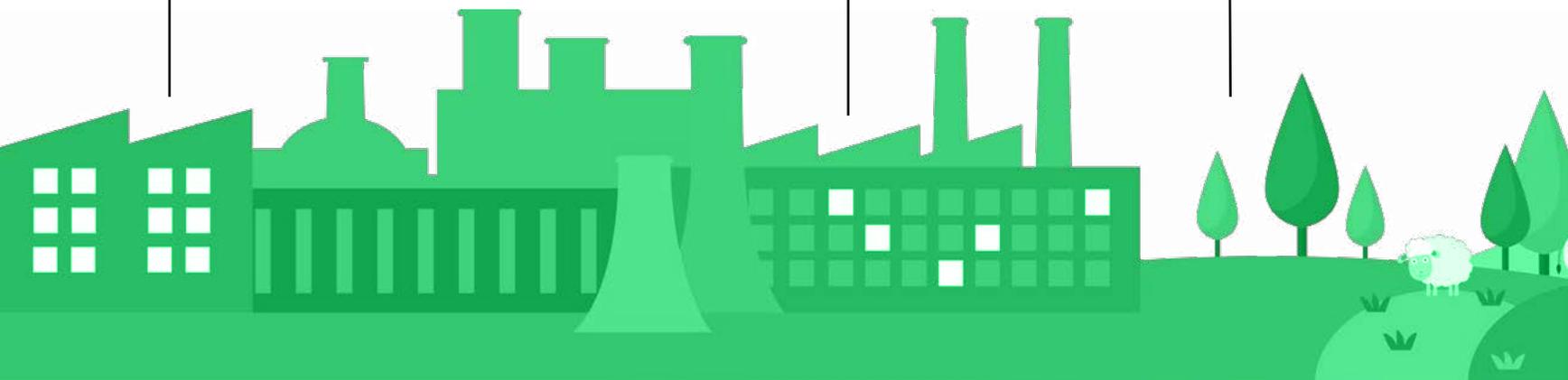
**Productos Naturales  
de la Vega**  
Líneas de sándwich  
en Lodosa (Navarra)

**1 M€**

**34** nuevos empleos

**Antonio Álvarez Jamones**  
Nuevo secadero  
en Pórtugos  
(Granada)

**1,2 M€**



## 560 M€ invertidos por los interproveedores fabricantes en 2016

Ejemplos de algunas de las inversiones realizadas

### ANDALUCÍA

	millones de €
ANTONIO ÁLVAREZ JAMONES ....	1,2
Pórtugos - Trevélez (Granada)	
COVAP .....	8,5
Pozoblanco (Córdoba)	
DULCES OLMEDO .....	2,2
Estepa - Osuna (Sevilla)	
JOSÉ LUIS MONTOSA .....	2
Vélez-Málaga (Málaga)	
PROCAVI .....	5,1
(Huelva - Málaga - Sevilla)	

### ARAGÓN

	millones de €
BEBIDAS NATURALES .....	5,7
Bronchales (Teruel)	
BYNSA MASCOTAS .....	3,9
El Burgo de Ebro (Zaragoza)	

### ASTURIAS

	millones de €
QUESERÍA LAFUENTE .....	2,5
Arriondas (Asturias)	

### CANARIAS

	millones de €
LOGIFRUIT .....	2
(Santa Cruz de Tenerife - Las Palmas)	
SAT CANARISOL .....	1,3
(Santa Cruz de Tenerife)	
SCHREIBER FOODS .....	1,4
(Santa Cruz de Tenerife)	

### CANTABRIA

	millones de €
IPARLAT .....	2,9
Renedo de Piélagos (Cantabria)	
QUESERÍA LAFUENTE .....	2,6
Heras - Penagos (Cantabria)	

### CASTILLA - LA MANCHA

	millones de €
GRUPO HUEVOS GUILLÉN .....	3,7
Alovera (Guadalajara) - Villaluenga de la Sagra (Toledo)	
INCARLOPSA .....	43,7
(Cuenca - Toledo)	

### CASTILLA Y LEÓN

	millones de €
AUDENS FOOD .....	5
Roales de Pan (Zamora)	
IBERSNACKS .....	7,2
Medina del Campo (Valladolid)	
QUESERÍAS ENTREPINARES .....	11
Valladolid (Valladolid)	
VALLE DE SAN JUAN .....	3,5
Palencia - Villarrabé (Palencia)	

**Central Quesera Montesinos**  
Ampliación de la producción  
en Jumilla (Murcia)

**1,4 M€**

**42** nuevos empleos

**Ibersnacks**  
Nuevas líneas de producción de maíz  
en Medina del Campo (Valladolid)

**7,2 M€**

**34** nuevos empleos

**Logifruit**  
Soluciones de envase  
y logística (toda España)

**35,3 M€**

**115** nuevos empleos



## CATALUNYA

	millones de €
CASA TARRADELLAS.....	36
(Barcelona)	
EMBUTIDOS MONTER.....	7,1
(Girona)	
PASTISFRED.....	0,9
Montblanc (Tarragona)	
SCA HYGIENE PRODUCTS.....	11,1
Valls (Tarragona)	
WE COLORS.....	2,2
Vilassar de Dalt (Barcelona)	

## COMUNITAT VALENCIANA

	millones de €
FRUTAS TONO.....	2,5
(Valencia)	
GRUPO ANITÍN.....	4,3
Carlet (Valencia)	
JESÚS NAVARRO.....	1,5
Novelda (Alacant)	
LA TAHONA DE UTIEL.....	1,1
Utiel (Valencia)	
SPB.....	7,5
Cheste (Valencia)	
VERDIFRESH.....	5,2
Carlet - Ribera-roja de Túria (Valencia)	

## EUSKADI

	millones de €
INTERAL.....	0,9
Lezo (Gipuzkoa)	
IPARLAT.....	2,9
Urnieta (Gipuzkoa)	

## EXTREMADURA

	millones de €
ARROCERÍAS PONS.....	0,9
Don Benito (Badajoz)	
GRUPO EL CIDACOS.....	1,8
Coria (Cáceres)	

## GALICIA

	millones de €
CONGALSA.....	2,4
A Pobra do Caramiñal (A Coruña)	
ESCURÍS.....	4,2
A Pobra do Caramiñal - Boiro (A Coruña)	
QUESERÍAS ENTREPINARES.....	2,2
Vilalba (Lugo)	

## ILLES BALEARS

	millones de €
ACOTRAL.....	3
Coll de Rabasa (Mallorca)	
LOGIFRUIT.....	0,9
Palma de Mallorca (Mallorca)	

## LA RIOJA

	millones de €
BODEGAS ONTAÑÓN.....	1,1
Aldeanueva de Ebro (La Rioja)	
ELABORADOS NATURALES DE LA RIBERA.....	0,8
Aguiar del Río Alhama (La Rioja)	

## MADRID

	millones de €
ACOTRAL.....	7,9
Ciempozuelos (Madrid)	
LOGIFRUIT.....	6,9
Ciempozuelos (Madrid)	
PANIFICADORA ALCALÁ.....	3,4
Alcalá de Henares (Madrid)	

## MURCIA

	millones de €
FRANCISCO ARAGÓN.....	7,2
Molina de Segura (Murcia)	
PLASBEL.....	8,7
Alcantarilla (Murcia)	
SAT AGRÍCOLA PERICHÁN.....	4,9
Mazarrón (Murcia)	
TANA.....	1,3
Los Ramos (Murcia)	

## NAVARRA

	millones de €
PRODUCTOS NATURALES DE LA VEGA.....	1,1
Lodosa (Navarra)	
SCA HYGIENE PRODUCTS.....	4,3
Allo (Navarra)	
ULTRACONGELADOS VIRTO.....	6,4
Azagra - Funes (Navarra)	

## Reunión Anual de Interproveedores

El pasado mes de mayo se celebró en Valencia la reunión anual de fabricantes interproveedores de Mercadona, a la que en esta edición se unieron, además, distintos proveedores especialistas.

El encuentro permitió poner en común diferentes ideas y reflexiones relevantes como, por ejemplo, la oportunidad de mejora que supone estudiar y contestar cualquier queja o sugerencia de los clientes, la necesidad de garantizar la calidad de los productos que suministran a los “Jefes” todos los días o la

de avanzar en la especialización, uno de los principales retos de cuantos forman parte del Proyecto Mercadona.

Aunque fueron muchas las conclusiones alcanzadas, la principal fue la importancia de tener proveedores especialistas en todos los eslabones de la Cadena Agroalimentaria, desde el origen de las materias primas hasta el producto terminado. Sólo así se conseguirá satisfacer siempre a “El Jefe” y al resto de componentes.



# 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. 44)



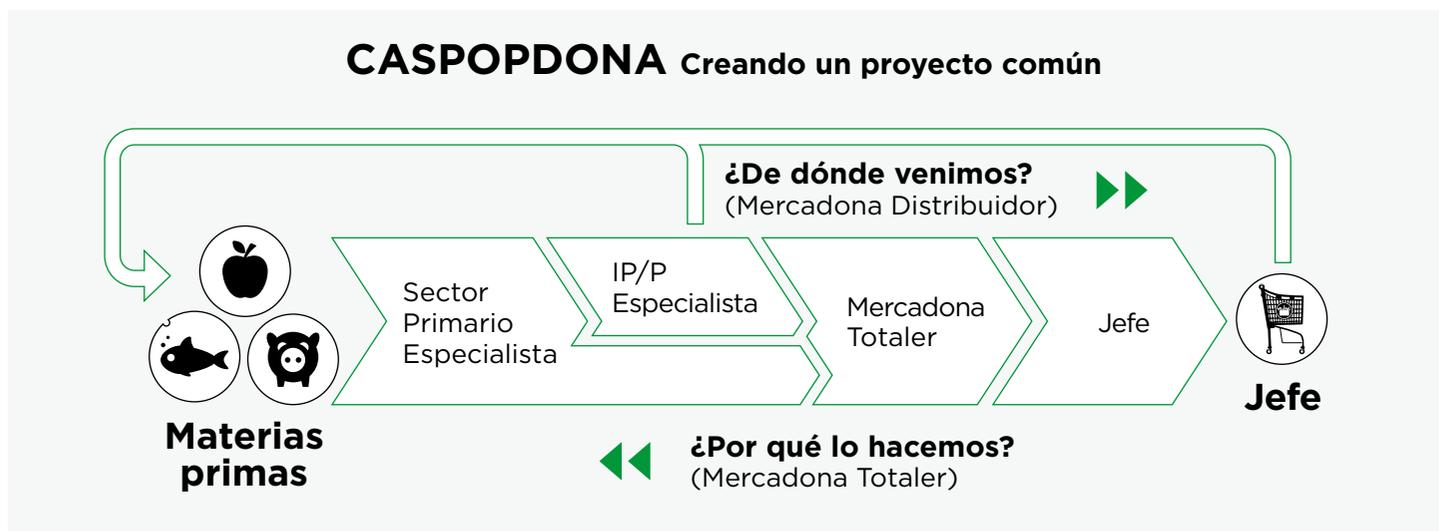
## Colaboración con el sector primario

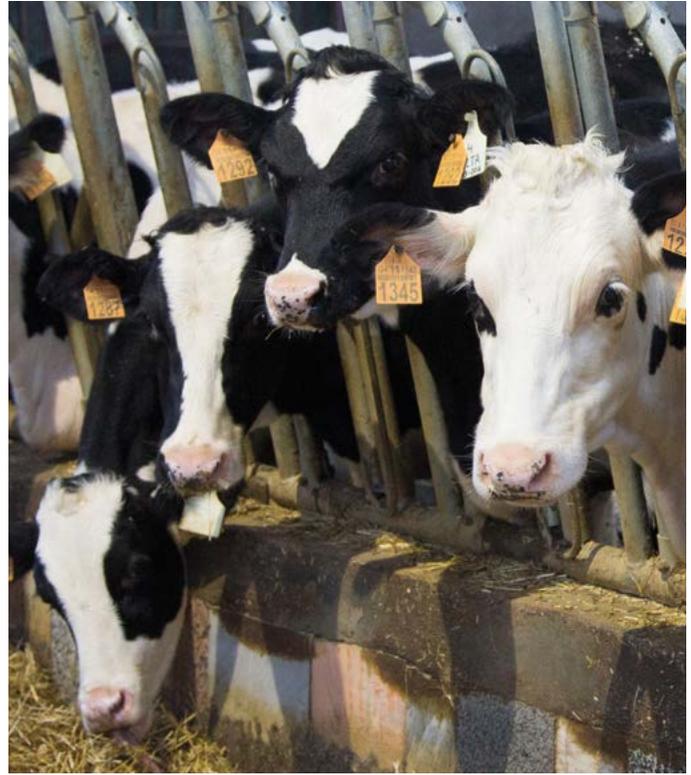
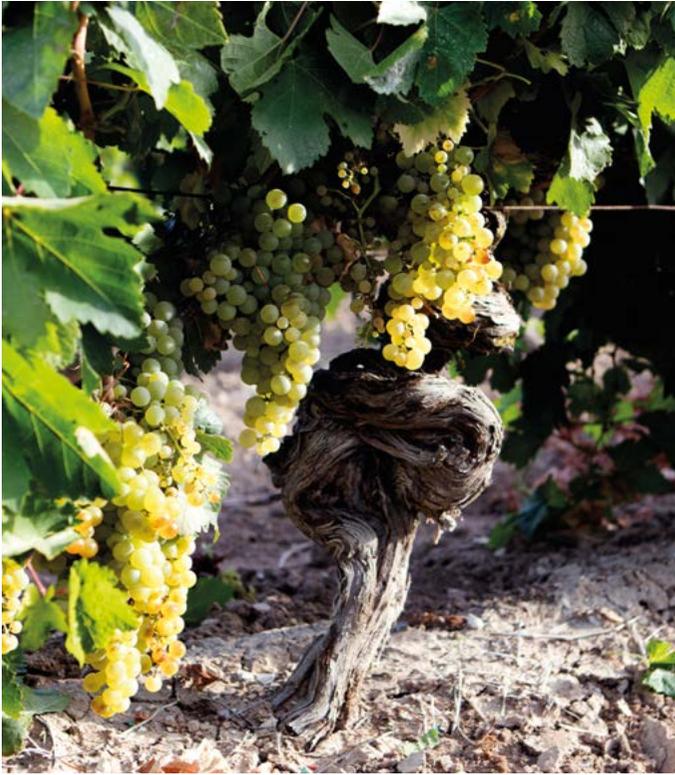
Durante 2016 la compañía ha seguido reforzando su colaboración con el sector primario español, con el que trabaja desde hace años, de la mano de los fabricantes interproveedores y proveedores especialistas, en el desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA). Desde que iniciara este proyecto, en el año 2010, Mercadona ha logrado estrechar vínculos con los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española, como son el agrícola, pesquero y ganadero.

Por medio de este proyecto común, y a través del conocimiento compartido, el trabajo conjunto a largo plazo, la reinversión y la especialización en productos frente a categorías, Mercadona persigue acometer la modernización de su cadena agroalimentaria sostenible. Y para generar prosperidad entre todos sus eslabones, CASPOPDONA ha seguido apostando, a lo largo de 2016, por la productividad, la creación de empleo, la eficiencia y el ahorro de recursos naturales, factores todos que han contribuido, un año más, a acercarse a la Visión marcada: “conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a ‘El Jefe’ como faro”.

Es un proyecto vigente que se consolida año tras año gracias a que cada uno de sus eslabones comparte su especialidad. Un proyecto que se enriquece porque pescadores, agricultores y ganaderos se centran en aportar la excelencia en sus pescas, cultivos y granjas; mientras que Mercadona, por su parte, destina todos sus recursos a ofrecer a sus “Jefes” productos de la máxima calidad y frescura. Un modelo en el que el conocimiento se comparte para multiplicar precisamente dicha excelencia.

En CASPOPDONA priman la estabilidad, la proyección de futuro, la seguridad en la compra y la especialización. Ello permite planificar e invertir para que todos los eslabones obtengan rentabilidad. Y en el caso de Mercadona, además, poder contar con los mejores proveedores de cada sector: proveedores cada vez más locales y especialistas que no sólo ofrecen productos de la máxima calidad y frescura, sino que, además, le permiten, en la mayor parte de los casos, seguir avanzando en su compromiso de, siempre que sea viable, utilizar materia prima con origen español.





Colaboración con

**8.000**  
agricultores

**12.000**  
pescadores

**4.800**  
ganaderos



Vides en los campos del proveedor Covisan, Sanlúcar de Barrameda, Cádiz; ganadería Finca Asunción, Touro, A Coruña; barco de pesca del proveedor Hermanos Plomer en el puerto de Vinaròs, Castelló.

# Avances en CASPOPDONA

## Construir juntos para crecer juntos

### Sector lácteo sostenible y 100% nacional

Mercadona es firmante del “Acuerdo para la estabilidad y sostenibilidad del sector lácteo” y del programa Productos Lácteos Sostenibles, ambos impulsados por el MAPAMA, con los que se contribuye a poner en valor el origen nacional de la leche y se fomenta el consumo de productos lácteos.

Asimismo, mantiene relaciones estables y sostenibles con más de 3.000 granjas lecheras.

A lo largo del año, además, la compañía encarga a empresas externas la realización de estudios de trazabilidad que avalan este compromiso de garantizar, siempre que sea viable, las compras de producto nacional. Un ejemplo de ello es el elaborado por la auditora especializada Neoris, que ha certificado que el origen de la leche líquida, tanto básica como especializada, es 100% nacional. Más información: [goo.gl/C1QV9y](http://goo.gl/C1QV9y)

Medidas concretas para modernizar y potenciar la eficiencia de este sector:

**COVAP** ha iniciado el proyecto Leche 10 con el doble objetivo de definir la calidad de la leche y establecer los procesos que la garantizan diariamente. El trabajo realizado, que ha supuesto revisar más de 100 parámetros, implica adaptaciones en todas las etapas, desde la recogida de leche a los ganaderos a su envasado y encajado final, lo que se traduce en importantes mejoras para el consumidor final.

**Montesinos**, en colaboración con la asociación de ganaderos AGAMON, ha puesto en marcha en 2016 un proyecto de mejora de la calidad de la leche. Además, ha reforzado las ayudas a los ganaderos, al ampliar a través de dicha asociación los servicios que les ofrece: asesoramiento veterinario, auditoría de instalaciones, revisión de máquinas de ordeño...

### Félix Asensio y Javier Pérez

Estos agricultores colaboran desde hace más de 20 años con el interproveedor Ultracongelados Virto. A lo largo de estas dos décadas, y tras varias generaciones dedicados a la agricultura, ambos han reforzado su especialización. Félix Asensio, con más de 450 ha. de remolacha, trigo, guisante y maíz dulce, entre otros, en el entorno de Toro (Zamora). Y Javier Pérez, con 200 ha. de cultivo de guisantes, patata y maíz en Laguna de Duero y Tordesillas (Valladolid).

### Illa Verde

Esta empresa familiar mantiene con el interproveedor Procam desde 2005 una relación basada en la transparencia. Gracias a ello ha ido reforzando su especialización en cerdo negro mallorquín, al que alimenta de forma natural y del que, posteriormente, Procam elabora la sobrasada para Mercadona.

### Aceite de oliva 100% nacional

El aceite de oliva de la compañía, auditado también por Neoris, certifica que el 100% de la cosecha 2014-2015 es de origen español. Más información: [goo.gl/VWUvnI](http://goo.gl/VWUvnI)

## El 100% de la leche y el aceite de oliva Hacendado es de origen nacional

Certificado por la auditora externa Neoris

## 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 que busca sinergias para ser más competitivos



Horchata fresca de temporada con Denominación de Origen Valencia, elaborada por el proveedor especialista Panach en Alboraiá, Valencia.

## Bloques logísticos

### Innovar para eliminar sobreesfuerzos y transportar eficazmente

#### **Eficiencia logística: transportar más con menos**

Mercadona tiene una red logística eficiente que, en su conjunto, alcanza los 900.000 metros cuadrados de superficie. A través de sus 14 bloques logísticos, tres de ellos en proyecto y construcción, y 3 almacenes satélites, abastece a todos sus supermercados, 1.614 al cierre de 2016. Para ello, destina constantemente importantes esfuerzos y recursos a la modernización de su red logística, para la que diariamente trabajan más de 6.400 personas y en la que se ha invertido a lo largo de estos años más de 900 millones de euros.

#### **Bloques logísticos inteligentes**

Hace casi una década Mercadona tomó la decisión de innovar en su red logística, con el desarrollo y puesta en marcha 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.

En este sentido, la compañía ha seguido avanzando en las obras del bloque logístico de Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava), desde el que abastecerá a los supermercados que tiene en la zona norte. Este proyecto se inició en 2015 y la compañía prevé finalizar en 2017 su primera fase, con la puesta en marcha de la actividad de secos, envases y frío, con una inversión de 43 millones de euros durante estos doce meses.

Paralelamente, Mercadona ha realizado también avances en la construcción de su quinto bloque logístico

inteligente en Abrera (Barcelona), que se prevé esté finalizado y en total funcionamiento en 2018, con una inversión total de 300 millones de euros en diferentes fases, en cuyo desarrollo colaboran 150 pymes, que a su vez dan trabajo a 600 personas, lo que ha supuesto un impulso importante en la reactivación económica de la zona durante el transcurso de las obras. Tras incorporar en agosto de 2016 una parte de la actividad del almacén de secos, que se suma al almacén de productos refrigerados y congelados, a la fábrica de pan y al área de gestión de envases.

#### **Nuevo bloque logístico regulador de Parc Sagunt**

En 2016, Mercadona anunció la construcción de su principal bloque logístico regulador en la localidad valenciana de Sagunt. Para ello, la compañía ya ha adquirido una parcela de 358.270 metros cuadrados en el parque empresarial Parc Sagunt, extensión que sumada a su estratégica ubicación convierten a este proyecto, que se construirá en sucesivas fases, en una clara oportunidad para incrementar la eficiencia logística de la compañía, al dotarla de un almacén desde el que se suministrará a toda la red logística de Mercadona.

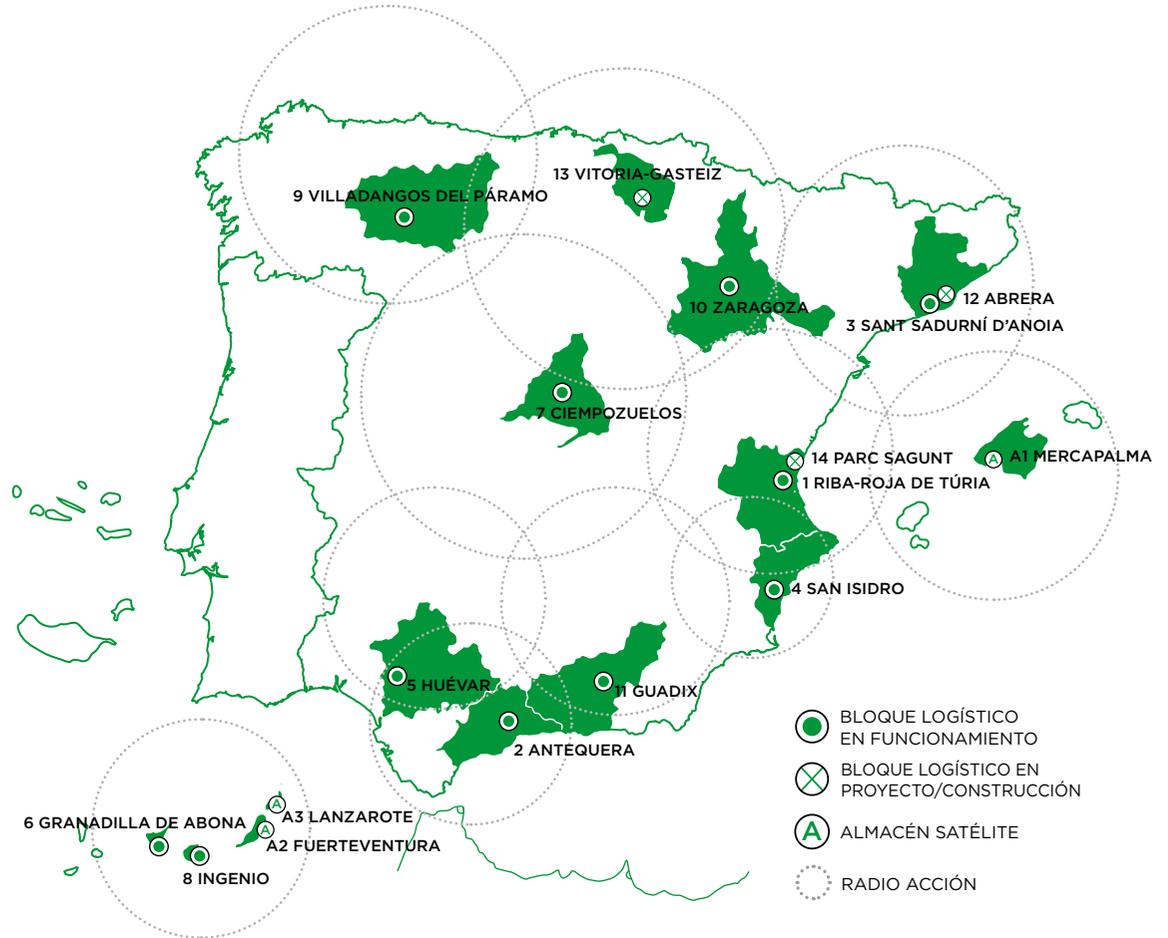
#### **Primeras pruebas con megatráiler**

Con el objetivo de reforzar la eficiencia logística, a lo largo de 2016 Acotral, interproveedor de Mercadona, ha incorporado a su flota 2 megatráilers, vehículos de 25,25 metros de largo y con capacidad de transportar hasta 60 toneladas de mercancía por viaje.

Con esta apuesta se pretende, como es la estrategia de la compañía, “transportar más con menos recursos y ser invisibles para el entorno”, para lo que ya se han realizado las primeras pruebas. De hecho, el incremento del 40% de mercancías que permite transportar no sólo genera ahorros importantes, sino que implica paralelamente una reducción considerable de las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera.

## Mapa Bloques Logísticos

Cerca de 900.000 m<sup>2</sup> construidos, destinados a garantizar la cadena de suministro de la compañía



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

- 7. CIEMPOZUELOS, Madrid
- 8. INGENIO, Gran Canaria (Las Palmas)
- 9. VILLADANGOS DEL PÁRAMO, León
- 10. ZARAGOZA, Zaragoza
- 11. GUADIX, Granada
- 12. ABRERA, Barcelona
- 13. VITORIA-GASTEIZ, Araba/Álava

- 14. PARC SAGUNT, Sagunt (Valencia)
- A1. MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears)
- A2. FUERTEVENTURA, Fuerteventura (Las Palmas)
- A3. LANZAROTE, Lanzarote (Las Palmas)



Bloque logístico de Vitoria-Gasteiz, Araba/Álava, en construcción.

## Bloque logístico de Abrera

Mercadona ha seguido avanzando en la construcción de su quinto bloque logístico inteligente de Abrera (Barcelona). A las actividades de los almacenes de productos refrigerados y congelados, envases y la fábrica de pan, en 2016 ha incorporado una parte de la actividad del almacén de secos.

Desde que hace más de una década tomase la decisión de apostar por este tipo de bloques logísticos inteligentes, la compañía ha invertido más de 900 millones de euros para eliminar sobreesfuerzos e incrementar la productividad y eficiencia.





**+900 M€**

invertidos en los últimos 10 años  
en eliminar sobreesfuerzos

**14**

bloques logísticos

**6.400**

trabajadores

Interior del bloque logístico de Abrera, Barcelona.



Fachada del supermercado Nueva Plaza de Armas en Sevilla.

# 4. La Sociedad

## Cómo hemos creado valor en 2016

Contribuir y compartir para crear un círculo virtuoso que genere empleo de calidad, riqueza y bienestar en la sociedad es nuestra responsabilidad como empresa

El Modelo de Calidad Total de Mercadona es un modelo de gestión ético que genera valor. Un modelo basado en un compromiso estable, sostenible e integrador, que busca la creación de valor para todos sus componentes. Por ello, desde 1993 ha ido evolucionando por medio de la incorporación de mejoras y a través del diálogo, la transparencia, la cooperación y el debate con los clientes, los trabajadores, los proveedores y la sociedad.

Gracias a todo ello, Mercadona devuelve a la Sociedad parte de lo mucho que de ella recibe. Y lo hace apostando por su modelo, con una gestión que consolida medidas de prosperidad compartida y que fomenta el beneficio común, como por ejemplo el desarrollo personal y profesional de cuantos componen su plantilla, las políticas de conciliación o la participación de clientes en el desarrollo de los productos y servicios. O también el fomento de relaciones comerciales basadas en la estabilidad, la confianza en la colaboración con los proveedores o el impulso constante a iniciativas que reducen el impacto ambiental. Todo ello permite a la compañía la creación de valor mediante la generación de empleo y riqueza y la apuesta por el crecimiento conjunto.

### Contribución a través de hechos

En 2016, nuevamente, la compañía ha vuelto a demostrar con hechos su aportación, tanto directa como indirecta, a la Sociedad. Así lo reflejan los 1.468 millones de euros abonados en concepto de tributos directos e indirectos a las Administraciones Públicas, de los que 693 millones de euros corresponden a los pagos realizados a la Seguridad Social, 165 al impuesto de sociedades, 525 a la recaudación del IVA y del IRPF, y 85 a otros impuestos y tasas.

Mercadona también ha contribuido al crecimiento productivo de la Sociedad por medio de la generación de empleo estable y de calidad, un total de 4.000 nuevos puestos de trabajo en 2016, hasta cerrar el año con una plantilla de 79.000 personas. Y adicionalmente, ha aportado 4.352 millones de euros al PIB nacional, cifra que por sí sola refleja la relevancia del proyecto Mercadona.

Además, y gracias a la colaboración que mantiene con más de 2.500 proveedores comerciales y de servicios que forman parte del entorno de Mercadona, la actividad que indirectamente genera la compañía ha sido en 2016 motor de crecimiento compartido para la Sociedad. Gracias a su compromiso vertebrador, los 126 interproveedores han impulsado igualmente la economía del país, tal y como avalan sus cifras: 3.150 nuevos puestos de trabajo, hasta un total de 48.700 trabajadores directos, un esfuerzo inversor en 2016 de más de 560 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. Y especialmente, el esfuerzo que la compañía realiza constantemente para alcanzar uno de sus objetivos prioritarios: “consolidar un proyecto empresarial del que la Sociedad se sienta orgullosa y quiera que exista”.

## Impacto de la actividad económica de Mercadona y su cadena de montaje en España

### Aportación Total de Renta y Trabajo

**20.100\***

millones de euros de aportación conjunta al PIB  
1,8% del PIB

**660.000\***

puestos de trabajo en España por la actividad directa, indirecta e inducida del entorno de Mercadona  
3,8% del empleo total en España

### Cifras de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona

Volumen de compras en España

**16.055** millones de euros  
+662 M€ que en 2015

**85%** del volumen total de compras (productos+servicios)

**+2.500**

proveedores comerciales y de servicios

**+20.000**

pymes y productores de materias primas

**126**

fabricantes interproveedores

**1.245**

millones de euros inversión conjunta Mercadona e interproveedores

### Contribución Tributaria

Tributos directos e indirectos **1.468** millones de euros

### Contribución Tributaria Directa

Seguridad Social

**579**

millones de euros

Impuesto de sociedades

**165**

millones de euros

Otros impuestos y tasas

**85**

millones de euros

### Contribución Tributaria Indirecta

Seguridad Social

**114**

millones de euros

IRPF

**288**

millones de euros

IVA

**237**

millones de euros

\*Datos actualizados según la metodología definida por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) en 2015.

## 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 e indirecta

### Diálogo y transparencia

Mercadona mantiene con la Sociedad una relación en la que la cercanía y la proximidad son claves. Ello implica apostar por la comunicación, valor que propicia el entendimiento mutuo. Gracias a este diálogo constante, la compañía consigue conocer en profundidad, y de primera mano, las necesidades e inquietudes de cuantos la rodean, entre ellos, vecinos, consumidores, asociaciones e instituciones. Y como consecuencia de ello, adaptarse mejor al entorno del que forma parte, a través del desarrollo de estrategias que ofrezcan soluciones más acertadas y adecuadas que fomenten el crecimiento compartido y la convivencia, en línea con la máxima de que “para poder recibir, primero tenemos que dar”.

Precisamente para darse a conocer mejor a la Sociedad, en 2016 la compañía ha participado en diversos foros y en reuniones con diferentes organismos y asociaciones de distintos ámbitos. Y en todos ellos ha fomentado una actitud dialogante, lo que le ha permitido igualmente enriquecer su proyecto con las sugerencias de mejora que le han trasladado.



José Carlos Díez, economista; Juan Antonio Germán, director general de Relaciones Externas de Mercadona; Cristina Garmendia, presidenta de la Fundación Cotec; y Carlos Cabrera, director general del Instituto Cerdà, en la presentación del estudio “El valor de la innovación conjunta”.

En 2016 Mercadona ha seguido reforzando su compromiso con la transparencia, uno de los valores fundamentales de la compañía y que puede observarse en su página web. En ella, se publica de forma periódica y actualizada, información institucional y económica relevante para garantizar la transparencia de su actividad relacionada con el funcionamiento y control de la actuación pública.

En esta línea, Mercadona recibió la visita de una delegación de Japanese Consumers´Cooperative Union (JCCU), el mayor grupo cooperativista mundial, formado por 571 cooperativas japonesas que incluyen los sectores de la alimentación, sanidad, universidades, seguros, turismo y vivienda. El encuentro permitió a la compañía explicar a dicha delegación su modelo de prosperidad compartida y pone de manifiesto el interés que el modelo de Calidad Total de Mercadona genera no sólo en España sino internacionalmente.

### Proyecto “Mesa de Participación”

Acercarse al consumidor es clave para Mercadona, que considera que trabajar para conocer en profundidad sus inquietudes, preferencias y gustos es tanto una necesidad como una responsabilidad. Por ello, a lo largo de 2016 ha seguido colaborando en el proyecto “Mesa de Participación”, iniciado un año antes 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.



Representantes de las federaciones nacionales de asociaciones de consumidores CEACCU, CECU, FUCI, UNAE y CAUCE-UCA, pertenecientes a la “Mesa de Participación”, junto a Clara Medina, responsable de Información Corporativa de Mercadona.

Durante estos doce meses, además, y a través de “Mesa de Participación”, la compañía ha trabajado en la elaboración de la encuesta “Hábitos de Consumo 2016”, realizada a más 2.000 familias y que ha aportado más de 10.000 datos que han permitido analizar en profun-

didad los hábitos de compra de los consumidores, la información y formación general que tienen en materia de nutrición o etiquetado, así como su predisposición a colaborar en asuntos de relevancia como, por ejemplo, la Responsabilidad Social y el Desperdicio de Alimentos.

## Diálogo con la Sociedad



Marta, “Jefa” del supermercado de Barrio Nueva Segovia, Segovia.

Acercamiento a  
**68**  
asociaciones de consumidores,  
nacionales y autonómicas

Colaboración con  
**21**  
asociaciones de celíacos, de  
intolerancias y otras alergias

Colaboración en  
**11**  
estudios y publicaciones  
sectoriales

**17**  
convenios  
de colaboración

Participación en  
**17**  
jornadas y ponencias  
sobre el sector

Apoyo a  
**37**  
actos y acciones promovidas  
por las asociaciones

**122**  
encuentros informativos

**31**  
visitas a instalaciones de  
la compañía e interproveedores

## Algunos reconocimientos sociales 2016

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



El presidente de Mercadona, Juan Roig, junto a la vicepresidenta, Hortensia Herrero, y sus hijas Hortensia, Carolina, Amparo y Juana, durante el acto de entrega de la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo.

**Medalla de Oro al Trabajo:** En mayo de 2016, el presidente de Mercadona, Juan Roig, recibió la Medalla de Oro al Mérito en el Trabajo otorgada por el Gobierno de España, a propuesta del Ministerio de Empleo y Seguridad Social. En su discurso de agradecimiento hizo un reconocimiento a su madre, Trinidad, de quien aprendió que “antes de recibir, tienes que dar”. El presidente de Mercadona destacó además que “este galardón tiene para mí un gran significado, ya que permite demostrar con hechos que el trabajo y el esfuerzo sirven para generar riqueza, empleo y bienestar en nuestra sociedad”.

**Informe Merco Empresas:** En 2016, y por segundo año consecutivo, Juan Roig fue el líder empresarial con mejor reputación en España en el ranking Merco Empresas. Paralelamente, Mercadona

se consolidó en dicho ranking como la empresa con mejor reputación corporativa del sector de la distribución generalista y como la segunda de España de todos los sectores.

**Alicante se mueve Being Smart:** Reconocimiento del Ayuntamiento de Alacant a Mercadona por apoyar dicho proyecto, el mejor valorado en la convocatoria de ciudades inteligentes.

**Premio Ramón Rubial a la Empresa del año:** Galardón por la contribución al desarrollo económico en Euskadi.

**Diploma de Empresas Comprometidas con la Igualdad:** Reconocimiento por tercer año consecutivo en Asturias.

### Gestión Proactiva con los Vecinos

Uno de los objetivos que Mercadona persigue es construir y consolidar una relación de convivencia con sus vecinos en la que primen el entendimiento y el respeto mutuo. Trabaja de manera específica para que su actividad comercial no interfiera ni genere ningún impacto molesto en aquellos entornos y barrios en los que tiene presencia y analiza y valora cualquier sugerencia que recibe. Esto permite subsanar posibles fallos y poner en marcha soluciones a las solicitudes de sus vecinos.

Por ello, la compañía ha seguido avanzando en el proyecto “Gestión Proactiva con los Vecinos”, iniciado en 2014. Esta herramienta preventiva le ha permitido evitar que se produzcan posibles molestias, al realizar 4.892 chequeos en los procesos de carga y descarga, así como 5.181 en los procesos internos de las instalaciones y supermercados.

Pero además de ello, en 2016 se gestionaron 236 sugerencias, quejas y mejoras procedentes de vecinos, de

las cuales un 78% fueron resueltas satisfactoriamente en menos de 30 días, lo que supone una mejora de más de diez puntos respecto al año anterior, mientras que en el resto la duración ha dependido del tipo de intervención a realizar.

### Un jardín vertical en colaboración con la Fundación Capacis

En 2016, Mercadona puso en marcha, junto con la Fundación Capacis dedicada a la inserción social y laboral de personas con discapacidad, la elaboración de un jardín vertical en su tienda de la madrileña calle Asura. Con este proyecto se consiguió una mayor integración del supermercado en el entorno, además de evitar a los vecinos cualquier molestia derivada de su actividad, al aislar tanto acústica como visualmente parte de sus instalaciones. Pero además, constituye un ejemplo de la relación de la compañía con asociaciones con fines sociales, como la Fundación Capacis, con la que colabora habitualmente para el mantenimiento de las zonas ajardinadas de algunas de sus tiendas.



Jardín vertical del supermercado de Calle Asura, Madrid.

### Integración en 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.

En 2016 la compañía ha seguido impulsando la revitalización de mercados municipales, proyecto que inició en 2001. Gracias a ello, comparte su apuesta por la con-

vivencia de formatos con más de 1.760 comerciantes distintos, tras inaugurar 3 nuevos en Barcelona: Mercat de Sant Adrià (Sant Adrià de Besós), Mercat de La Florida (L'Hospitalet de Llobregat) y Mercat Plà de Montgat (Montgat). Con un total de 36 tiendas en mercados municipales al cierre de 2016, la compañía va a seguir consolidando este proyecto de convivencia con los formatos tradicionales.

### Colaboración con el comercio de barrio



Fachada del supermercado en el Mercat Municipal de Sant Adrià de Besós, Barcelona.

### Apoyo al emprendimiento

Mercadona considera que el emprendimiento es uno de los motores del crecimiento de la Sociedad. Por ello, lo impulsa 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 2016, año de la séptima edición de esta nueva categoría, el emprendedor galardonado fue Alberto Gutiérrez Garrido, fundador de Aquaservice, empresa líder de distribución de agua a través de dispensadores, tras haber acreditado su capacidad para generar empleo, innovación y riqueza en torno a un producto básico como es el agua.

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, Fundación 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 2016 profesor del Grado ADE para Emprendedores, donde imparte clase distintos sábados por la mañana y es, a su vez, padrino de la primera promoción de graduados. Asimismo, distintos directivos de Mercadona también forman parte del claustro de profesores de estos jóvenes universitarios.

Por otra parte, Mercadona continúa respaldando la importante labor que EDEM realiza desde hace años en la formación de emprendedores. En 2016, el presidente de la compañía, Juan Roig, ha participado en el Curso “15x15: 15 días con 15 empresarios líderes”. Esta Escuela de Empresarios está integrada, junto a Lanzadera y Angels, en el proyecto Marina de Empresas, gran ecosistema emprendedor del Mediterráneo en el que con-



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 Alberto Gutiérrez, fundador y CEO de la empresa Aquaservice, durante el acto.

fluyen todas las fases del proceso de creación de una empresa: formación, ayuda en la puesta en marcha de proyectos y financiación de iniciativas empresariales.

### Socio activo del 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. Tras adquirir en 2015 el compromiso de socio, a lo largo de los últimos doce meses ha seguido trabajando en el fomento de los valores promovidos por el Pacto Mundial. Con su implicación activa, la compañía 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: [goo.gl/tVWGcH](http://goo.gl/tVWGcH)



Inauguración de las instalaciones de Marina de Empresas celebrada en septiembre de 2015 y emprendedores seleccionados en la cuarta edición de la aceleradora de empresas Lanzadera.

## Mercadona Social y Responsable

En 2016 Mercadona ha donado 6.500 toneladas de alimentos, además de las 6.900 toneladas donadas por nuestros “Jefes” en diferentes Operaciones Kilo

Uno de los compromisos que Mercadona mantiene con la Sociedad es devolverle parte de cuanto recibe de ella. En 2016, y dentro de su compromiso con la responsabilidad empresarial, la compañía ha seguido impulsando su plan de acción social, a través del cual ha apoyado a diversas instituciones y entidades sociales que, a lo largo del año, han seguido desarrollando su importante labor de ayuda. En total, y a través de las distintas iniciativas en las que ha participado en todas las Comunidades Autónomas, ha donado 6.500 toneladas de alimentos, el equivalente a 108.000 carros de la compra.

En este mismo marco, Mercadona continúa con su programa de colaboración con comedores sociales. De hecho, a lo largo de 2016 ha colaborado con más de 120 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.

### Operaciones Kilo y Gran Recogida

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, con 6.900 toneladas donadas. En estas operaciones han colaborado de forma entusiasta los trabajadores de la compañía, mediante la gestión en tiendas y el apoyo logístico.



Colaboración con  
**+120**  
comedores sociales

Convenios con  
**60**  
bancos de alimentos  
y otras entidades

**6.500**  
toneladas  
de alimentos donados

Salvador Botia, responsable del almacén del Comedor Social del Barrio San Gabriel (Alacant); José Ramón, repartidor de Mercadona; y Antonio Moya, presidente de la Asociación de Vecinos La Prosperidad “San Gabriel” y responsable del comedor.



Trencadís de la sección de carne y charcutería del supermercado de Peligros, Granada.



La Fundación Roig Alfonso de la Comunidad Valenciana elaborando los murales.

Los murales de trencadís que decoran las secciones de pescado, carne y charcutería de Mercadona son el resultado del esfuerzo de más de 1.000 personas, que diariamente se involucran en este proyecto. La compañía agradece su trabajo y compromiso, así como el de las fundaciones y centros ocupacionales de los que forman parte: Fundación Roig Alfonso, Fundación Síndrome de Down, Fundaempleo Azahar y Fundación Espurna; los Centros Especiales de Empleo Purglass e Ivas; la Granja Hogar el Rinconet; Asociación Afanías; los Centros Ocupacionales Torreblanca, Ivas el Maestrazgo, El Molí, Ivas Belcaire, Buris-Anna, La Torre, La Xara, El Castellet, Hort de Feliu, Mislata y Xirivella; la Cooperativa Koynos y los Centros Ocupacionales Municipales de Sueca, Requena y María Rafols.



### Murales trencadís

En 2016 Mercadona, junto a Pamesa Cerámica, ha seguido colaborando con diferentes fundaciones y centros ocupacionales en la decoración de sus tiendas con murales de trencadís. Gracias a esta labor de apoyo, y desde el inicio del proyecto en el año 2011, más de 200 personas con discapacidad intelectual han trabajado en la fabricación de más de 3.480 murales distintos, que la compañía emplaza principalmente en sus secciones de pescado, carne y charcutería y que se han convertido en un símbolo diferencial también de su Nuevo Modelo de Tienda.

De hecho, en diciembre de 2016 la compañía presentó el nuevo modelo de tienda que incluye un diseño renovado de los murales de trencadís, que se irán instalando paulatinamente en todos los supermercados que la cadena inaugure, así como en los que tiene previsto reformar.

Para seguir desarrollando este proyecto, Mercadona invertirá 1,5 millones de euros en 2017 y contará con la colaboración de una veintena de fundaciones y centros ocupacionales.

## Medio ambiente y sostenibilidad

### Hacer más con menos

Para la compañía, la protección y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales son elementos prioritarios, consciente de que cualquier mejora que se impulse para añadir valor a “El Jefe” ha de abordarse desde la premisa de “hacer más con menos”. Para ello, la compañía desarrolla estrategias y planes de optimización cuyo objetivo principal es aprovechar al máximo los recursos disponibles y minimizar la generación de residuos.

Con este fin, la compañía dispone de un sistema de Gestión Medioambiental propio enfocado hacia tres áreas fundamentales: optimización logística, eficiencia energética y reducción de residuos. En este contexto, en 2016 Mercadona decidió poner en marcha su Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, proyecto muy relevante dentro de su compromiso con el respeto al medio ambiente, pues genera ahorros energéticos del 40% respecto a una tienda convencional.

## Principales líneas de acción

**Optimización logística y transporte sostenible:** transportar más con menos recursos y aprovechar al máximo el espacio de cada camión. La flota de camiones está compuesta en su totalidad por vehículos que cumplen con los estándares Euro 5 y Euro 6, los más exigentes que existen en materia de emisiones. Además, Mercadona está trabajando en el Proyecto Distribución Urbana Sostenible mediante camiones propulsados con gas.

**Eficiencia energética:** utilizar únicamente la energía que se necesita e implementar medidas para un uso energético eficiente. El Nuevo Modelo de Tienda de Mercadona incorpora nuevas medidas de aislamiento y ahorro, lo cual permite que en estas tiendas el consumo energético sea un 40% menor respecto a una tienda convencional. Además, evita la emisión de aproximadamente 700 toneladas de CO<sub>2</sub> por tienda y año.

**Reducción de residuos:** reciclar todos los residuos de cartón, plástico, poliexpan y madera mediante gestores autorizados y tratar de reducir la propia generación de residuos. Además, Mercadona trabaja para reducir los residuos generados en tienda mediante la adecuada gestión de los pedidos, la liquidación de productos frescos y la donación de alimentos aptos para el consumo pero no para la venta.

**20**  
millones de KWh  
ahorro energético

**27 M€**  
de inversión en protección  
del medio ambiente

**869**  
tiendas ecoeficientes  
el 50% de la red de tiendas

**16.000**  
toneladas  
reducción de emisiones CO<sub>2</sub>



Fachada del supermercado Los Tempranales en San Sebastián de los Reyes, Madrid.

## Estrategia Economía Circular

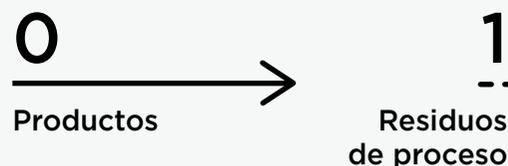
### Convertir residuos en recursos

Mercadona lleva años impulsando la estrategia Economía Circular para optimizar el uso de los recursos naturales, atendiendo a la premisa de convertir residuos en recursos. Ello le permite aprovechar algunos residuos de sus procesos, que convierte en recursos para reincorporarlos al ciclo de la economía productiva y, con ello, reducir el impacto medioambiental de su actividad.

Gracias a esta estrategia, que desarrolla e implementa en colaboración con los interproveedores, la compañía trabaja por construir un círculo virtuoso en el que los residuos son tratados para recuperar materias primas que, finalmente, se convierten en nuevos productos.



María Pilar, trabajadora del supermercado del centro comercial Ébora Centro en Talavera de la Reina, Toledo.



Se identifican los residuos que puedan utilizarse para otros procesos y se pone en contacto a los fabricantes interproveedores que puedan abordar el nuevo proyecto.

**Ejemplo:** Utilización de la cascarilla del arroz del fabricante interproveedor Arrocerías Pons como abono orgánico, consiguiendo así residuo cero.

## 2 Tratamiento

Se tratan los residuos mediante su limpieza, purificación o refinamiento con el objetivo de que puedan reutilizarse como materia prima, lo que puede implicar una importante inversión por parte del fabricante interproveedor que asume este compromiso.

**Ejemplo:** Los panes partidos del interproveedor Anitín se utilizan por el interproveedor Cunicarn como materia prima para la elaboración de piensos.



## 3

### Recuperación de materias primas

Una vez debidamente tratado el residuo, se obtiene materia prima apta para formar parte de un nuevo proceso productivo.

El residuo, por tanto, se convierte nuevamente en un recurso valioso.

**Ejemplo:**

Aprovechamiento de las alas de pota y la tinta de sepia del interproveedor Profand para conservas del interproveedor Escurís.

## 4 Nuevos productos

La Economía Circular finaliza su ciclo cuando los productos elaborados a partir de las materias primas recuperadas vuelven a los lineales de las tiendas.

**Ejemplo:** Aprovechamiento de las piezas partidas de brócoli del interproveedor Agromediterránea como floretas de brócoli para hervidos por el interproveedor Verdifresh.

### Evitar el desperdicio alimentario

Mercadona desarrolla diferentes estrategias para reducir al máximo el desperdicio alimentario. De hecho, cuenta precisamente con diferentes herramientas propias de gestión interna que propician el máximo ajuste en los pedidos, lo que a su vez permite dar salida a todo el género que se recibe en tiendas.

En 2016, además, ha participado en la estrategia del MAPAMA “Más alimento, menos desperdicio”, cuyo objetivo es prevenir y reducir el desperdicio alimentario. Paralelamente, y un año más, se ha formado parte de la iniciativa de AECOC “La alimentación no tiene desperdicio, aprovéchala”, programa que pone en contacto a todos los actores de la cadena de suministro para crear sinergias y prevenir el desperdicio alimentario en todos los ámbitos.

### Retail Forum



Desde su fundación, en 2009, Mercadona forma parte del Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad (REAP), en el que distribuidores líderes de toda Euro-

pa 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, la meta fundacional del REAP, y por la que ha seguido trabajando en 2016, es la de 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

### Pesca Sostenible

Al cierre de 2016, Mercadona ha conseguido que todos sus proveedores ratifiquen la Política de Compra de Productos de la Pesca que la compañía desarrolló en 2012. Con este esfuerzo conjunto, en el que se ha trabajado minuciosamente durante todos estos años, Mercadona y sus proveedores garantizan a sus “Jefes” su compromiso con la sostenibilidad de los productos de pesca que les ofrece.

Para más información,  
consultar la Memoria  
de Medio Ambiente  
de Mercadona, de  
periodicidad bienal:  
[goo.gl/8W8lhm](http://goo.gl/8W8lhm)

Accesible desde:



# Gestión Medioambiental, Eficiencia y Sostenibilidad

Datos Relevantes

Toneladas madera	Toneladas papel y cartón	Toneladas plástico	Toneladas pilas usadas recogidas en tiendas	Toneladas poliexpan	Toneladas tonners reciclados
2016 <b>1.691</b>	2016 <b>181.000</b>	2016 <b>12.110</b>	2016 <b>164</b>	2016 <b>1.296</b>	2016 <b>1</b>
2015 1.679	2015 170.000	2015 11.590	2015 150	2015 1.734	2015 2



**RECICLAJE: 196.000** toneladas de materiales reciclados

## BARCO

Toneladas de mercancía transportada

Contenedores transportados

2016 <b>833.700</b>	2016 <b>39.700</b>
2015 784.500	2015 37.300

## TREN

Trenes al año

Equivalente a número de viajes anuales en camión

Millones menos de km recorridos por carretera

Toneladas transportadas

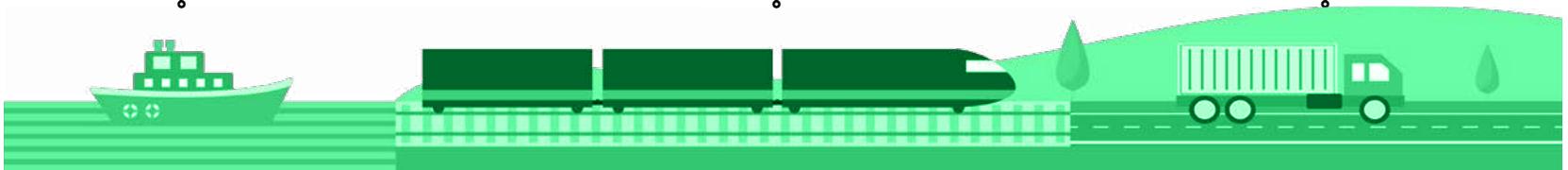
2016 <b>407</b>	2016 <b>10.060</b>	2016 <b>9,4</b>	2016 <b>170.000</b>
2015 460	2015 9.100	2015 9,4	2015 192.000

## CARRETERA

Tiendas con Descarga Urbana Silenciosa

Estándares de emisiones en la flota (camiones Euro 5 y Euro 6)

2016 <b>646</b>	2016 <b>100%</b>
2015 572	2015 100%



**TRANSPORTE**

# Algunas entidades y organismos con los que Mercadona colabora



**AECOC**  
Asociación Española de Codificación Comercial



**AECOSAN**  
Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición



**ASEDAS**  
Asociación Española de Distribidores, Autoservicios y Supermercados



**AINIA**  
Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria



**AVE**  
Asociación Valenciana de Empresarios



Cámara de España



Cámara Oficial de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo



Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante



**ERRT**  
European Retail Round Table



**FACE**  
Federación de Asociaciones de Celíacos de España



Foro Interalimentario



Fundación COTEC



**Fundación CyD**  
Conocimiento y Desarrollo



Fundación ÉTNOR



Fundación Seres



**IEF**  
Instituto de la Empresa Familiar



Fachada del supermercado de Santa Eulària des Riu, Eivissa.



**CEOE**  
Confederación Española de Organizaciones Empresariales y sus respectivas organizaciones territoriales y autonómicas



Consejo Asesor Agroalimentario del Instituto San Telmo



**MAPAMA**  
Direcciones Generales del Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente



Ecoembalajes España



**EDEM**  
Escuela de Empresarios



**ENAC**  
Entidad Nacional de Acreditación



**ESCODI**  
Escuela Superior de Comercio y Distribución de Terrassa



EuroCommerce



Máster en Gestión de Empresas Agroalimentarias de la Fundación Lafer



Pacto Mundial



**Retail Forum**  
Foro Europeo de la Distribución para la Sostenibilidad



**Respon.cat**  
Responsabilidad Social en Cataluña



**SESAL**  
Sociedad Española de Seguridad Alimentaria



Transforma España

Autoridades Sanitarias o de Seguridad Alimentaria en las distintas Comunidades Autónomas





Fachada del supermercado de Puerta de Alicante, Alacant.

# 5. El Capital

## Actividad y evolución de la compañía

---

Los beneficios deben llegar después de haber satisfecho al resto de componentes

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 1.614 supermercados, que se abastecen desde los diferentes bloques logísticos que la empresa tiene estratégicamente ubicados en el territorio nacional.

La satisfacción del quinto componente, El Capital, queda patente en los datos económicos de la compañía y no sería posible sin conseguir previamente la satisfacción del resto de componentes, tal y como hemos definido en el Modelo de Mercadona. La confianza que día a día depositan en la empresa los 5,1 millones de hogares, el esfuerzo diario en la realización del trabajo rutinario de los 79.000 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 27 de enero de 2017 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de Valencia.



María del Carmen, "Jefa" del supermercado de Algeciras, Cádiz.

## El éxito compartido sabe mejor

<b>Principales Cifras</b> (millones de euros y de <i>kilitros</i> )	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>% Variación</b>
Unidades de venta kilos-litros	10.649	11.071	+4%
Facturación	20.831	21.623	+4%
Resultado de explotación	765	779	+2%
Resultado antes de impuestos	810	803	-1%
Resultado después de impuestos	611	636	+4%

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

## Unidades de venta (*kilitros*)

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 11.071 millones de *kilitros* vendidos, un 4% más que los 10.649 de 2015. Esta cifra pone de manifiesto la confianza depositada por los 5,1 millones de hogares a lo largo de estos doce meses.

### Evolución *kilitros* vendidos



millones de kilos-litros (*kilitros*)

## Ventas

La confianza de los “Jefes”, la apertura de 50 tiendas (10 cierres), las reformas acometidas en 35 supermercados y la apuesta firme por prescribir el surtido con la mejor relación calidad-precio que satisfaga las necesidades de nuestros “Jefes”, han permitido a Mercadona alcanzar en 2016 un volumen de facturación de 21.623 millones de euros, un 4% más que en 2015.

### Evolución ventas brutas



millones de euros

## Beneficio

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 803 millones de euros en 2016, frente a los 810 millones de euros del ejercicio precedente. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2016 ha sido de 636 millones de euros, un 4% más que en 2015, año en que Mercadona obtuvo un resultado neto de 611 millones de euros.

### Evolución del beneficio neto



millones de euros

## 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 2016 en 1.092 millones de euros, frente a los 1.120 millones de euros del año 2015.

### Evolución del EBITDA



millones de euros

## Inversiones

A 31 de diciembre de 2016, Mercadona cuenta con un total de 1.614 supermercados y está presente en todas las provincias y Comunidades Autónomas que configuran el territorio nacional. Asimismo a corto plazo prevé la apertura de tiendas en Ceuta y Melilla.

Durante estos doce meses, Mercadona ha realizado inversiones por valor de 685 millones de euros, destinados, principalmente, a la continuación de las obras del nuevo bloque logístico de Abrera (Barcelona) y del de Vitoria-Gasteiz (Araña/Álava), así como a la construcción de 50 nuevas tiendas y a la reforma de 35 supermercados para adecuarlos a los estándares de comodidad y eficiencia energética de la cadena.

Además, en el presente ejercicio se ha diseñado un plan de actuaciones y reformas para los próximos años que implicarán la sustitución de aquellos activos que no cumplan con los parámetros definidos en los nuevos modelos, mejoras en las estrategias de mantenimiento de los activos y nuevos movimientos para modernizar la logística de la compañía y mejorar la calidad del trabajo en sus instalaciones.

### Evolución de las inversiones



millones de euros



## Recursos propios

La capitalización de la práctica totalidad de los beneficios obtenidos ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2016, la cifra de recursos propios ascienda a 4.912 millones de euros. Esta política tiene su reflejo en ratios como el Retorno sobre Fondos Propios (ROE), definido como Beneficio entre Fondos Propios medios del ejercicio, en el que queda patente la fortaleza de los mismos así como la coherencia en la aplicación del Modelo de Calidad Total, donde la satisfacción del componente Capital se entiende siempre en el largo plazo y se logra tras satisfacer al resto de componentes.

En millones €	2016	% Variación
Beneficio	636	+4%
Fondos Propios a principio del ejercicio	4.392	
Fondos Propios a final del ejercicio	4.912	
Fondos Propios medios	4.652	+12%
<b>ROE</b>	<b>14%</b>	

Cabe señalar la constante evolución del ratio de recursos propios respecto al activo total, que ha pasado de un 57% en 2015 a un 60% en 2016.

## Otros Indicadores

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

Los datos del Fondo de maniobra del presente ejercicio son los siguientes:

En millones €	2016
Activo corriente	4.249
Pasivo corriente	3.191
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>1.058</b>

La capacidad de Mercadona para hacer frente a sus obligaciones y a sus proyectos de inversión y expansión con los resultados generados por la actividad, sin la necesidad de recurrir a financiación ajena, se muestra en el Estado de Flujos de Efectivo:

En millones €	2016
Flujos actividades de explotación	880
Flujos actividades de inversión	(719)
Flujos actividades de financiación ( <i>dividendos</i> )	(116)
Aumento Neto del Efectivo	45

