



**Mercadona**

MEMORIA ANUAL 2017

#SoyMercadona





La fotografía de la portada muestra a Santi, trabajador del supermercado de plaza Francisca Navarro en Burjassot, València, en la nueva sección de horno.





Miriam y César, "Jefes" del supermercado La Venta, en Collado Villalba, Madrid.



Bollos de coco en la sección de horno, elaborados por Pastelería e Confeitería Rolo.



Entrada de un supermercado con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente.



Eva, trabajadora del supermercado de Miralbueno, Zaragoza.

# ÍNDICE



Cebollas del proveedor Duart Blay.



Nuevo carro-cesta.

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
Nuestros hechos más relevantes 2017	4
Mensaje del Presidente	6
<b>El Modelo</b>	<b>10</b>
Mercadona Sostenible	12
Innovación Transversal	14
<b>Irmãdona: Mercadona en Portugal</b>	<b>16</b>
<b>1. “El Jefe”</b>	<b>22</b>
Nuevo Modelo de Tienda Eficiente	24
Surtido Eficaz y Prescripción	28
Seguridad Alimentaria	34
<b>2. El Trabajador</b>	<b>38</b>
Apuesta por la creación de empleo estable y de calidad	40
Compromiso con la Igualdad y la Diversidad	42
<b>3. El Proveedor</b>	<b>48</b>
Interproveedores y Proveedores Especialistas	50
Colaboración con el sector primario	58
Bloques logísticos	60
<b>4. La Sociedad</b>	<b>64</b>
Creación de valor a través de hechos	66
Mercadona Social y Responsable	76
Medio ambiente y sostenibilidad	78
Contribución de Mercadona al desarrollo sostenible	84
<b>5. El Capital</b>	<b>86</b>
<b>Información Adicional Relevante</b>	<b>94</b>
<b>Trayectoria Mercadona</b>	<b>96</b>

Memoria Anual 2017  
y más información:  
[www.mercadona.com](http://www.mercadona.com)



# NUESTROS HECHOS MÁS RELEVANTES

# 2017



## “EL JEFE”

### 1.627

TIENDAS EN 2017  
29 aperturas

### 157

CENTROS REFORMADOS  
AL NUEVO MODELO  
DE TIENDA EFICIENTE

### 240

NOVEDADES  
EN EL SURTIDO

### 105

MEJORAS DE PRODUCTO

### 5,2

MILLONES DE HOGARES  
compran en Mercadona

### 15,2%

cuota de mercado  
en superficie total de  
venta de la distribución  
organizada en España

## EL TRABAJADOR

### 84.000

TRABAJADORES  
con empleo estable y  
de calidad

### 5.000

NUEVOS  
EMPLEOS FIJOS

### 120

DIRECTIVOS EN  
PORTUGAL

### 65

millones de euros  
invertidos en formación

### 1.312

EUROS/MES BRUTOS  
de sueldo de inicio del  
personal base en España  
1.132 EUROS/MES NETOS

### 313

millones de euros  
de prima variable  
repartidos  
entre la plantilla

## EL PROVEEDOR

**17.533**

millones de euros  
COMPRAS EN ESPAÑA,  
más del 85% del total

**120**

FABRICANTES  
INTERPROVEEDORES

**706**

millones de euros  
invertidos por los  
interproveedores y  
proveedores especialistas

**80**

NUEVAS FÁBRICAS,  
LÍNEAS O  
AMPLIACIONES

**+2.700**

PROVEEDORES  
COMERCIALES  
y de servicio

**+20.000**

PYMES Y PRODUCTORES  
de materias primas

## LA SOCIEDAD

**1.441**

millones de euros  
CONTRIBUCIÓN TRIBUTARIA

IMPACTO DE LA CADENA DE  
MONTAJE DE MERCADONA  
EN ESPAÑA:

**545.000**

puestos de trabajo directos,  
indirectos e inducidos  
3% del empleo total

**1,7%**

del PIB nacional  
19.500 millones de euros

COMPROMISO SOCIAL:

**+140**

comedores sociales

**+60**

bancos de alimentos  
y otras entidades

**9.600**

toneladas de alimentos  
donados

**28**

fundaciones y centros  
ocupacionales

1.000 personas con  
discapacidad intelectual  
elaboran los murales  
de trencadís de los  
supermercados

## EL CAPITAL

**22.915**

millones de euros  
FACTURACIÓN (+6%)

**11.586**

MILLONES DE KILOS-LITROS  
(kilitros) vendidos (+5%)

**1.008**

millones de euros  
INVERSIÓN (+47%)

**322**

millones de euros  
BENEFICIO NETO (-49%)

**201**

millones de euros  
destinados a reforzar los  
FONDOS PROPIOS

## MENSAJE DEL PRESIDENTE

---



En Mercadona, seguimos inmersos en una gran transformación para consolidar los cambios que todos los que formamos parte de este proyecto hemos decidido poner en marcha. El camino por el que avanzamos nos exige salir de nuestra zona de comodidad y pasar de las palabras a los hechos. Sabemos que la mejor forma de implicar a las personas en un propósito común es a través del ejemplo propio de cada uno, que arrastra.

Nuestro proyecto sigue adaptándose constantemente para satisfacer las necesidades de los cinco componentes de la compañía (“El Jefe”, como en Mercadona llamamos a los clientes, El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital). Por eso en Mercadona lo más estable es el cambio, teniendo siempre como faro a “El Jefe”.

Para ser capaces de identificarlo y abordarlo, antes que la realidad nos obligue a hacerlo, la agilidad es un elemento clave y diferencial en la toma de decisiones. Porque aunque en numerosas ocasiones no dispongamos de toda la información, somos conscientes de que si esperamos a tenerla, corremos el riesgo de llegar tarde. Por ello, y sabiendo que todos en la compañía tenemos un Modelo de referencia, la agilidad ha llegado a Mercadona para quedarse, asumiendo que las equivocaciones que podamos cometer son errores que tenemos que reconocer y una oportunidad de mejora, que nos permite seguir aprendiendo e innovando y mejorar la experiencia de compra de “El Jefe” y la satisfacción del resto de componentes.

Nuestra compañía trabaja en seguir incorporando a su ADN la sencillez, otra cualidad igualmente necesaria e imprescindible para avanzar. Eliminar la complejidad y poner el foco en la sencillez, principalmente en nuestros métodos y procesos, va a suponer un gran avance competitivo para la cadena de montaje de la compañía.

Para conseguir estos retos, debemos ser radicales en hacer siempre lo que hemos decidido hacer, y garantizar siempre la excelencia en nuestro trabajo diario. Teniendo siempre como referencia el Modelo de Mercadona, hemos de pensar constantemente en cómo añadir valor, con decisiones y reflexiones basadas en él. Para ello, estamos impulsando un importante cambio disruptivo basado en la teoría de la contrastación. Un cambio que nos ha llevado a, en lugar de medirnos por el resultado, empezar a hacerlo por el esfuerzo que diariamente realizamos en nuestro trabajo rutinario para satisfacer a los cinco componentes, y a través de ello conseguir los resultados.

Es en la aplicación de estos conceptos donde se enmarcan los movimientos realizados por la compañía en 2017. Hemos seguido impulsando nuestro surtido eficaz, construido desde “El Jefe” hacia atrás y con el que garantizamos todos los días la mayor calidad al menor precio. También hemos reforzado nuestra capacidad de sorprenderle a través de la innovación y del esfuerzo de los interproveedores y proveedores especialistas. Su colaboración surge de toda la Cadena Agroalimentaria Sostenible de

Mercadona (CASPOPDONA) y ha sido clave para lograr que nuevos “Jefes” hayan decidido compartir cada día con nosotros su experiencia de compra en nuestros 1.627 supermercados, hecho que ha provocado, entre otros, que el crecimiento en ventas en superficie constante de Mercadona se haya incrementado un 6% en 2017.

Paralelamente, hemos reformado en estos doce meses más de 126 supermercados, que junto a las 29 aperturas realizadas suman al cierre del año 157 centros con el nuevo modelo de tienda eficiente. Además, en nuestra apuesta por ganar frescura y ser cada día más tenderos y especialistas, estamos desarrollando el proyecto de Frescos Global, con la incorporación de importantes mejoras en nuestras secciones de frescos y una mayor adaptación al surtido local.

Todos estos movimientos han contribuido a que durante estos doce meses las ventas en volumen de Mercadona hayan crecido un 5%, hasta alcanzar los 11.586 millones de kilos-litros. Asimismo, la facturación se ha incrementado otro 6% más que en 2016, hasta los 22.915 millones de euros.

Otro de los avances de 2017 que cabe destacar es el realizado en Portugal, país del que seguimos conociendo, fruto de la coinnovación con los consumidores portugueses, sus gustos y preferencias y en el que continuamos trabajando para abrir nuestras cuatro primeras tiendas en 2019, así como nuestro primer bloque logístico.

Igualmente, hemos dado pasos para consolidar nuestro proyecto de innovación digital. Ejemplo de ello es el acuerdo a cinco años firmado con el líder del mercado en *software* de aplicaciones de negocio, SAP, que forma parte del plan estratégico de transformación digital de la compañía, o el avance en el desarrollo del proyecto de Mercadona online.

Para construir de forma sostenible todos estos hitos, Mercadona ha destinado durante estos doce meses una inversión de 1.008 millones de euros, dedicada, además de a los movimientos detallados anteriormente, a la apertura y reforma de nuevas tiendas y a optimizar nuestra red logística. Una inversión que nace del compromiso de todos los que formamos la compañía de hacer cuanto sea necesario para transformar Mercadona, con el foco en el medio y largo plazo y no en el corto.

## “En Mercadona estamos inmersos en un gran cambio disruptivo y la agilidad, la sencillez y la contrastación han llegado para quedarse”

En este compromiso se enmarcan los 322 millones de euros de beneficio neto obtenido en 2017 por la compañía, un 49% menos que en 2016. Esta reducción, que la compañía ya había anunciado y preveía fuese del 70%, es fruto de la decisión estratégica de asumir que durante los próximos años “el beneficio para los cinco componentes en el largo plazo es la inversión” con el objetivo de construir la Mercadona del futuro. Porque en Mercadona, primero va la satisfacción de “El Jefe”, después llega la venta y luego con todo esto llega el beneficio.

A lo anterior ha de sumarse la creación de 5.000 nuevos puestos de trabajo estable, lo que ha supuesto cerrar el año con más de 84.000 personas, cuyo talento, motivación e implicación en el trabajo diario son las principales fuerzas impulsoras del éxito de Mercadona. Con ellos, la compañía ha compartido un año más, y en concepto de prima por objetivos, 313 millones de euros.

Si hay algo que en Mercadona es una obsesión, es construir un modelo de empresa basado en el esfuerzo y el liderazgo. Y 2017 ha supuesto un punto de inflexión en asumir que para disponer de equipos motivados y de gran rendimiento, la principal responsabilidad son las personas y su esfuerzo; después los resultados. Porque si cada uno de nosotros nos esforzamos todos los días en satisfacer y sorprender a nuestros “Jefes”, los resultados llegan.

Ese es nuestro principal reto para 2018: seguir construyendo un modelo de empresa diferente para continuar avanzando por el camino trazado, y donde no exista, lo crearemos; un modelo en el que el crecimiento compartido con los cinco componentes haga de Mercadona una empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista. Para la consecución de esta Visión contamos, como ha sucedido a lo largo de la historia del Proyecto Mercadona, con el apoyo de nuestros accionistas y de nuestro Consejo de Administración, cuya implicación y compromiso también quiero agradecer.

Juan Roig



# COMITÉ DE DIRECCIÓN

Asegura el buen funcionamiento de la organización y el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos establecidos por el Consejo de Administración.

**Juan Roig**  
Presidente



**José Jordá**  
Director General de Tiendas y Prescripción Perecederos



**José Luis de Diego**  
Director General de Compras Transformados del Campo



**José Miguel Fernández**  
Director General de Compras Lácteos y Cerveza



**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



**Aleix Juan**  
Director General de Informática



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



**Francisco Espert**

Director General de Prescripción Secos



**Rafael Berrocal**

Director General de Compras Carne y Mar



**Francisco López**

Director General de Compras Fruta y Verdura



**Ramón Bosch**

Director General Financiero y Fiscal



**Héctor Hernández**

Director General Jurídico, Organización y Marina de Empresas



**Oriol Montanyà**

Director General de Logística



**Consejo de Administración**

Es el órgano encargado de la gestión, organización y representación de la compañía.

<b>Presidente</b>	Juan Roig Alfonso
<b>Vicepresidenta</b>	Hortensia M <sup>a</sup> Herrero Chacón
<b>Secretaria del Consejo</b>	Carolina Roig Herrero
<b>Vocales</b>	Hortensia Roig Herrero
	Amparo Roig Herrero
	Juana Roig Herrero
	Rafael Gómez Gómez
	Fernando Roig Alfonso

**Comisión de Auditoría**

Apoya al Consejo de Administración en la supervisión, entre otros, de la información contable, fiscal y financiera, de los servicios de auditoría, el cumplimiento y la gestión de riesgos.

<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



**Quien tiene un Modelo,  
tiene un tesoro  
y aplicarlo todos los  
días es el secreto del  
éxito de Mercadona**

Campos de vides del proveedor Vitivinícola del Ribeiro en Ribadavia, Ourense.

# El Modelo

A través del Modelo, nuestra responsabilidad como empresa es conseguir la satisfacción de los cinco componentes de la compañía, siempre.

## Los fundamentos del Modelo

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, 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.

Para construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido, Mercadona basa todas sus decisiones en el Modelo de Calidad Total, un modelo de gestión específico desde 1993, que ha evolucionado año tras año con la participación de cuantos forman la compañía. A través de él, desarrolla objetivos y estrategias concretas 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 facilita la toma de decisiones teniendo siempre como faro la satisfacción de “El Jefe”.

## Una compañía en evolución constante y que contrasta su esfuerzo diario

Desde su fundación, Mercadona es una compañía en constante evolución. Las reflexiones de todos los trabajadores han contribuido a enriquecer los fundamentos del Modelo, que sirven de referencia en el trabajo diario.

Un fundamento clave es la Teoría de la Contrastación, un gran cambio disruptivo de la compañía que contribuye a garantizar la excelencia siempre, de forma radical, para satisfacer a los cinco componentes. Su puesta en práctica implica medirse más por el esfuerzo (cumplir los métodos), que por el resultado, con el convencimiento de que si te esfuerzas, los resultados llegan.

## Evolución del Proyecto de Mercadona

Mercadona es una compañía de supermercados de capital español y familiar. Desde su fundación, su objetivo es satisfacer plenamente todas las necesidades de alimentación, limpieza de ropa y del hogar e higiene personal de sus clientes, así como las necesidades relacionadas con la alimentación y el cuidado de sus mascotas. Cuenta con una plantilla de 84.000 trabajadoras y trabajadores que se esfuerzan cada día por ofrecer la máxima excelencia en el servicio. Gracias a ellos, 5,2 millones de hogares depositan anualmente su confianza en la compañía.

Mercadona dispone de una red de 1.627 supermercados, tras inaugurar 29 nuevas tiendas y cerrar 16 que no respondían a los estándares actuales requeridos por la compañía, además de reformar 126 supermercados para adaptarlos al nuevo modelo de tienda eficiente. Actualmente, cuenta con presencia en 17 comunidades autónomas del territorio español y en 2018 prevé abrir sus primeras tiendas en la ciudad autónoma de Melilla y en la de Ceuta. Así mismo, y tras poner en marcha su plan de internacionalización, la compañía ha anunciado su entrada en Portugal con la apertura de 4 supermercados y de un bloque logístico en 2019. Para ello, prevé invertir en esta fase 25 millones de euros y ya ha contratado a 120 directivos, que son los responsables de liderar el proyecto empresarial en el mercado portugués.

# Mercadona Sostenible

Mercadona mantiene un compromiso con el crecimiento sostenible que se plasma en un desarrollo responsable de su actividad y permite ayudar a la consecución de los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por la Organización de Naciones Unidas. Mercadona es además socia del Pacto Mundial, iniciativa promovida por la misma Organización.

En este propósito, el Comité de Dirección de la compañía es el encargado de determinar las políticas para identificar, prevenir y gestionar los riesgos principales inherentes a la actividad de Mercadona. Promueve y apoya un firme compromiso con la prevención y gestión de los riesgos que pueden afectar a la compañía, lo

que se traduce en las numerosas estrategias implementadas para garantizar la satisfacción de los cinco componentes. Además, uno de los objetivos de Mercadona con la sociedad es el principio de transparencia que la compañía refuerza año tras año mediante la transmisión periódica de sus resultados a los trabajadores, los proveedores y la sociedad, las memorias anual y de medio ambiente, el portal de transparencia, y los diferentes informes e iniciativas de sostenibilidad que comparte con las asociaciones de las que es miembro.

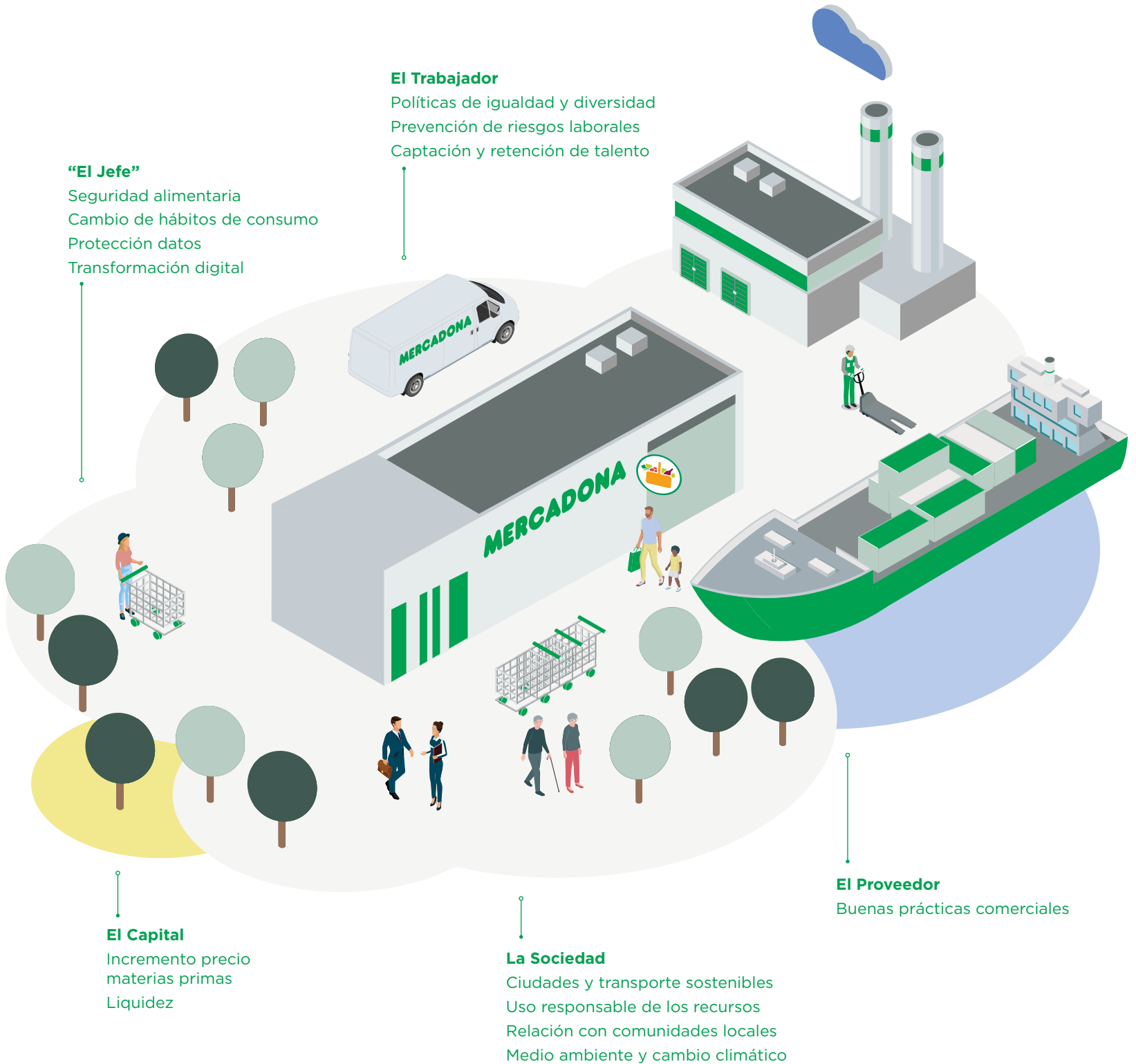
Estas acciones se describen con detalle en los correspondientes apartados de esta Memoria. A continuación se destacan algunas de las más significativas.

COMPONENTES	POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS	DESEMPEÑO 2017
<b>1. “EL JEFE”</b> Nuestro objetivo principal es satisfacer totalmente a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de Seguridad Alimentaria</li> <li>- Surtido eficaz: máxima calidad, mínimo precio</li> <li>- Estrategia Frescos Global</li> <li>- Servicio de Atención al Cliente</li> <li>- Protección de datos de los consumidores</li> <li>- Innovación transversal</li> </ul>	✓ 8 8 ✓ ✓ ✓
<b>2. EL TRABAJADOR</b> Quien satisface a “El Jefe” tiene que estar satisfecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puestos de trabajo fijos y con sueldos por encima de la media del sector</li> <li>- Principio de equidad: misma responsabilidad, mismo sueldo</li> <li>- Prima por objetivos</li> <li>- Formación y promoción interna</li> <li>- Prevención de riesgos laborales</li> <li>- Servicio médico</li> <li>- Conciliación de la vida personal y laboral</li> <li>- Convenio colectivo</li> <li>- Plan de Igualdad</li> <li>- Clima social</li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓
<b>3. EL PROVEEDOR</b> Los interproveedores y proveedores especialistas vertebran la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de Buenas Prácticas Comerciales</li> <li>- Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA)</li> <li>- Generación de tejido industrial</li> <li>- Políticas de pesca sostenible y bienestar animal</li> </ul>	✓ 8 8 8
<b>4. LA SOCIEDAD</b> Contribuir al desarrollo económico sostenible y al progreso social del país es una obligación para la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Modelo de relación con las comunidades locales</li> <li>- Diálogo y transparencia</li> <li>- Impulsar el emprendimiento</li> <li>- Políticas de prevención de delitos y anticorrupción</li> <li>- Programa de donación de alimentos</li> <li>- Sistema de gestión medioambiental:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Prevención de la contaminación</li> <li>» Uso sostenible de los recursos</li> <li>» Control y reducción de emisiones</li> </ul> </li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓ ✓ 8
<b>5. EL CAPITAL</b> El objetivo es obtener beneficio como consecuencia de hacer bien las cosas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento y rentabilidad</li> <li>- Políticas de gestión de riesgo financiero</li> <li>- Reinversión y visión a largo plazo</li> <li>- Generación de riqueza y valor compartido</li> </ul>	✓ ✓ ✓ ✓

✓ Estrategia consolidada    8 Estrategia en desarrollo

# Posibles Riesgos

Mercadona trabaja en la gestión y control de estos riesgos



# Modelo de Innovación Transversal

La agilidad y la sencillez en la forma de abordar el desarrollo de nuevos productos y servicios están muy unidas a la capacidad de colaborar para captar nuevas necesidades. Aprovechar durante el proceso creativo el conocimiento de “El Jefe”, los trabajadores y los proveedores permite a Mercadona ofrecer una experiencia de compra total. Para ello, la compañía asume el riesgo de tomar decisiones e innovar; de adelantarse en ofrecer respuestas sin miedo al fracaso, que entiende como una oportunidad para seguir aprendiendo, mejorar y seguir adaptándose al entorno con más agilidad, consciente de que cuanto más rápido se innova, más rápido se aprende y se progresa, con lo que mayor es también el valor diferencial de la compañía.

En esta apuesta constante por la innovación, dispone de un modelo de innovación propio, transversal y colaborativo. Un modelo que innova desde las necesidades del cliente y que le ha permitido, como pone de manifiesto el Instituto Cerdà en su estudio “El valor de la innovación conjunta”, alcanzar un ratio de éxito en el lanzamiento de nuevos productos del 82%, frente al 24% del sector.

**Fomentar la innovación para crecer y diferenciarnos**

## cuatro ejes de la innovación

INNOVACIÓN DE

### Producto

**240 nuevos productos** y 105 mejoras en el surtido con un ratio de éxito del 82%.  
16 centros de coinnovación para innovar conjuntamente

INNOVACIÓN DE

### Procesos

**Mejoras en procesos de fabricación y en sistemas logísticos** para evitar costes innecesarios. Desarrollo de la teoría de la contrastación y de organización para medir el esfuerzo y el resultado y concretar el rol de cada uno en cada proceso

INNOVACIÓN DE

### Concepto

**Para añadir valor a “El Jefe”**, como, por ejemplo, el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente que optimiza su acto de compra y genera un ahorro energético de hasta un 40%

INNOVACIÓN

### Tecnológica

**Agilizar al máximo la toma de decisiones y simplificar los procesos.** Mercadona Online e implantación de la tecnología S/4 HANA de SAP para incrementar la eficiencia y agilidad de los procesos y mejorar la gestión

## Transformación digital para estar más cerca de “El Jefe”

2017 ha sido un año especialmente relevante para Mercadona en el ámbito de la innovación digital, pues ha supuesto un punto de inflexión claro en su plan estratégico. La compañía ha alcanzado un acuerdo con SAP España para el desarrollo y la ejecución de su proyecto total de transformación digital, lo que permitirá acelerar la transformación y optimización de todos los procesos de su cadena de valor y supondrá el despliegue a gran escala del software y servicios de SAP.

Con la incorporación de la plataforma SAP S/4 HANA, la compañía dispondrá de herramientas que le proporcionarán información inmediata con análisis en tiempo real para obtener, en todo momento, un dato único y veraz en cualquier punto de sus procesos. Esta información permitirá a Mercadona anticiparse a las necesidades cambiantes de sus “Jefes” y del mercado, lo que facilitará la toma de decisiones para satisfacer plenamente a los clientes.



Juan Roig, presidente de Mercadona, y Bill McDermott, CEO de SAP SE, visitan las instalaciones de Mercadona para analizar los avances digitales alcanzados.



Fotografía aérea de las obras de construcción del futuro centro de distribución de compra online en el polígono Vara de Quart, València.

## Mercadona Online

También en 2017 Mercadona ha dado pasos importantes en su proyecto online, canal en el que es la primera empresa de su sector y que mantiene operativo desde que decidiese lanzarlo en el año 2001. Para ello, a lo largo de estos doce meses la compañía ha consolidado un equipo de 150 personas, con el objetivo de adaptar su modelo de éxito a un entorno tecnológico y ágil y trasladar la excelencia en el servicio también a su comercio online, que en 2017 ha sumado 198 millones de euros, un 1% de la facturación de la compañía, con un crecimiento del 9% respecto al año anterior.

La compañía tiene previsto iniciar las pruebas de este nuevo proyecto de compra online en algunas zonas de la ciudad de València a lo largo de 2018. Para ello, Mercadona está construyendo un nuevo centro de distribución en el polígono Vara de Quart (València), una nave de 13.000 m<sup>2</sup> que supone una inversión de 12 millones de euros, que servirá de laboratorio para probar un modelo de distribución distinto al actual con una cadena de suministro propia.



# Irmãdona: Mercadona en Portugal

En junio de 2016 Mercadona decidió poner en marcha su plan de internacionalización con la entrada en Portugal. Desde esa fecha, y a lo largo de 2017, la compañía ha realizado importantes esfuerzos para alcanzar el objetivo marcado: abrir sus primeras cuatro tiendas en 2019, de las nueve que ya tiene firmadas, en un país que ofrece grandes oportunidades y con el que mantene- mos importantes lazos de unión.

Tras constituir la sociedad Irmãdona Supermerca- dos S.A., que significa “hermana de Mercadona” en por- tugués, y establecer su sede en Porto, Mercadona inició su proceso de aprendizaje en Portugal. Desde entonces, ha aprovechado todos estos meses para avanzar en in- tegrarse en la sociedad portuguesa, estrechar más sus lazos y conocer, de primera mano, las grandes oportuni- dades que representa este mercado tan competitivo y profundizar en las necesidades de “El Jefe” portugués.



Sede social de Irmãdona Supermercados S.A. en Porto, Portugal

## Algunas entidades portuguesas con las que colaboramos



En febrero de 2017 Mercadona firma su adhesión a la Asociación Portuguesa de Empresas de Distribución (APED), patronal que promueve y estudia los intereses del sector.



Desde marzo de 2017 Mercadona es miembro del Consejo Consultivo de la Cámara de Comercio e Indústria Luso-Espanhola (CCILE). Esta institución fomenta las relaciones comerciales entre empresas portuguesas y españolas.



El ministro de Economía de Portugal, Manuel Caldeira Cabral, visitó el Centro de Coinnovación de Matosinhos en septiembre de 2017 acompañado por Eduardo Pinheiro, entonces alcalde de Matosinhos y otras autoridades, junto a Elena Aldana, directora de Relaciones Externas de Mercadona en Portugal, y João Pedro Miranda, responsable del centro. “Esta inversión es señal de la confianza de Mercadona en Portugal y abre oportunidades a las empresas portuguesas para suministrar nuevos productos a este grupo, no sólo en el mercado portugués sino también en todo el mercado ibérico”, señaló el ministro Caldeira Cabral.

## Proyecto actual de Mercadona en Portugal en cifras

**4**  
aperturas  
en 2019

**9**  
tiendas  
firmadas

**25 M€**  
de inversión

**63 M€**  
de compras  
a proveedores portugueses

**350**  
trabajadoras y  
trabajadores

**Centro de Coinnovación en Matosinhos**  
para el desarrollo del surtido para los “Jefes” portugueses

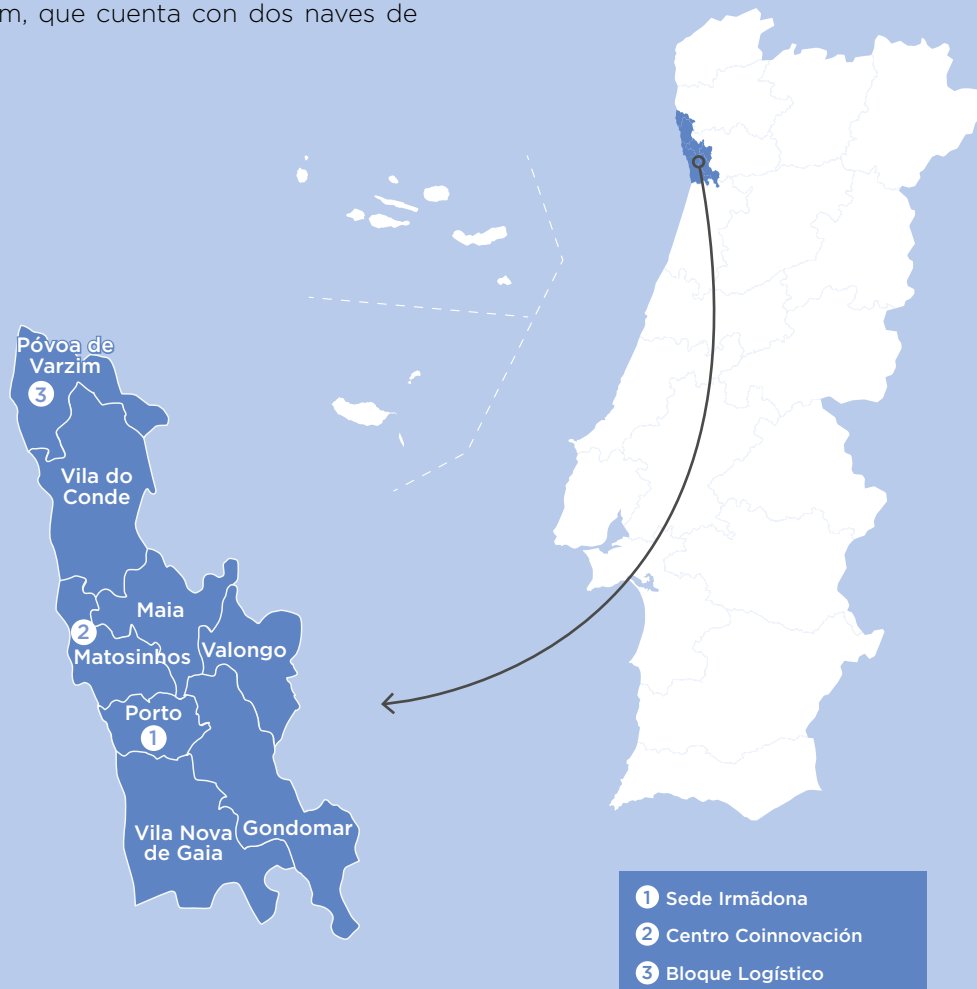
**Futuro bloque logístico**  
en Póvoa de Varzim

## Inversión de Mercadona en Portugal

Para abordar su proyecto en Portugal, Mercadona ha realizado una inversión inicial de 25 millones de euros. Este esfuerzo le ha permitido, entre otras cosas, inaugurar un Centro de Coinnovación en Matosinhos (Grande Porto) para el desarrollo y adaptación del surtido a “El Jefe” portugués.

La compañía ha anunciado también la construcción de un bloque logístico ubicado en Póvoa de Varzim, que cuenta con dos naves de

12.000 y 5.000 m<sup>2</sup>. Su localización estratégica permitirá abastecer a los supermercados de la cadena en la zona norte de Portugal y comunicar fácilmente con el bloque logístico ya existente en el norte de España, en Villadangos del Páramo, provincia de León.



## Futuras tiendas en Portugal

Mercadona tiene previsto abrir cuatro supermercados en 2019 en la zona de Grande Porto, en el norte de Portugal. Uno de ellos en Canidelo, en Vila Nova de Gaia, donde el acuerdo de colaboración alcanzado entre Mercadona y el Ayuntamiento ha permitido que las instalaciones del Sport Club de Canidelo de fútbol sean totalmente remodeladas, proporcionando mejores medios para el desarrollo de la educación deportiva de niños y jóvenes. La nueva tienda de Mercadona se ubicará en el espacio que ocupaban las antiguas instalaciones del Club de fútbol.

Asimismo, en Matosinhos se ubicará un nuevo supermercado en una antigua fábrica de conservas con el compromiso de que el edificio histórico mantenga toda su estructura principal, preservando así la historia centenaria del inmueble y su marco arquitectónico inigualable. Un edificio abandonado que renace de la mano de Mercadona y revitaliza una zona industrial de Matosinhos.

## Talento portugués

Para el desarrollo de la primera fase de expansión en Portugal, Mercadona anunció en 2016 la creación de 350 puestos de trabajo. Al cierre de 2017, la compañía ya ha logrado incorporar el talento de 120 jóvenes portugueses que ocupan puestos de dirección media y que serán los responsables de liderar el proyecto en el país luso.

Con contrato indefinido desde el primer día, todos ellos han iniciado un proceso de formación de 18 meses de duración y que supone, para la compañía, una inversión media de 50.000 euros por trabajador. Gracias a ello, se les explica detalladamente el Modelo de Calidad Total de Mercadona y su funcionamiento, al tiempo que se refuerzan sus habilidades y liderazgo, así como las competencias específicas en la gestión de los distintos puestos de trabajo.



Nuevo estadio de fútbol del Sport Club de Canidelo, Vila Nova de Gaia, Grande Porto.

## Innovar con “El Jefe” portugués

El Modelo de Coinnovación es una de las principales características diferenciadoras de Mercadona. La cadena de supermercados sigue una estrategia de aprender con los clientes que utilizan sus productos, escuchar sus comentarios e innovar con ellos, un modelo colaborativo diferencial que genera una mayor tasa de éxito en los lanzamientos y que ya está desarrollando en Portugal.

De hecho, en junio de 2017 Mercadona inauguró el Centro de Coinnovación de Matosinhos (Grande Porto), el primer centro de este tipo en el país y que se suma a los 15 que la compañía tiene en España. En

las instalaciones de este macrolaboratorio de ideas, de 1.000 m<sup>2</sup> distribuidos en dos plantas, con sala de degustación de producto y cocinas para las sesiones participativas con los “Jefes”, la compañía estudia las necesidades y preferencias de los clientes con el fin de adaptar su surtido a los hábitos del consumidor portugués. En el último año, la compañía ha realizado 1.700 sesiones distintas con los “Jefes” portugueses, en las que han compartido sus sugerencias para seguir conociendo sus hábitos de consumo.

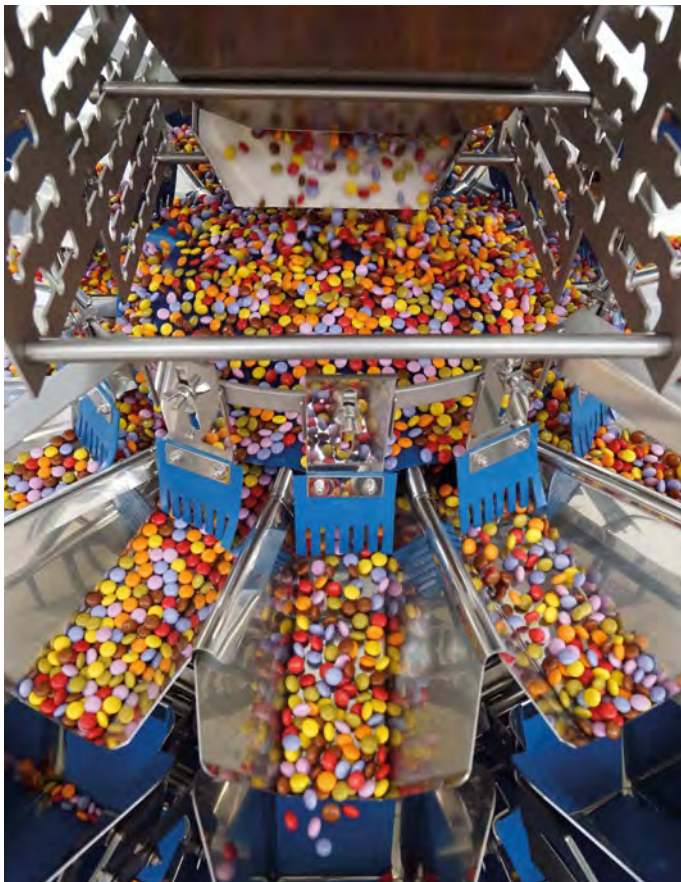


Definiendo el surtido para Portugal en el Centro de Coinnovación de Matosinhos, Grande Porto, junto a los “Jefes”.

## Compras a proveedores portugueses

Mercadona colabora desde hace años con proveedores portugueses, a quienes en 2017 ha realizado compras por valor de 63 millones de euros, 11 más que el año anterior, principalmente pera rocha, tomate, kiwi, galletas, chocolates, pescado de lonja, pastelería, etc. Muestra de ello son, por ejemplo, Panpor, Globalfrut e Imperial, empresas lusas que contribuyen a que Mercadona ofrezca un surtido eficaz con una elevada innovación y calidad.

En el caso de Panpor, empresa portuguesa de pastelería, inició su colaboración con Mercadona en 2014, año a partir del cual su producto, pastel de crema, ha ido consolidándose en los lineales de la compañía, como demuestra el hecho de que actualmente pueda encontrarse en los supermercados de toda la cadena en España.



Grajeas de chocolate del proveedor Imperial, elaboradas en Vila do Conde, Porto.

Globalfrut es una empresa que suministra pera rocha, una variedad de pera de origen portugués que desde 2014 se puede encontrar en los supermercados en España. Actualmente, esta variedad de fruta está presente en más de 500 supermercados de la cadena, lo que representó cerca de 1.000 toneladas en 2017.

Por su parte, Imperial, empresa relevante del sector del chocolate y con 85 años de historia, inició su colaboración con Mercadona en octubre de 2016, fecha desde la que su producto Pintarolas, lanzado en Portugal en 1980, está en los lineales de toda la cadena. En 2017, Mercadona ha comprado cerca de 2,5 millones de unidades a este proveedor portugués.



Línea de producción del pastel de crema del proveedor Panpor, elaborado en Rio Maior, Santarém.



Peras del proveedor Globalfrut en Lourinhã, Lisboa.



María Emma, “Jefa” del supermercado de Miralbueno, Zaragoza.



# 1. “EL JEFE”

Nuestra capacidad de colaboración nos confiere la agilidad necesaria para **desarrollar nuevos productos y servicios con y para “El Jefe”, con la finalidad de satisfacerlo y sorprenderlo**

---

Nuestro propósito es transformar Mercadona para satisfacer a “El Jefe”. Para ello, en 2017 hemos llevado a cabo numerosos movimientos, desde las aperturas y reformas de la red de supermercados con el nuevo modelo de tienda eficiente a la puesta en marcha del proyecto de frescos global, a los que hay que sumar el desarrollo de iniciativas ya implantadas otros años, como el surtido eficaz o el modelo de coinnovación.



---

# Nuevo Modelo de Tienda Eficiente

En 2017 Mercadona ha seguido reforzando su superficie de venta por medio de la apertura de nuevas tiendas y de las reformas realizadas para adaptar algunos de sus supermercados al Nuevo Modelo de Tienda que la compañía decidió poner en marcha en 2016. Gracias a este esfuerzo ha conseguido finalizar el año con un total de 1.627 tiendas, tras realizar 29 aperturas y haber cerrado 16 que no se adaptaban a los estándares actuales de la compañía.

La compañía ha reformado un total 126 supermercados, que junto con las nuevas aperturas suman un total de 157 centros adaptados al Nuevo Modelo de

Tienda Eficiente con un esfuerzo inversor relevante, de más de 385 millones de euros. Este nuevo modelo es un claro ejemplo de la apuesta que la compañía hace por la innovación de concepto, que en este caso permite optimizar el acto de compra y, además, propicia un ahorro energético de hasta un 40% respecto a una tienda tradicional.

Para abordar este proyecto, la compañía ha incorporado más de 250 personas al Departamento de Obras y ha realizado compras a proveedores especializados por valor de 126 millones de euros, un 199% más que el año anterior.

---

## Mejoras del Nuevo Modelo de Tienda Eficiente

MEJOR

### Servicio

**Más espacio y calidez para mejorar la experiencia de compra y ofrecer un mejor servicio.** Novedades en todas las secciones y distintas mejoras como nuevo diseño de cestas y carros sin moneda.

AHORRO

### Energético

**Incorporación de medidas de ahorro energético** que suponen una reducción de hasta un 40% del consumo, mediante el aislamiento térmico, la reducción acústica y el ahorro de agua.

### Ergonomía

**Nueva línea de cajas** para eliminar sobreesfuerzos. **Renovación de las salas de descanso y las taquillas** de los trabajadores.

### 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.



**+250**  
personas incorporadas al  
Departamento de Obras

**157**  
supermercados con el  
nuevo modelo de tienda

Fachada del supermercado de La Venta, en Collado Villalba, Madrid.

## Frescos Global

En 2017 Mercadona ha hecho un importante esfuerzo en el desarrollo de su oferta de productos frescos, lo que ha implicado un cambio total en su modelo de compras, de ventas, logístico y de pedido. La compañía está introduciendo el concepto de Frescos Global con mejoras en todas las secciones de frescos simultáneamente, que al cierre de 2017 ha propiciado un incremento en volumen de ventas de productos frescos de un 5,4% en las tiendas donde se ha implantado.

Mediante laboratorios de investigación ha mejorado el servicio que ofrece a sus clientes con iniciativas como el desarrollo del jamón al corte o la evolución experimentada en la sección de horno con un nuevo surtido de especialidades y rebanadora de pan. En esta misma línea, el Laboratorio de sushi, presente en un total de 173 tiendas al cierre de 2017, ha logrado consolidarse.

Además, ha seguido adaptando sus secciones de frescos a cada zona, para dar respuesta de esta manera a

los gustos y costumbres locales. Entre las novedades que ha incorporado, cabe mencionar el pollo amarillo en Galicia o la butifarra de Pagés en Cataluña. También ha estudiado cómo ofrecer un mejor servicio con el pescado procedente de las lonjas, a través de varios laboratorios en los que sigue actualmente variando y adaptando su surtido en función de las necesidades detectadas, lo que le ha permitido incrementar considerablemente el volumen de sus ventas en esta sección. Así mismo, estudia la ampliación de su surtido con otros productos como la fruta cortada o la calabaza asada.

Al cierre de 2017, la compañía cuenta con 102 tiendas adaptadas al concepto de Frescos Global y para ofrecer un mejor servicio ha formado a 21.500 especialistas en frescos, tanto charcuteros, como pescaderos, fruteros, carniceros, personal de horno y de cajas. Este esfuerzo en especialización y cualificación ha permitido impulsar las ventas y ofrecer nuevas alternativas a las necesidades que se detectan.

102

tiendas adaptadas al concepto de Frescos Global, que consiste en unir en un mismo centro todo lo que hasta hoy sabemos y hemos hecho en cuanto a las secciones de frescos



Mural de sushi, elaborado fresco todos los días.



Nuevo punto de acabado de carne.



Nuevo servicio de rebanadora de pan en la sección de horno.

21.500

especialistas formados en frescos:  
charcuteros, pescaderos, fruteros,  
carniceros, personal de horno y de cajas



Detalle de la sección de frutería.

Mayor calidad,  
frescura y surtido



Detalle del nuevo servicio de jamón al corte.



Pescado fresco de lonja.



Servicio de zumo de naranja recién exprimido.



Nueva balanza para pesar y cobrar en la línea de cajas.

# Surtido Eficaz y Prescripción

Mercadona ha seguido desarrollando su estrategia de Surtido Eficaz conjuntamente con los interproveedores y proveedores especialistas. Para ello, cuenta con 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 alimentación, limpieza de ropa y del hogar, aseo personal y alimentación y cuidado de mascotas, que le permite captar las necesidades para ofrecer soluciones acertadas.

Entre los hitos alcanzados, cabe destacar la inauguración, en junio de 2017, del primer centro de coinnovación en Portugal, concretamente en la localidad de Matosinhos (Grande Porto), donde un total de 40 especialistas en soluciones locales trabajan diariamente para ofrecer al consumidor portugués los productos que más se adapten a sus necesidades. Además, la compañía ha impulsado el nuevo Centro de Coinnovación del Jarro en Paterna (València), unas instalaciones que simulan una tienda real sin “Jefes” y que tienen todo lo necesario para definir mejor el surtido y tra-

bajar en el lanzamiento de nuevos productos, además de realizar jornadas de formación con trabajadores, sin interferir en la actividad diaria de una tienda.

Con la puesta en marcha de los centros de coinnovación de Matosinhos y del Jarro, la compañía cuenta en la actualidad con un total de 16 centros de estas características en los que se ha llevado a cabo una inversión en 2017 de 7 millones de euros. En ellos trabajan 123 especialistas en más de una veintena de categorías de consumo. Todos ellos son responsables de captar y observar, “con el delantal puesto”, las preferencias y necesidades de los “Jefes” para que la compañía pueda ofrecerles soluciones acertadas.

Para poder desarrollar todo este trabajo de coinnovación, Mercadona ha mantenido a lo largo de 2017 cerca de 9.000 sesiones con los “Jefes” en sus distintos centros, lo que le ha permitido detectar necesidades concretas y dar respuesta, tanto por medio de mejoras como a través de nuevas referencias en todas y cada una de las secciones.



**+8.000**

**productos**

en el surtido para que “El Jefe”  
componga su Carro Menú: la Compra  
Total de “El Jefe” al mínimo coste mensual

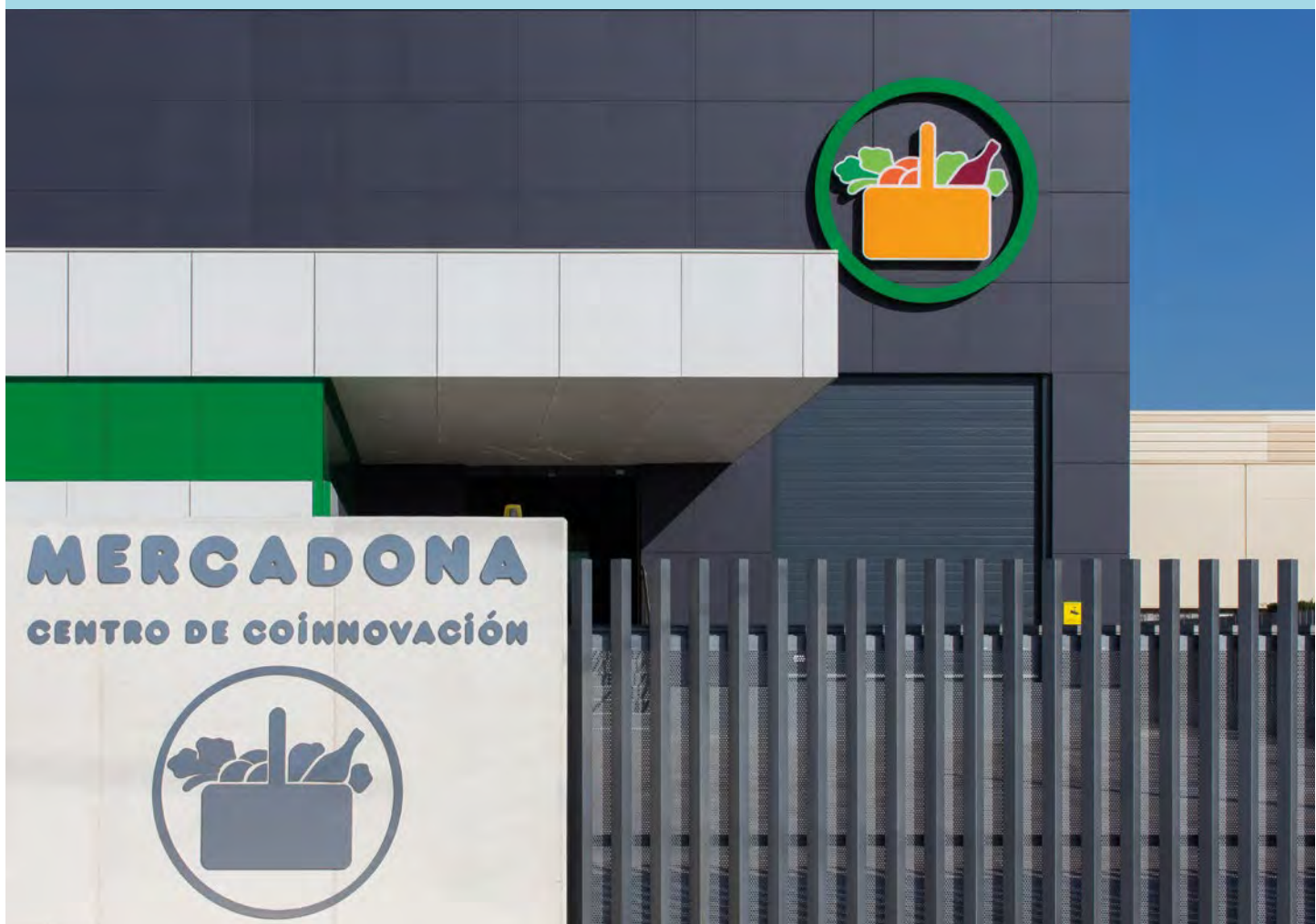
**120**

**interproveedores**

especialistas capaces de captar las  
necesidades de “El Jefe” para elaborar las  
mejores soluciones y al menor precio

**+700**

**proveedores**



Exterior del Centro de Coinnovación del Jarro en Paterna, València. El nuevo centro, que ha supuesto una inversión de 3,5 millones de euros, simula una tienda real sin clientes para definir mejor el surtido y trabajar en el lanzamiento de nuevos productos.

## Productos innovadores con éxito

Dentro de su Modelo de Coinnovación y mediante la Estrategia Delantal, basada en compartir con los clientes sus experiencias de consumo y así conocer sus necesidades, Mercadona ha seguido aprendiendo con los “Jefes” y desarrollando nuevos productos con los interproveedores especialistas para ofrecer mejores soluciones, como es el caso de las costillas barbacoa ya cortadas o las alitas de pollo asadas, ambas presentadas en un nuevo envase más manejable y cómodo para calentar directamente en el microondas.

Estas iniciativas obtienen sus resultados, ya que varios productos han sido reconocidos por su innovación en 2017: la pizza Hacendado de jamón y queso sin lactosa, la quinoa precocida congelada Hacendado y el smoothie Masclatá Verdifresh. En esta misma línea, el estudio “El valor de la innovación conjunta”, del Instituto Cerdà, certifica que el ratio de éxito de los nuevos productos lanzados por Mercadona es del 82%, frente al 24% del sector.



## Mejoras en el surtido

105 mejoras en el surtido y 240 nuevos productos para sorprender a “El Jefe” con una tasa de éxito en su lanzamiento 4 veces superior a la media del sector.



## Amplio surtido sin gluten y sin lactosa

Actualmente, la compañía cuenta con un amplio surtido de productos sin gluten, concretamente, 1.200 productos libres de esta proteína. Continúa trabajando en la mejora del surtido e identificación de productos sin lactosa, más de 800, con el objetivo de que los “Jefes” dispongan de la posibilidad de compra en todas las categorías de productos.



## Marcas propias

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

Deliplus Compy

HACENDADO

BOSQUE VERDE



Elaborado por:  
CASA TARRADELLAS, S.A.  
N. 152, Km 7,7  
CP 08503



## Novedades

**Gazpacho y salmorejo frescos:** elaborados como en casa y sin ningún tratamiento térmico, por lo que mantiene mucho mejor todas sus propiedades y sabor. Productos del proveedor J. García Carrión.

**Nuevos zumos frescos:** la nueva sección de zumos frescos ofrece distintas combinaciones a base frutas, verduras e ingredientes especiales como chía, aloe vera o valeriana, que proporcionan efectos diferentes: relajante, antioxidante, depurativo, etc. Elaborados por los proveedores especialistas Fruity King y Fruity Line.

**Frutos secos:** gama variada de frutos secos naturales: anacardos, avellanas, pipas mondadas de girasol y de calabaza... y mixes que permiten sorprender a “El Jefe” con una solución perfecta para aperitivos o como acompañamiento de ensaladas y otras recetas. Elaborados por el interproveedor Importaco.

## I+D+doble i

Los fabricantes interproveedores de Mercadona destinan a I+D+doble i más recursos que la media española del sector: el 2,47% de su plantilla se dedica a esta actividad, frente al 1,06% (Fuente: INE 2016).





En Mercadona disponemos de un **surtido eficaz, construido desde "El Jefe" hacia atrás** y con el que garantizamos todos los días la mayor calidad al menor precio





Los Espinosa Sales con familia y amigos.

# Seguridad Alimentaria y 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 los procesos. Para ello dispone de diferentes sistemas, como por ejemplo la innovadora herramienta denominada REMER. Este sistema de vigilancia permite detectar y alertar sobre posibles riesgos emergentes.

En 2017, la compañía ha llevado a cabo una importante labor docente en esta materia, pues a lo largo del año ha formado a más de 70.000 trabajadores, prácticamente la totalidad de la plantilla, en Seguridad Alimentaria, lo que ha permitido a cada uno de ellos actualizar el antiguo carné de Manipulador de Alimentos.

## Simulacros y colaboración con las Autoridades Sanitarias

Asimismo, cuenta con un Método de Simulacros propio con el que aborda numerosos y diferentes escenarios para mejorar la coordinación ante una posible contingencia e incrementar los niveles de seguridad alimentaria. De entre todos los abordados, cabe destacar el realizado con la colaboración de las Autoridades Sanitarias de Galicia, con la Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición (AECOSAN) y con la Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios (AVACU), que permitió poner a prueba los sistemas internos, detectar los puntos de mejora y, en otros casos, demostrar su correcto funcionamiento.

Mercadona es desde 2015 miembro de la junta directiva de la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), con quien conjuntamente ha elaborado una Guía de Buenas

Prácticas de Laboratorio para sus proveedores. Paralelamente, 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 Asociación Española de Codificación Comercial (AECOC), o la Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados (ASEDAS), entre otros.

## Regla de Oro

Cualquier producto de su surtido tiene 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.



Lorena y Sandra, “Jefas”, con bebida isotónica del proveedor especialista Enervit, en el Circuit 5K para corredores del Jardín del Turia de València.

## Decálogo de Seguridad Alimentaria en Proveedores e Interproveedores

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

1 Identificación y control de sus proveedores de materias primas

2 Control de producción

3 Control de incorporación de cambios

4 Análisis y Control de Puntos Críticos

5 Control de limpieza y manipulación

6 Control de instalaciones

7 Verificación de detectores

8 Verificación de mejoras de calidad

9 Método de Gestión de Alertas

10 Certificaciones

## Plan Control de Seguridad Alimentaria y Calidad

Control de los productos frescos y de alérgenos:

**+1.500** controles

Evaluación bianual de nuestro sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos con resultado favorable

Control de procesos logísticos:

**+400** controles

Nueva herramienta informática para información y gestión inmediata de inputs de calidad

Certificaciones de Seguridad Alimentaria: IFS y BRC, entre otras

**99%** de los interproveedores

Evaluación de las instalaciones y procesos de proveedores:

**+1.700** instalaciones evaluadas

Otros controles de proceso (superficies y ambientes):

**+1.000** controles

Estudios de vida útil de productos:

**+2.000** análisis

## Transparencia en el etiquetado

Mercadona ha seguido trabajando en 2017 para ofrecer la máxima transparencia con la adaptación del etiquetado al Nuevo Reglamento de Información al Consumidor, al Reglamento (UE) nº1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la Información Alimentaria (FIC Regulation).

La compañía cuenta además con un procedimiento propio que identifica siempre con claridad y transparencia a los proveedores fabricantes de las marcas propias, y como se debe exigir para facilitar a los consumidores que ellos libremente y con información veraz, actúen y compren en consecuencia. Paralelamente, apuesta por los principios de identificación e información en dichos productos, lo que permite que “El Jefe” reconozca con sencillez la información relevante, desde la compra hasta el consumo, así como atributos clave, como por ejemplo la presencia de algunos alérgenos o las condiciones de uso.

### Nutrición y salud

En 2017 Mercadona ha trabajado estrechamente con los interproveedores y proveedores especialistas para introducir mejoras relevantes en materia nutricional, lo que se ha traducido en importantes avances en muy diversos productos.

Ejemplo de ello son la reducción de azúcares añadidos, sales y aditivos en diferentes productos o las reformulaciones para reducir contenidos calóricos.



Inmaculada y Elisabeth, trabajadora y “Jefa” del supermercado de Camí Real en Catarroja, València.

## Canales de comunicación con “El Jefe”

Para Mecedona, 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, tanto en España como en Portugal, 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, además de canalizar otro tipo de consultas relacionadas con el comportamiento ético de la compañía y sus trabajadores, que posteriormente se tramitan y resuelven a través de los mecanismos establecidos por los departamentos implicados.

En 2017, las 54 personas que integran el Servicio de Atención al Cliente gratuito de Mecedona 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.



Carolina, trabajadora del Servicio de Atención al Cliente.

**700.000** total de seguidores en redes sociales

**+90.000** seguidores en 2017

**150.000** consultas en redes sociales

**97.000** media de menciones/mes

**f** **535.000** seguidores en Facebook

**t** **140.000** seguidores en Twitter

**i** **16.000** seguidores en Instagram

**y** **850.000** reproducciones en YouTube

### Teléfonos gratuitos de Atención al Cliente

España  
(+34) 900 500 103

Portugal  
(+351) 800 500 100

### Canales de Atención al Cliente

[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)

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



Ana, trabajadora del supermercado de la avenida Santa Rosa de Lima, Málaga.



## 2. EL TRABAJADOR

En Mercadona, el talento es un valor clave. Un talento enfocado hacia un propósito común: esforzarnos todos los días por **ofrecer un servicio excelente a nuestros “Jefes”**

---

2017 ha sido un año en que la compañía ha realizado importantes esfuerzos para construir la Mercadona del futuro, labor en la que juega un papel muy destacado el talento de las más de 84.000 personas que forman la compañía.

Para impulsar con mayor fuerza el crecimiento y desarrollo de la empresa, Mercadona ha introducido un cambio disruptivo basado en la contrastación. Teniendo siempre como referencia el Modelo de Mercadona, el esfuerzo que se realiza para garantizar cada día en el trabajo rutinario la satisfacción de los cinco componentes se convierte en un eje prioritario de medición.

Para ello, la compañía ha reforzado su apuesta por las personas, con una inversión en formación superior a los 65 millones de euros, lo que le permite disponer de un equipo cohesionado y enfocado hacia la excelencia diaria en su trabajo rutinario. Gracias a ello, cuenta con una plantilla de alto rendimiento y uno de los mejores recursos humanos de su sector, que le han permitido alcanzar los objetivos marcados y consolidar el crecimiento futuro.



# Apuesta por la creación de empleo estable y de calidad

Para poder satisfacer plenamente a “El Jefe”, Mercadona ha destinado nuevamente muchos recursos a fomentar el desarrollo, tanto personal como profesional, de cuantos forman parte de la empresa. Y también a incrementar el talento de su plantilla, el mejor de sus activos, tanto por medio de la formación como por la creación de 5.000 nuevos puestos de trabajo estables y de calidad, 15 de media al día, lo que le ha permitido acabar el año con una plantilla compuesta por 84.000 personas, entre ellas los 120 directivos portugueses que lideran la internacionalización en el mercado luso.

Todas estas personas comparten los valores del Modelo de Mercadona. Un equipo que toma decisiones, que arriesga, que aprende de los errores para incrementar su talento y que aprovecha al máximo sus habilidades y conocimiento para abordar con éxito las metas marcadas y seguir impulsando el Proyecto Mercadona.



Dani, trabajador del supermercado de la avenida Sancho el Fuerte en Pamplona, Navarra.



## 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 estable y de calidad

**5.000** 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 1.132 euros/mes netos

Política retributiva (incremento 11% salario mensual)

**12.324** trabajadoras y trabajadores han pasado de tramo en 2018

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

**310** solicitudes realizadas

Formación

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

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

**42%** de los puestos promocionados en 2017 son mujeres

## 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	<b>1.312 €</b>	<b>1.441 €</b>	<b>1.599 €</b>	<b>1.775 €</b>
Neto/mes	<b>1.132 €</b>	<b>1.224 €</b>	<b>1.337 €</b>	<b>1.462 €</b>

En vigor 01/01/2018. Incremento de la Política Retributiva en un 1,1% en 2018.

78%  
del personal base

# Compromiso con la Igualdad y la Diversidad

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, propicia una relación de respeto y confianza, en la que la tolerancia, la igualdad y la diversidad son valores que enriquecen. Todo ello se refuerza con el Plan de Igualdad de la compañía, que parte del compromiso por el desarrollo de unas relaciones laborales basadas en la igualdad, la calidad en el empleo y el respeto por la diversidad y que no admiten ningún tipo de discriminación por razón de sexo.

Para Mercadona, además, la equidad es un valor irrenunciable que forma parte de su Modelo, aplica de manera transversal y se concreta desde 1997 en el principio “a igual responsabilidad, mismo sueldo”. Y la diversidad, un valor integrador que refuerza su desarrollo con el que incrementa la obtención de resultados y mejora su competitividad.

La conciliación familiar y laboral es fundamental para Mercadona y algunas de sus cifras son explícitas por

sí solas: en 2017 un 4,4% de trabajadoras de la plantilla decidió ser madre y, además, 2.402 madres trabajadoras optaron por alargar en 30 días los cuatro meses de baja maternal establecidos legalmente. También a lo largo del año, 17.682 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.

Mercadona es una empresa que rechaza cualquier tipo de violencia ejercida contra la mujer y participa en el convenio “Empresas por una sociedad libre de violencia de género”, impulsado por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad y la Fundación Integra. Dispone de un protocolo de actuación propio a través del cual la compañía ayuda a las posibles trabajadoras víctimas de violencia de género, que van desde la asistencia e información inmediata a la aportación de soluciones concretas, como la excedencia de hasta 36 meses o el traslado a otro centro.



Patricia, trabajadora del supermercado de Viesques en Gijón, Asturias.



## Modelo de Recursos Humanos reconocido internacionalmente

La política de Recursos Humanos de la compañía ha sido destacada por Harvard Business Review, que ha publicado un estudio sobre la gestión del talento de los trabajadores en el que Mercadona sobresale por sacar “el máximo rendimiento” de su plantilla, al aprovechar “las aptitudes creativas y de resolución de problemas de los trabajadores para que sugieran mejoras”.

Según Harvard Business Review, que recoge las conclusiones del estudio realizado por las profesoras de la escuela de negocios Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) Zeynep Ton y Sarah Kalloch, esta política laboral de la cadena de supermercados es diferencial y permite ofrecer una “buena experiencia” a los clientes.

Un año más, la política de Recursos Humanos de Mercadona ha sido nuevamente reconocida en 2017 en el Estudio Merco Talento y repite en el primer lugar del ranking de su sector, escalando tres

puestos en el general, hasta el sexto lugar, convirtiéndose igualmente en la primera empresa no cotizada del país.

Además, la política de Recursos Humanos de Mercadona es 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, conciliación, promoción o el reparto de beneficios son igualmente factores responsables del éxito de su política de Recursos Humanos.



## Compartir beneficios con los trabajadores

Mercadona recompensa el esfuerzo de sus trabajadoras y trabajadores con un salario que, durante años, y nuevamente en 2017, se ha mantenido por encima de la media del sector. Como contrapartida, también el retorno en productividad ha continuado incrementándose.

Precisamente para incentivar el liderazgo y premiar el esfuerzo personal y colectivo, Mercadona cuenta con una política de retribución variable. A través de ella reconoce a sus trabajadores la consecución de los objetivos marcados y comparte con ellos los beneficios obtenidos a lo largo del año. Desde hace 17 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 2017, ha repartido en concepto de prima un total de 313 millones de euros entre el 98% de las trabajadoras y los trabajadores.

### Indicadores de desempeño

#### Prima por objetivos

**313 M€**

repartidos entre la plantilla

**98%**

trabajadores cobran la prima

#### Rotación

**3,7%**



### Plan de Formación

**40.564**  
personas formadas en  
planes específicos

**65 M€**  
20% más que en 2016

**780**  
euros por trabajador

**63**  
módulos o acciones  
formativas

**2,5**  
millones de horas  
de formación

Personal de la sección de horno y monitores en una formación del nuevo modelo de horno.

### Formación para el crecimiento profesional

Mercadona apuesta por la formación continua y destina importantes recursos, tanto personales como económicos, esfuerzo cuyo retorno más evidente es la calidad de sus recursos humanos.

En 2017 la compañía invirtió en formación un total de 65 millones de euros, 11 millones más que el año anterior, hasta completar más de 2,5 millones de horas de formación, tanto general como específica, para cada puesto de trabajo, lo que ha supuesto una inversión media por persona de 780 euros.

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. Gracias a ello los trabajadores no sólo consolidan y mejoran sus habilidades sino que reciben un marco de conducta responsable por medio de la transmisión del Modelo de Calidad Total.

En 2017 un total de 577 personas se han formado en liderazgo empresarial con el programa “Directivos Líderes”, de las cuales 64 son de otros países, fruto del proceso de internacionalización que la compañía está abordando. Este programa se puso en marcha en 2009 y en el presente ejercicio ha supuesto una inversión media por directivo de 20.000 euros.

También cabe destacar la inversión realizada en formación de ayudantes, de 16.000 euros de media por persona, de la que en 2017 se han beneficiado 54 personas, dos de ellas también miembros del equipo internacional. Y muy especialmente, dada la apuesta realizada por la compañía para impulsar su estrategia Frescos Global, la formación específica que se ha impartido para poder dar a “El Jefe” el servicio que necesita en los nuevos Modelos de Venta. Concretamente, más de 21.500 personas han mejorado su especialización gracias a su asistencia a los cursos de Nuevo Modelo de Carne, Nuevo Modelo de Horno, Venta de Sushi o, entre otros, Jamón al Corte y Embutido Ibérico.



Daniel Blasco, director general de Recursos Humanos, impartiendo el curso de promoción de directivos.

### Oportunidades de promoción interna

La promoción interna es una de las señas de identidad de Mercadona y así lo refleja el hecho de que en 2017 un total de 741 personas hayan asumido nuevas y mayores responsabilidades dentro de la empresa. Esta proyección profesional se eleva hasta el máximo exponente, ya que todos los directores generales que componen el Comité de Dirección son fruto de dicha promoción interna.

Además, Mercadona no admite ningún tipo de discriminación por razón de sexo. De hecho, actualmente el porcentaje de mujeres y hombres en puestos directivos es paritario, fruto de su apuesta por la promoción interna que ha permitido que durante los últimos años haya aumentado considerablemente la presencia de mujeres directivas promocionadas, que ha pasado del 30% al 47%.



## Salud y seguridad en el trabajo

Para Mercadona velar por la salud y seguridad laboral de las trabajadoras y trabajadores es un objetivo permanente y esencial. Por ello, asume esta responsabilidad como prioritaria y centra la mayor parte de sus esfuerzos en este ámbito en dotar a cualquiera de los diferentes puestos de trabajo y procesos productivos de la mayor seguridad y ergonomía.

Año tras año, la compañía refuerza también la formación en prevención de su plantilla, labor en la que están involucrados todos y cada uno de los puestos de trabajo y que contempla, además, cualquier cambio que pueda generarse en los procesos productivos. En 2017, la compañía ha destinado un total de 10 millones de euros a medidas preventivas. Además, ha contado con la colaboración de servicios de prevención ajenos, como Quirón Prevención, Previs o Cualtis, que han contribuido tanto en el ámbito de la formación como en el de la prescripción de criterios y desarrollo de nuevos procesos.

Así, y en el caso de la seguridad y salud, el equipo de prevención ha dado solución con desarrollos ergonómicos, por ejemplo, para el nuevo mueble de cajas, para el punto de acabado de carnicería o para el rincón del jamón o la sección de Horno. Por su parte, su implicación en materia de prevención aplicada a la maquinaria ha permitido introducir mejoras en la cortadora de frutas, la máquina de zumo exprimido o las herramientas de corte de la pescadería, entre otras. Todas estas medidas no sólo han contribuido a proteger la salud de los trabajadores, sino que han reforzado su ergonomía y han eliminado, igualmente, 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.



Víctor, encargado de mantenimiento del supermercado de El Tercer Barrio, Palencia.

## Plan de Prevención + Programa de Salud

### Supermercados

Evaluación de riesgos de los nuevos centros y las reformas realizadas

Formación inicial y periódica

**155** evaluaciones realizadas

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

**100%** carniceros nuevo Modelo de Venta y charcuteros Jamón al Corte

### Bloques Logísticos

Riesgos generales y específicos (seguridad instalaciones)

**32** cursos programados por cada bloque logístico

### Oficinas

Evaluación de las nuevas oficinas en Paterna

**9** guías de criterios preventivos

### 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

**14%\***

**36** días

**60%**

**70%**

**10** millones de euros

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





Campos de kale del interproveedor Agromediterránea en Albacete.



### 3. EL PROVEEDOR

Para ser Totaler y ofrecer siempre la mejor solución para “El Jefe”, **la innovación y la productividad de nuestros proveedores son imprescindibles**, partiendo de la especialización de cada uno en lo que mejor sabe hacer

---

Mercadona lleva años destinando importantes recursos para reforzar su labor de Totaler, estrategia que le permite conectar con las necesidades de sus “Jefes” y ofrecer las mejores soluciones dentro de su cadena agroalimentaria sostenible (CASPOPDONA). Con este objetivo, asume la responsabilidad de ofrecer a los clientes, siempre con la máxima calidad y al mínimo coste, su Carro Menú, que es como la compañía denomina a los productos que forman parte de su compra diaria. Gracias a ello, la compañía ha conseguido pasar de distribuidor a Totaler, a prescribir lo mejor para “El Jefe” a través de interproveedores y proveedores especialistas que compartan esta pasión con la compañía.

# Interproveedores y Proveedores Especialistas

El Proveedor es uno de los pilares fundamentales del Proyecto Mercadona. Y dentro del proceso de transformación en el que está inmersa la compañía para impulsar de forma eficiente el Surtido Eficaz, el desarrollo de la cadena de suministro ocupa un papel muy relevante. Gracias a su apuesta por la especialización, la compañía puede ofrecer a “El Jefe” un Surtido Eficaz que garantiza en cada producto la seguridad alimentaria, la calidad, el servicio y el precio más bajo posible.

Para ello, trabaja con 120 interproveedores y más de 700 proveedores, todos ellos especialistas, de frescos y secos, colaboración conjunta que ha permitido incorporar *know-how* a los lineales de la compañía e impulsar, paralelamente, productos locales y de proximidad, con más frescura, y especializados. Con todos ellos, la compañía ha trabajado estrechamente con un objetivo común: satisfacer plenamente a “El Jefe”, adaptarse mejor y con mayor agilidad a sus gustos y reforzar más su surtido eficiente.

Para abordar con éxito estos trabajos de especialización, la compañía ha seguido fortaleciendo sus departamentos de Compras y de Prescripción, compuestos en 2017 por 900 gerentes repartidos en cinco departamentos de Compras y dos de Prescripción, todos ellos especializados en distintos productos y categorías.

Además de ello, en 2017, Mercadona ha colaborado con más de 2.700 proveedores comerciales y de servicios, a los que han de sumarse las 20.000 pymes locales y productores de materias primas. Todos y cada uno de ellos asumen un papel relevante en la cadena de montaje de la compañía, pues su implicación conjunta ha permitido seguir consolidando un proyecto de riqueza compartida que, año tras año, genera valor y es fuente de productividad en nuestro país y que ha continuado apostando por la eficiencia, la calidad, la innovación, el origen español de los productos y el desarrollo sostenible.

Con el objetivo de disponer siempre de la mejor opción para “El Jefe”, Mercadona tiene presencia en más de 10 países, en los que trabaja con los mejores proveedores también para reforzar su surtido y servicio. En varios de esos países cuenta, además, con oficinas de representación, filiales y sucursales, con las que da cobertura a los trabajadores y desde las que pueden operar en representación de la compañía.

## Adiós a un gran amigo y a un gran empresario

Queremos recordar desde estas páginas la figura de Paco Pons, presidente de Importaco, fabricante interproveedor de Mercadona desde hace más de 20 años. Fallecido el pasado 12 de enero en València, Paco Pons fue una gran persona, un gran empresario, un gran fabricante y un gran amigo para todos los que compartimos este Proyecto. Los valores que transmitía y su personalidad honesta y humilde son un modelo a imitar y ejemplo a seguir para todos nosotros. Su legado siempre permanecerá presente entre nosotros. *Adéu gran amic.*



## Especialización por producto

Interproveedores y Proveedores especialistas

**1 Relación estrecha de confianza y colaboración mutua**

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

**3 En frescos,** incorporar proximidad y adaptación a los gustos locales

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

**5 Tener la satisfacción de “El Jefe” como faro**



Control de calidad en las instalaciones del proveedor Manuel Busto Amandí en Villaviciosa, Asturias.



Bollo de mantequilla del proveedor especialista Urrestarazu en Basauri, Bizkaia.



Pimientos Padrón del proveedor Horsal en Cambados, Pontevedra.

### 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.



# Clúster industrial en cifras

Algunos ejemplos de inversiones para mejorar e innovar en procesos en 2017

Gracias al esfuerzo conjunto de Mercadona con los fabricantes interproveedores y proveedores especialistas que trabajan específicamente para la compañía, ha sido posible impulsar durante los últimos años un importante clúster industrial en el país. A cierre de 2017, este clúster, conformado por 249 fábricas y un total de 54.163 trabajadores, ha invertido conjuntamente 706 millones de euros y ha generado 80 nuevas fábricas, líneas de producción o ampliaciones.



**Agromediterránea**  
Nuevo Centro de Innovación Agronómica para la investigación de nuevas variedades en Montserrat (València) y mejoras en sistemas de riego y cultivos de calabacín en la Región de Murcia.

**1,7 M€**

**Ibersnacks**  
Nuevas líneas de patatas fritas en su planta de Medina del Campo (Valladolid).

**3,5 M€**  
42 nuevos empleos

**Ultracongelados Virto**  
Nueva fábrica en Santomera (Murcia).

**19,7 M€**  
12 nuevos empleos

**Chic-kles Gum**  
Ampliación y mejora de líneas de chicles y golosinas surtidas en su fábrica de Riba-roja de Túria (València).

**14 M€**  
24 nuevos empleos



**Arrocerías Pons**  
Ampliación zonas de cultivo de arroz de las variedades redondo, bomba y J. Sendra en Massanassa (València).

**1,6 M€**  
13 nuevos empleos



**Casa Tarradellas**  
Nueva fábrica de pizzas y automatización fabricación Tiras Pollo Hacendado en su planta de Gurb (Barcelona).

**45,2 M€**  
166 nuevos empleos



**SPB**  
Ampliación capacidad, rediseño productos y mejora en los procesos en sus plantas de Cheste (València) y Huévar del Aljarafe (Sevilla).

**9 M€**  
37 nuevos empleos

**Incarlopsa**  
Ampliación de un secadero de jamones en Corral de Almaguer (Toledo).

**27 M€**  
60 nuevos empleos

**Covap**  
Diversas mejoras y nueva línea para nata líquida sin lactosa en su planta de Pozoblanco (Córdoba).

**4,3 M€**  
43 nuevos empleos

**Cidacos**  
Mejoras en varias líneas en sus plantas de Autol (La Rioja), Funes (Navarra) y Coria (Cáceres).

**3,7 M€**  
56 nuevos empleos

**Elaborados Naturales de la Ribera**  
Mejoras en las líneas de producción de tortilla preparada Hacendado en su planta de Corella (Navarra).

**Logifruit**  
Nueva planta de envases y logística en Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava).

**6,7 M€**  
36 nuevos empleos

**Embutidos Martínez**  
Actualización productos para nuevo Modelo de Carne en sus plantas de Cheste, Torrente y Buñol (València).

**4 M€**  
46 nuevos empleos

**Frutas Montosa**  
Ampliación instalaciones y línea de producción de guacamole en Valle-Niza (Málaga).

**6,3 M€**  
41 nuevos empleos

**2,1 M€**  
11 nuevos empleos



## Reunión Anual de Interproveedores

El pasado mes de junio se celebró en València la reunión anual de fabricantes interproveedores de Mercadona. El encuentro permitió poner en valor la importancia de la especialización dentro del Proyecto Mercadona, al ser éste un factor clave para reforzar tanto la calidad como la seguridad de los productos y poder disponer de un surtido eficaz que satisfaga las necesidades de “El Jefe”.

Además de ello, la reunión anual sirvió igualmente para compartir los nuevos retos a los que se enfrenta la compañía y las herramientas para poder abordarlos con éxito y satisfacer a los cinco componentes a través de la innovación constante, del esfuerzo diario y de la búsqueda de la excelencia en el trabajo rutinario.







# Algunos fabricantes interproveedores y proveedores especialistas

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



# Convenio Marco de Buenas Prácticas Comerciales

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

1

## Objetivo conjunto

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

2

## Cooperación mutua

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

3

## Principio de “ganar-ganar”

Acuerdos beneficiosos para ambas partes

4

## Cumplimiento

Por ambas partes de todos los compromisos en los plazos acordados

5

## Transparencia

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

6

## Relación estable

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



Campos de nectarinas del proveedor Tany Nature en Zurbarán, Badajoz.

# Colaboración con el sector primario

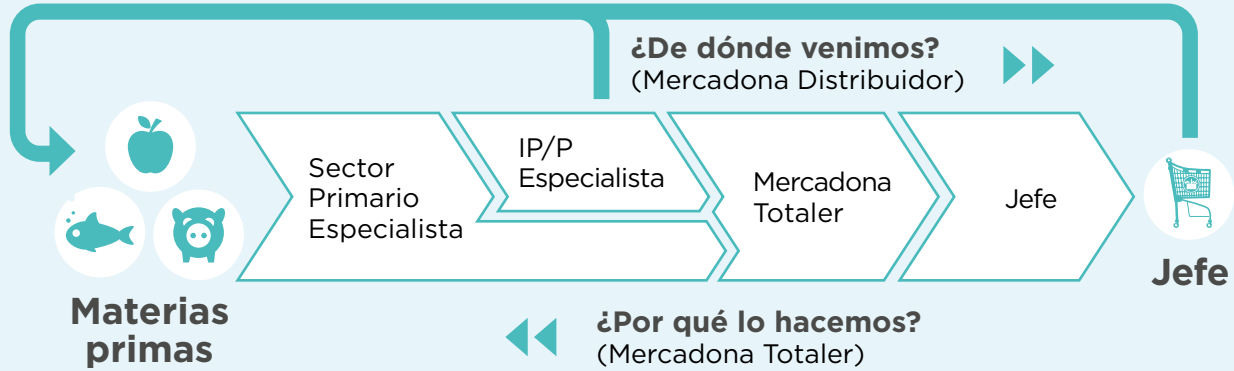
En 2017 la compañía ha seguido desarrollando la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona (CASPOPDONA). Este proyecto persigue acometer la modernización de la cadena agroalimentaria sostenible, objetivo para el que durante todo este tiempo uno de los factores clave ha sido estrechar vínculos con los sectores estratégicos de la industria agroalimentaria española, como son el agrícola, pesquero y ganadero.

Para ello, ha seguido apostando por la estabilidad, la proyección de futuro, la seguridad en la compra y la especialización. Y junto a estas bases, todos los esla-

bones han seguido compartiendo sus conocimientos y experiencias, lo que ha permitido que CASPOPDONA sea hoy un proyecto vigente de conocimiento compartido. Un proyecto que se desarrolla y consolida y que permite a todas sus partes obtener rentabilidad. Y a Mercadona, además, poder reforzar su surtido eficaz al disponer de los mejores proveedores de su sector: proveedores cada vez más locales y especialistas que no sólo ofrecen productos de la máxima calidad y fresca, 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 de origen nacional.

<p>Colaboración con</p>	<p><b>8.600</b> agricultores</p>	<p><b>5.200</b> ganaderos</p>	<p><b>12.000</b> pescadores</p>
<p><b>Sector lácteo sostenible y 100% nacional</b> 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, como por ejemplo a través de su apoyo a la campaña “Lácteos de aquí cada día”.</p>			
	<p><b>Orencio Hoyo</b> Empresa familiar y proveedor especialista de pimentón dulce y picante de la D.O. La Vera. Mantiene acuerdos de colaboración y asesoramiento técnico con más de 40 agricultores de los valles de la Vera, Tiétar, Alagón y Ambroz, con un total de 200 hectáreas de producción de pimiento.</p>		

## CASPOPDONA Creando un proyecto común



### PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE CASPOPDONA

ESTABILIDAD ◀▶ PRODUCTIVIDAD ◀▶ DIÁLOGO ▶

### OBJETIVO:

CRECIMIENTO COMPARTIDO Y SOSTENIBILIDAD



#### Frutas Fajardo

Esta empresa familiar cuenta con 200 hectáreas de producción propia y mantiene acuerdos con más de mil agricultores, mayoritariamente de pequeña dimensión. Gracias a ello, ha podido reforzar su especialización en aguacate, chirimoya, mango y níspero.

#### Importaco

Como parte de su política de buenas prácticas agrícolas para garantizar la calidad y productividad de los cultivos de almendra española, colabora con 56 agricultores, con una producción conjunta de 7.300 toneladas.



## Bloques logísticos

Mercadona trabaja en el desarrollo de su red logística con el objetivo de transformarla para optimizar todo su potencial. Para liderar la eficiencia en su cadena de suministro, mantiene inversiones constantes desde hace más de una década, lo que le ha permitido no sólo reforzar su eficiencia, sino innovar con la eliminación en sus bloques de cualquier manipulación y sobreesfuerzo por parte de los trabajadores, lo que contribuye a prevenir y reducir el riesgo de accidentes laborales. De hecho, la compañía ha consolidado su apuesta por el trabajo de calidad en los almacenes, con la puesta en marcha de bloques logísticos totalmente automatizados, pioneros en el sector, que son, además, un motor de competitividad y productividad.

Para afrontar el reto de incrementar su capacidad de forma paralela al crecimiento constante de la compañía, Mercadona está desarrollando su proyecto logístico de forma sostenible y definiendo sus criterios de stock, procesos logísticos y recursos, así como la mejor ubicación de su *hub* logístico.

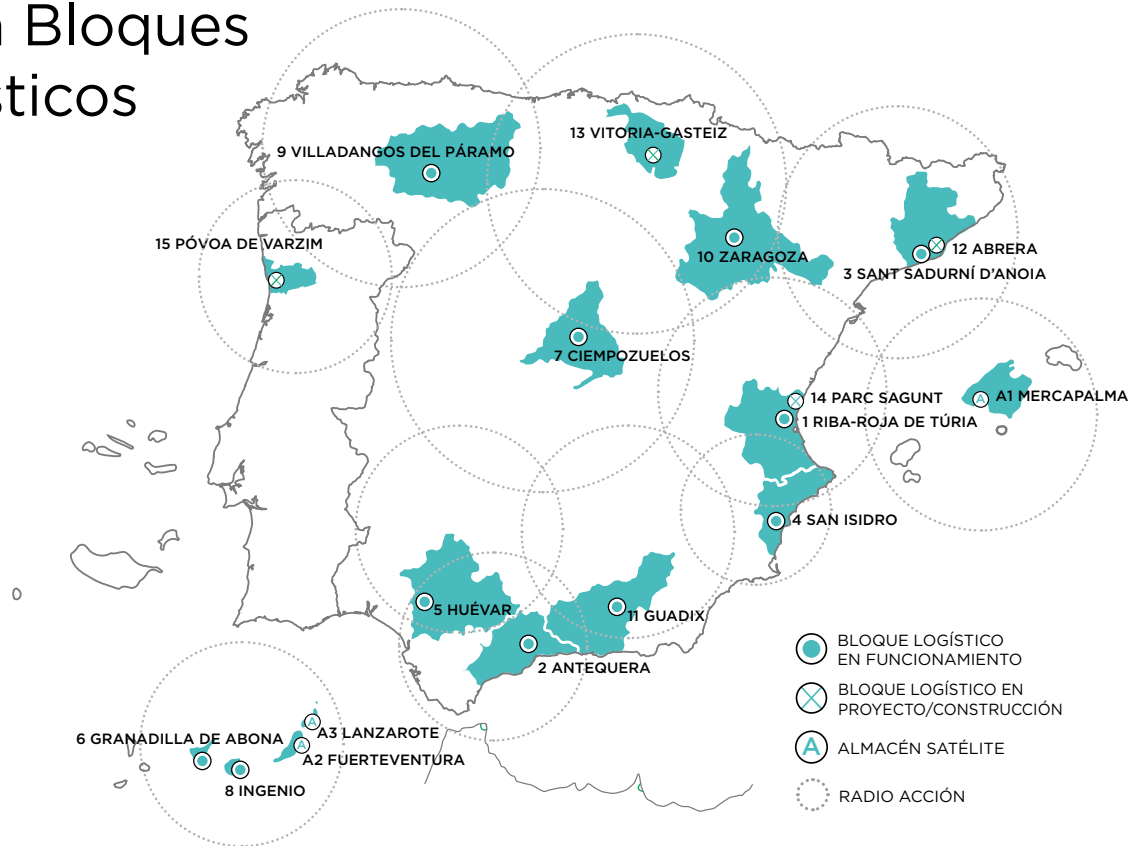
Es en el desarrollo de esta estrategia donde se encuentra enmarcada la adquisición de las nuevas parcelas en el parque empresarial Parc Sagunt, en Sagunt (València). Un total de 550.000 metros cuadrados que han supuesto una inversión de 41 millones de euros. La construcción de este nuevo bloque logístico va a suponer una inversión cercana a los 400 millones de euros para disponer del mejor y más moderno bloque logístico de la compañía, mejorado gracias a la experiencia tecnológica acumulada en el resto de almacenes de la compañía.

La ubicación estratégica del bloque logístico de Parc Sagunt es una oportunidad evidente para incrementar la eficiencia logística de la compañía y va a suponer una reestructuración del bloque logístico que la compañía tiene en Riba-roja de Túria (València), que al no poder automatizarse en su totalidad adaptará su actividad. Como consecuencia de ello, ambos bloques dispondrán de una plantilla conjunta aproximada de 1.000 personas.



Fotografía aérea de las parcelas en las que se ubicará el nuevo bloque logístico en Parc Sagunt, en Sagunt, València.

# Mapa Bloques Logísticos



- 1. RIBA-ROJA DE TÚRIA, València
- 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 (València)

- 15. PÓVOA DE VARZIM, Distrito Porto (Portugal)
- A1. MERCAPALMA, Palma de Mallorca (Illes Balears)
- A2. FUERTEVENTURA, Fuerteventura (Las Palmas)
- A3. LANZAROTE, Lanzarote (Las Palmas)

Mercadona tiene una red logística eficiente que, en su conjunto, alcanza los 1.099.000 metros cuadrados de superficie. A través de sus 15 bloques logísticos, cuatro de ellos en proyecto y construcción, y 3 almacenes satélites, abastece a todos sus supermercados, 1.627 al cierre de 2017.

**1.099.000**  
metros cuadrados de superficie

**15** bloques logísticos

### Bloques logísticos de Abrera y Vitoria-Gasteiz

Mercadona ha finalizado la primera fase de las obras del bloque logístico de Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava), con la puesta en marcha de la actividad de secos, envases, frío y perecederos, lo que ha supuesto hasta ahora una inversión de 50 millones de euros. Este proyecto se inició en 2015 para abastecer a los supermercados que tiene en Euskadi, Navarra, La Rioja, Cantabria y Burgos.

Paralelamente, Mercadona ha continuado avanzando en la construcción de su quinto bloque logístico inteligente en Abrera (Barcelona). A lo largo de estos meses, ha puesto en marcha la primera fase de la plataforma de productos frescos integrada dentro del almacén de frío (en el que también se encuentran los productos refrigerados y congelados), que se suma a la actividad del almacén de secos, a la fábrica de pan y al área de gestión de envases. Con una inversión total de 300 millones de euros en diferentes fases, en el desarrollo del mismo participan 150 pymes, que a su vez dan trabajo a 600 personas, lo que supone un impulso importante en la reactivación económica de la zona durante el transcurso de las obras.

También en 2017 Mercadona ha firmado un contrato para desarrollar su primer bloque logístico en Portugal. Localizado en la ciudad de Póvoa de Varzim, cuenta con dos naves de 12.000 y 5.000 metros cuadrados, respectivamente, en las que se ubicarán los almacenes de secos, perecederos, refrigerados y congelados. La compañía tiene previsto que la nueva plataforma esté totalmente operativa en el primer semestre de 2019.



Exterior del bloque logístico de Abrera, Barcelona.



Instalaciones del bloque logístico de Abrera, Barcelona.



Exterior del bloque logístico de Vitoria-Gasteiz, Araba/Álava





Pau, "Jefe" del supermercado de la avenida Blasco Ibáñez, Valencia.



## 4. LA SOCIEDAD

**Una iniciativa transformadora basada en el crecimiento compartido** para generar un impacto social que cree progreso y desarrollo responsable

---

El Modelo de Calidad Total de Mercadona es un modelo de gestión ético que genera valor para todos sus componentes gracias a que persigue un crecimiento sostenible. Desde la máxima de que lo más estable en la compañía es el cambio, incorpora de manera constante mejoras que han contribuido a construir el proyecto Mercadona: un proyecto que ha evolucionado a través de la responsabilidad, la transparencia, la cooperación, el diálogo y la empatía.

Gracias a este Modelo, que impulsa la prosperidad compartida entre todos sus componentes, uno de los compromisos que Mercadona mantiene con la sociedad es contribuir a su desarrollo y progreso de forma sostenible. A través de su estrategia de Responsabilidad Social, apuesta por el emprendimiento y el impulso al talento y trabaja constantemente en medidas para reducir el impacto de su actividad en el medio ambiente.

Esta forma de entender su actividad es compartida por todos cuantos forman parte de la compañía, que colaboran diariamente en un objetivo común: “seguir construyendo un modelo de empresa que la gente se sienta orgullosa de que exista”.

# Creación de valor a través de hechos

La transformación que está llevando a cabo Mercadona tiene también un importante impacto positivo para la sociedad. De hecho, sólo los 1.008 millones de euros de inversión que ha realizado en 2017 han tenido un efecto multiplicador relevante sobre la economía de las zonas donde Mercadona está implantada, al generar un impulso muy claro a la actividad industrial, el empleo y las rentas de los entornos en los que la compañía desarrolla su actividad.

Igualmente relevante es la generación de empleo estable y de calidad realizada por la compañía, que sólo en 2017 ha supuesto la creación de 15 nuevos puestos de trabajo al día. En su conjunto, 5.000 puestos de trabajo estables y de calidad, y una apuesta por la promoción y el desarrollo profesional y personal con unas condiciones que están por encima de la media del sector, como demuestra el hecho de que el sueldo inicial mínimo sea de 1.132 euros netos al mes.

Además de estos hechos, que por sí solos son un indicador que refleja su nivel de compromiso con la So-

ciudad, en 2017 la compañía ha vuelto a demostrar con cifras su aportación, tanto directa como indirecta: 1.441 millones de euros abonados en concepto de tributos directos e indirectos a las Administraciones Públicas, de los que 758 millones de euros corresponden a los pagos realizados a la Seguridad Social, 108 al impuesto de sociedades, 478 a la recaudación del IVA y del IRPF, y 97 a otros impuestos y tasas, así como una aportación de 4.160 millones de euros al PIB nacional.

Asimismo, la actividad indirecta de Mercadona, a través de la colaboración que mantiene con más de 2.700 proveedores comerciales y de servicios y 20.000 pymes y productores de materias primas locales, también es motor de crecimiento compartido para la Sociedad. Ejemplo de ello son las cifras de los 120 interproveedores y algunos proveedores especialistas que trabajan específicamente para la compañía, que en 2017 han creado 3.720 puestos de trabajo, hasta un total de 54.163 empleos directos, y han realizado un esfuerzo inversor conjunto que alcanza 706 millones de euros, datos todos que reflejan el compromiso vertebrador que Mercadona mantiene con la Sociedad.



Fachada del supermercado de la Carretera de Onda en Vila-real, Castelló.

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

### Aportación Total de Renta y Trabajo

**19.500\***

millones de euros aportación conjunta al PIB  
1,7% del PIB

**545.000\***

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

### Cifras de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona

Volumen de compras en España

**17.533**

millones de euros (+1.478 M€ que en 2016)

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

**+2.700**

proveedores comerciales y de servicio

**+20.000**

pymes y productores de materias primas

**120**

fabricantes interproveedores

**1.714**

millones de euros inversión conjunta Mercadona, interproveedores y algunos proveedores especialistas

### Contribución Tributaria

Tributos directos e indirectos **1.441** millones de euros

### Contribución Tributaria Directa

Seguridad Social

**634**

millones de euros

Impuesto de sociedades

**108**

millones de euros

Otros impuestos y tasas

**97**

millones de euros

### Contribución Tributaria Indirecta

Seguridad Social

**124**

millones de euros

IRPF

**313**

millones de euros

IVA

**165**

millones de euros

\*Datos actualizados según la metodología definida por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) en 2017.

# Diálogo y Transparencia

Mercadona intenta adaptarse mejor al entorno del que forma parte. En línea con la máxima de que “para poder recibir, primero tenemos que dar”, y con el objetivo de fomentar el crecimiento compartido y la convivencia, desarrolla estrategias que ofrecen soluciones más acertadas y adecuadas. Mediante un diálogo constante, la compañía consigue conocer en profundidad las necesidades e inquietudes de cuantos la rodean, entre ellos, vecinos, consumidores, asociaciones e instituciones.

En esta línea, la compañía ha participado en diversos foros y en reuniones con diferentes organismos y asociaciones de distintos ámbitos. En todos ellos ha podido explicar su Proyecto y su modelo de Empresa, y detectar puntos de mejora. En este sentido, cabe destacar la elaboración en 2017, junto con KPMG, del “Análisis de percepción y expectativas ONG y fundaciones, organizaciones de consumidores y sector agropecuario sobre Mercadona”, con el objetivo de detectar mejoras en la relación con los grupos de interés.

Igualmente, para Mercadona la transparencia es un factor clave por el que apuesta y que asume como una responsabilidad prioritaria, como 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.



Rebeca y Borja, “Jefa” y trabajador del supermercado de Kansas City, Sevilla.



Nuria y Marta, “Jefas” del supermercado de la avenida Sancho el Fuerte en Pamplona, Navarra.

## Algunos reconocimientos sociales 2017

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

### Informe Merco Empresas

En 2017, y por tercer 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.

### Mercadona Confiable

En 2017, el 85% de los españoles ha elegido a Mercadona como la empresa más confiable, según el “Barómetro de percepción y evaluación ciudadana de las principales empresas de España” elaborado por Metroscopia.

### Responsabilidad Social FES

Mercadona ha sido galardonada en 2017 por la Federación Empresarial Segoviana (FES) con la Distinción Responsabilidad Social por su sensibilidad hacia los temas sociales como empresa.

### Alimentos “último minuto”

En 2017, la Diputación y el Banco de Alimentos de Gipuzkoa han concedido un diploma a la compañía como reconocimiento a su impulso a la donación de alimentos “último minuto”, aquellos que son perecederos pero perfectamente consumibles.

### Plato Solidario

En 2017, la Fundación Banco de Alimentos de Valladolid ha concedido a Mercadona el Plato Solidario 2017, en la categoría de Empresas, por su apoyo continuado desde que iniciara su colaboración en 2014.



### Alta Distinción

El pasado mes de octubre, la vicepresidenta de Mercadona, Hortensia Herrero, recibió la Alta Distinción de la Generalitat Valenciana en reconocimiento a la labor que, a través de la Fundación Hortensia Herrero, desarrolla para recuperar, proteger y promocionar el patrimonio artístico de la ciudad de València y contribuir a posicionarla como un referente artístico y cultural. Para Hortensia Herrero, presidenta de dicha fundación, “la obtención de la Alta Distinción es un orgullo enorme y una responsabilidad que sirve de impulso para el futuro, para seguir trabajando día a día en un proyecto que permita promocionar a la ciudad de València y dar a conocer toda su historia y verdadero valor”.

La vicepresidenta de Mercadona, Hortensia Herrero, junto con el presidente, Juan Roig, y tres de sus hijas, tras recoger la Alta Distinción de la Generalitat Valenciana el 9 de octubre de 2017.

## Relación con consumidores

Mercadona lleva años fomentando la participación y colaboración, a través de la promoción de acciones individuales o conjuntas, con las Asociaciones de Consumidores más representativas tanto del ámbito nacional como autonómico y provincial. Gracias a ello se acerca a los consumidores y puede conocer su opinión, además de colaborar y participar en actos formativos e informativos.

En 2017, la compañía ha trasladado esta necesidad igualmente al ámbito europeo, motivo por el que decidió visitar el Bureau Européen des Unions de Consommateurs (BEUC) en Bruselas. Por medio de esta visita, la compañía pudo explicar de primera mano su modelo de empresa a esta institución europea, constituida por 43 organizaciones de consumidores de 23 países. En la misma línea, Mercadona se acercó a Deco Proteste, asociación de referencia en materia de defensa de los consumidores de Portugal, donde la compañía tiene previsto abrir en 2019 sus cuatro primeros supermercados.



Ana Belén Martínez, directora de Relaciones Externas de la Región de Murcia en el II Congreso Dirigiendo Hogares, organizado por el diario La Verdad en colaboración con la Federación de Consumidores ThaderConsumo.

## Proyecto “Mesa de Participación”

A lo largo de 2017, la compañía ha seguido colaborando en el proyecto “Mesa de Participación”, iniciado en 2015 junto a las federaciones y confederaciones nacionales de asociaciones de consumidores de ámbito alimentario: CECU, FUCI, UNAE y CAUCE. Todos los integrantes han realizado reuniones periódicas a lo largo del año y han llevado a cabo un trabajo que ha sido distinguido con el premio de la Asociación Valenciana de Consumidores y Usuarios AVACU 2017, que ha reconocido esta labor como la “Mejor Acción de Defensa al Consumidor”.

Durante estos doce meses, además, y a través de dicha “Mesa de Participación”, la compañía ha trabajado en la elaboración de la encuesta “Hábitos de Consumo 2017”, realizada a más de 2.500 familias, cuyas conclusiones han permitido analizar en profundidad los hábitos de compra de los consumidores españoles, 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.



Representantes de CAUCE, CECU, Mercadona, FUCI y UNAE, pertenecientes a la “Mesa de Participación”.

Colaboración en

**22**

estudios y publicaciones sectoriales

Apoyo a

**37**

actos y acciones promovidas por las asociaciones de consumidores

**143**

encuentros informativos

**17**

convenios de colaboración



Vanesa, "Jefa" del supermercado de El Tercer Barrio, Palencia.



María Dolores, "Jefa" del supermercado de la avenida Burgos en Logroño, La Rioja.

Colaboración con

**18**

asociaciones de celíacos, de intolerancias y otras alergias

Acercamiento a

**61**

asociaciones de consumidores nacionales, autonómicas

Participación en

**15**

congresos, jornadas y ponencias sobre el sector

**44**

charlas a asociaciones de consumidores

**31**

visitas a instalaciones de la compañía e interproveedores



### **Contribuir a un mundo urbano más sostenible**

En 2017 Mercadona ha seguido impulsando la construcción de jardines urbanos, iniciativa que contribuye a mejorar la imagen y la calidad de vida de los vecinos en aquellas tiendas en las que se realizan. Se trata de “cubiertas verdes”, ubicadas en patios de manzana y elaboradas con especies autóctonas con bajas necesidades hídricas, que contribuyen a reducir tanto la contaminación como el denominado efecto “isla de calor”, ya que son un excelente aislante.

Mercadona tiene previsto seguir abordando este tipo de iniciativas que, además, contribuyen a alcanzar los objetivos definidos en el Libro Verde de Sostenibilidad Urbana y Local editado por el MAPAMA.

Además de ello, la compañía está realizando una prueba piloto para la distribución urbana con 7 camiones propulsados por gas natural licuado. Estos motores emiten un 40% menos de CO<sub>2</sub> por litro de combustible, reducen 10 veces la emisión de partículas y emiten un 80% menos de óxidos de nitrógeno comparados con el estándar Euro 5, por lo que pretende incorporar 40 camiones más en 2018. Paralelamente, también está testando el uso de vehículos ligeros, tanto por medio del transporte con furgonetas eléctricas como híbridas diésel.

### **Gestión Proactiva con los Vecinos**

La relación que Mercadona mantiene con sus vecinos está basada en el respeto, el entendimiento mutuo y la adaptación. Por ello, escucha activamente y pone en marcha iniciativas que consoliden una relación de convivencia y que contribuyan a que su actividad comercial no interfiera ni genere ningún impacto molesto en aquellos entornos y barrios en los que tiene presencia.

En este marco de búsqueda constante de soluciones, 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 4.500 chequeos en los procesos de carga y descarga, así como 4.300 en los procesos internos de las instalaciones y supermercados.

Además de ello, en 2017 se gestionaron 316 sugerencias, quejas y mejoras procedentes de vecinos, de las cuales un 73% fueron resueltas satisfactoriamente en menos de 30 días, mientras que en el resto la duración ha dependido del tipo de intervención a realizar.



Cubierta ajardinada del supermercado de la glorieta de Quevedo, Madrid.

### Integración en mercados municipales

Mercadona impulsa el comercio de proximidad donde está presente y mantiene un compromiso especial con la convivencia de formatos tradicionales. En 2017 la compañía ha seguido impulsando la revitalización de mercados municipales, proyecto que inició en 2001, y actualmente cuenta con 37 tiendas ubicadas en mercados municipales. Gracias a ello, comparte su apuesta por la convivencia de formatos con más de 1.800 comerciantes distintos, tras inaugurar un nuevo supermercado en el Mercat Central de Tarragona (Tarragona).

### Colaboración con el comercio de barrio

**37**  
tiendas en  
mercados  
municipales

**+1.800**  
comerciantes  
comparten la ilusión  
de recuperar el  
comercio tradicional



Supermercado en el Mercat Central de Tarragona, Tarragona.

## Apoyo al emprendimiento

Para Mercadona, saber captar, retener e impulsar el talento es una responsabilidad que contribuye al crecimiento de la Sociedad. Por ello, además de contribuir a su desarrollo internamente, lo hace también de manera externa, un compromiso que le permite devolver parte de lo mucho que recibe de su entorno al compartir iniciativas innovadoras que generan eficiencia y productividad.

Ejemplo de apoyo al emprendimiento es la colaboración con la Fundación Premios Rey Jaime I en la categoría “Premio al Emprendedor”, junto a EDEM Escuela de Empresarios y la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE). Alicia Asín Pérez, consejera delegada y cofundadora de Libelium Comunicaciones Distribuidas, fue la emprendedora galardonada en 2017, octava edición de la categoría. Su proyecto de telecomunicaciones, especializado en el diseño y fabricación de sensores inalámbricos, permite monitorizar cualquier objeto y entorno y enviar esa información en tiempo real de manera inalámbrica a través de Internet. Gracias a esta tecnología innovadora, que ha dado solución a necesidades logísticas, industriales, o agrícolas, entre otras, Libelium ha registrado un crecimiento sostenido que le ha llevado superar ya los cien trabajadores.

Además, Mercadona mantiene desde hace años una relación estrecha con el ámbito de la formación a través de EDEM, fundación presidida por Hortensia Roig de la cual la compañía es Patrono y que está inmersa actualmente en un proceso de crecimiento y de desarrollo de su plan estratégico. Juan Roig fue en 2017 de nuevo profesor en la duodécima edición del curso de alta dirección “15x15: quince días con quince empresarios líderes” y distintos directivos de Mercadona impartieron clase tanto en los programas de gestión empresarial “ABC”, de formación senior, como en el Grado ADE para Emprendedores, el Grado en Ingeniería y Gestión Empresarial, el MBA Junior y el Máster en Emprendimiento y Liderazgo. Asimismo, un gran número de estudiantes del Centro Universitario realizaron durante el año pasado sus prácticas en Mercadona.

El objetivo de este compromiso de la compañía con la docencia es el de contribuir a la formación de empresarios, directivos y emprendedores irradiando los valores fundamentales del Modelo de Calidad Total. EDEM forma parte, junto a la aceleradora Lanzadera y la sociedad de inversión Angels, de Marina de Empresas, una iniciativa personal de Juan Roig que tiene la misión de formar, asesorar y financiar a los emprendedores de hoy y del futuro y que constituye una apuesta por la creación de riqueza y empleo, así como por el fomento del emprendimiento.

## Socio activo del Pacto Mundial

Mercadona es socia firmante del Pacto Mundial, la mayor asociación que existe por la defensa de los valores fundamentales en materia de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción. Ha seguido trabajando para impulsar las diferentes iniciativas existentes al amparo de este Pacto y ha participado activamente en la elaboración de una guía de buenas prácticas orientada a ayudar a las empresas de alimentación y bebidas a promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

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.

Más información en la Memoria de Medio Ambiente:

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





Los patrocinadores del Premio Rey Jaime I al Emprendedor, Mecdadona, la Asociación Valenciana de Empresarios (AVE) y la Escuela de Empresarios EDEM, junto a la premiada Alicia Asín Pérez, consejera delegada y cofundadora de Libelium Comunicaciones Distribuidas, durante el acto.



Juan Roig impartiendo el curso de alta dirección "15x15" de EDEM.

# Mercadona Social y Responsable

La compañía ha seguido impulsando su Plan de Acción Social, a través del cual ha apoyado a diversas instituciones y entidades sociales que han continuado desarrollando su importante labor de ayuda. A través de las distintas iniciativas en las que ha participado en todas las Comunidades Autónomas, en 2017 ha donado más de 9.600 toneladas de alimentos, lo que representa 3.100 toneladas más que el ejercicio anterior.

En este mismo marco, Mercadona continúa con su programa de colaboración con más de 140 comedores sociales de diferentes localidades de España a los que dona diariamente productos que no son aptos para la venta, pero que sí están en perfectas condiciones para su consumo.

Además, en 2017 Mercadona colaboró con la carrera solidaria por la adopción y tenencia responsable de animales de compañía “Perrotón Madrid 2017”, donde participaron más de 4.000 personas. La compañía donó pienso para perros de su marca Compy a todos los asistentes.

## Operaciones Kilo y Gran Recogida

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 6.000 toneladas donadas.

Convenios con

**+60**

**bancos de alimentos  
y otras entidades**

Colaboración con

**+140**

**comedores  
sociales**

**9.600**

**toneladas de  
alimentos donados**



Cristina, Ioan y Cristian preparando una entrega de leche para el Banco de Alimentos de Barcelona.



José, Sara y Rosario, “Jefe”, trabajadora y voluntaria del supermercado de Los Molinos en Paterna, València, durante la Gran Recogida de Alimentos de 2017.

## Murales trencadís

En 2017, Mercadona ha consolidado la innovación social de sus tiendas, tras invertir más de 1,5 millones de euros en la elaboración de 3.142 nuevos murales de trencadís que ha instalado en las pescaderías y los puntos de acabado de carne de sus tiendas.

Para ello, ha colaborado con 28 fundaciones y centros ocupacionales, así como con Pamesa Cerámica, y ha contado con el esfuerzo de más de 1.000 personas con discapacidad intelectual que diariamente han trabajado en la elaboración de dichos murales, que con un diseño más amplio y actual, están en sintonía con las características del Nuevo Modelo de Tienda de Mercadona.

Actualmente, la compañía colabora con Fundación Roig Alfonso, Fundación Síndrome de Down, Fundaempleo Azahar y Fundación Espurna; los Centros Especiales de

Empleo Purglass, Ivas, Tola y Di-Kapacitats; la Granja Hogar el Rinconet; Asociación Afanías; los Centros Ocupacionales Torreblanca, Ivas el Maestrazgo, El Molí, Ivas Belcaire, Buris-Anna, La Xara, El Castellet, Hort de Feliu, Mislata, Xirivella, El Prat, La Ribera, Monduber, Moixent; la Cooperativa Koynos y los Centros Ocupacionales Municipales de Sueca, Requena y María Rafols, instituciones a las que agradece su esfuerzo diario.

## Responsabilidad y Gobierno Corporativo

Mercadona ha sido reconocida como la segunda empresa más responsable por el ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2017, que evalúa variables como el comportamiento ético, la transparencia, el compromiso con el medio ambiente o la calidad laboral.

**3.142**  
nuevos murales  
de trencadís

**1,5**  
millones  
de euros

**28**  
fundaciones y  
centros ocupacionales

**1.000**  
personas con  
discapacidad  
intelectual



Mural de trencadís en la sección de pescadería del Nuevo Modelo de Tienda Eficiente de Mercadona.



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

# Medio ambiente y sostenibilidad

El proyecto Mercadona contempla cualquier efecto que su actividad pueda tener en el entorno y mantiene un compromiso pleno con la protección y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales. Con esta responsabilidad, incorpora mejoras que añaden valor a “El Jefe” desde la premisa de “hacer más con menos”. Con este fin, dispone de un sistema de Gestión Medioambiental propio cuyo objetivo principal es aprovechar al máximo los recursos disponibles y minimizar la generación de residuos. Está enfocado hacia tres áreas fundamentales: optimización logística, eficiencia energética y reducción de residuos.



Aparcamiento para bicicletas en el supermercado de la avenida del Parque en Lucena, Córdoba.

## Principales líneas de acción

### Optimización logística y transporte sostenible

Transportar más con menos recursos y aprovechar al máximo el espacio de cada camión son las principales estrategias logísticas. Desde 2017, la flota de camiones está compuesta en su mayoría por vehículos que cumplen con los estándares Euro 6 y Euro 6c, los más exigentes que existen en materia de emisiones. Además, Mercadona está trabajando en el Proyecto Distribución Urbana Sostenible mediante camiones propulsados con gas. En la misma línea, Acotral, interproveedor de Mercadona, ha incorporado a su flota 11 megatráilers, vehículos de 25,25 metros de largo y con capacidad de transportar hasta 60 toneladas de mercancía por viaje. Con esta iniciativa, reduce las emisiones de CO<sub>2</sub> a la atmósfera, gracias al incremento del 40% de mercancías que este tipo de vehículos permite transportar.

### 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 hasta 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 el 100% de 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. Asimismo, tanto la compañía como algunos de sus interproveedores y proveedores han establecido sinergias para reutilizar residuos de uno en beneficio de otro, mediante la estrategia de economía circular que sigue la premisa de convertir residuos en recursos para reincorporarlos al ciclo de la economía productiva.

**34 M€**

de inversión en  
protección del  
medio ambiente

**67.000**

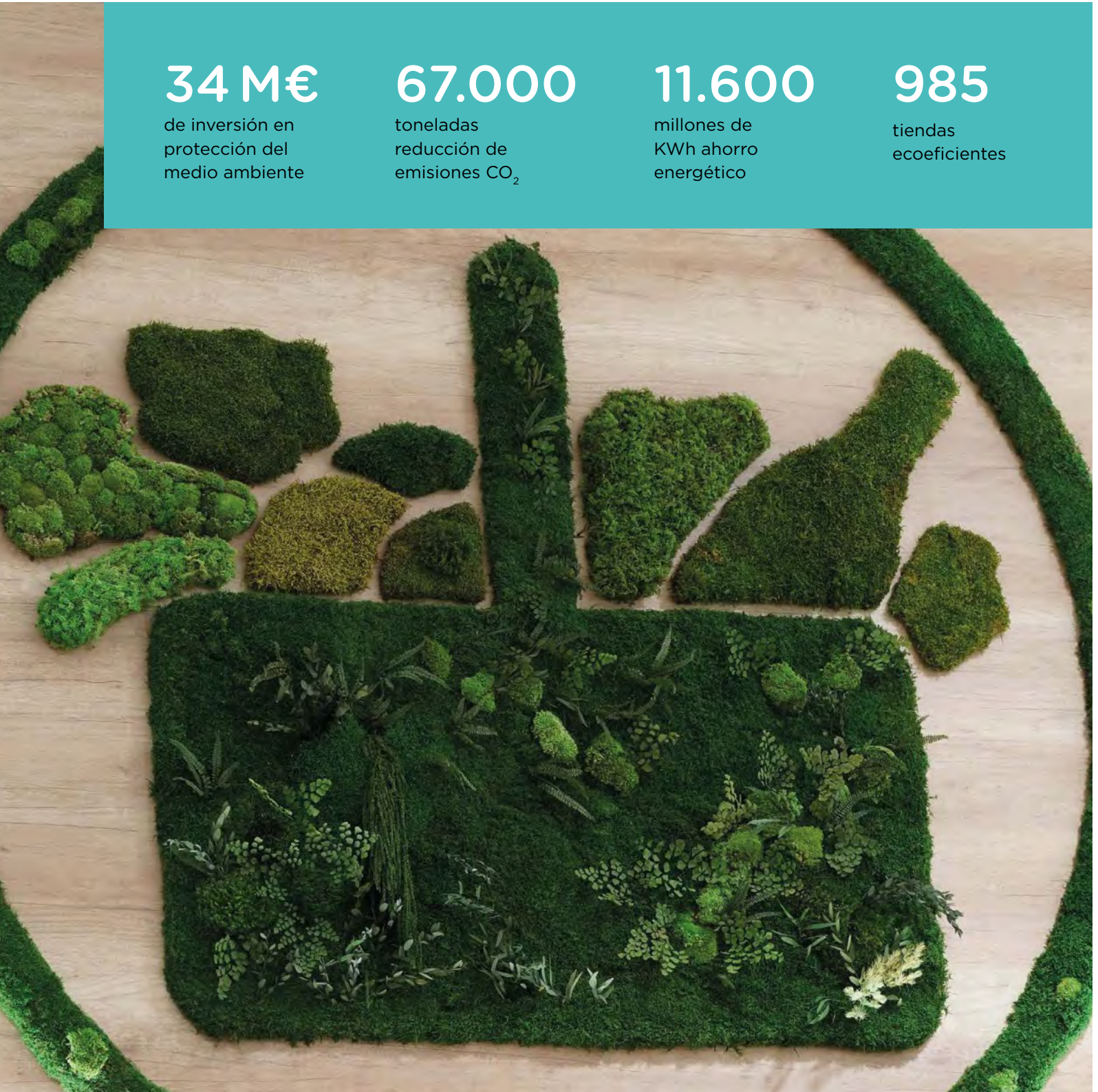
toneladas  
reducción de  
emisiones CO<sub>2</sub>

**11.600**

millones de  
KWh ahorro  
energético

**985**

tiendas  
ecoeficientes



Logotipo de Mercadona en el supermercado del centro comercial ABC Serrano, Madrid.



## Evitar el desperdicio alimentario

Mercadona desarrolla diferentes estrategias para reducir al máximo el desperdicio alimentario. De hecho, cuenta precisamente con 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.

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, 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.

## Apuesta por la pesca sostenible y el bienestar animal

Mercadona lleva años trabajando conjuntamente con sus proveedores para garantizar a sus “Jefes” su compromiso con la sostenibilidad de los productos de pesca que les ofrece. Tras lograr que el año anterior todos sus proveedores ratificasen la Política de Compra de Productos de la Pesca que la compañía desarrolló en

2012, ha llevado a cabo un nuevo logro, al conseguir que el 100% del atún en conserva Hacendado proceda de caladeros gestionados de manera responsable, de acuerdo con las acreditaciones ISSF requeridas.

Mercadona trabaja junto a sus proveedores en el fomento de la protección de los animales en las granjas, transporte y sacrificio, por medio de diferentes programas y en colaboración con distintas instituciones, como el Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias (IRTA) o el Instituto de Investigación y Desarrollo Tecnológico (NEIKER-Tecnalia).

En 2017 ha finalizado con el compromiso de que todos sus proveedores apliquen normas de bienestar animal durante toda la vida del animal e implanten estándares certificables en esta materia en el horizonte de 2021.

Más información en la Memoria de Medio Ambiente:

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



### Huevos Guillén

Tiene previsto invertir 60 millones de euros hasta 2025 para producir en dicho ejercicio el 100% de sus huevos en sistemas libres de jaula. Esta iniciativa refuerza un compromiso ya adquirido en 1999, cuando la compañía fue pionera en la comercialización de huevos procedentes de gallinas camperas.

Gallinas ponedoras criadas en libertad del interproveedor Huevos Guillén.

# Gestión Medioambiental, Eficiencia y Sostenibilidad

## Datos Relevantes

### RECICLAJE

<b>TONELADAS PAPEL Y CARTÓN</b> 2016 181.000 2017 <b>202.421</b>	<b>TONELADAS POLIEXPAN</b> 2016 1.296 2017 <b>2.494</b>	<b>TONELADAS PLÁSTICO</b> 2016 12.110 2017 <b>13.001</b>
<b>TONELADAS PILAS USADAS RECOGIDAS EN TIENDAS</b> 2016 164 2017 <b>167</b>	<b>TONELADAS TONNERS RECICLADOS</b> 2016 1 2017 <b>1</b>	<b>TONELADAS MADERA</b> 2016 1.691 2017 <b>1.878</b>
<b>TASA DE RECICLADO</b>		
<b>RECICLADO/ VALORIZACIÓN</b> 2016 74% 2017 <b>78%</b>	<b>DESTRUCCIÓN</b> 2016 26% 2017 <b>22%</b>	

### EMISIONES CO<sub>2</sub> en kilos por metro cúbico de mercancía\*

<b>EMISIONES DIRECTAS (ALCANCE 1)</b> 2016 14,73 2017 <b>14,13</b>	<b>EMISIONES DEBIDAS AL CONSUMO ELÉCTRICO (ALCANCE 2)</b> 2016 18,29 2017 <b>17,98</b>
<b>EMISIONES DEBIDAS AL TRANSPORTE (ALCANCE 3)</b> 2016 14,07 2017 <b>13,27</b>	



### OTROS DATOS

<b>CONSUMO ENERGÉTICO GJ</b> 2016 7.441.000 2017 <b>7.745.047</b>	<b>EMISIONES TOTALES DE CO<sub>2</sub> (MILES DE TONELADAS)</b> 2016 1.567 2017 <b>1.593</b>
---	--

### TRANSPORTE POR CARRETERA

<b>TIENDA CON DESCARGA URBANA SILENCIOSA</b> 2016 646 2017 <b>664</b>	<b>ESTÁNDARES DE EMISIONES EN LA FLOTA</b> 2016 Euro 5 y Euro 6 (100%) 2017 <b>Euro 6 (57%)</b> <b>Euro 6c (34%)</b> <b>Euro 5 (9%)</b>
---	---

\*Los datos de emisiones de CO<sub>2</sub> corresponden al periodo que va desde diciembre de 2016 hasta noviembre de 2017, ambos inclusive.



**BIENVENIDOS**

**BIENVENIDOS**

Entrada de un supermercado con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente.

# Algunas entidades y organismos con los que Mercadona colabora

## AECOC

Asociación Española de Codificación Comercial

## AECOSAN

Agencia Española de Consumo, Seguridad Alimentaria y Nutrición

## AINIA

Asociación para la Investigación de la Industria Agroalimentaria

## APED

Asociación Portuguesa de Empresas de Distribución

## ASEDAS

Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados

## Associació Celíacs de Catalunya

## AVE

Asociación Valenciana de Empresarios

## Cámara de España

## Cámara de Comercio e Industria Luso-Española

## Cámara Oficial de Comercio de España en Bélgica y Luxemburgo

## Cátedra de la Empresa Familiar de la Universidad de Alicante

## CEOE

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

## Círculo de Empresarios

## Consejo Asesor Agroalimentario del Instituto San Telmo

## Ecoembalajes España

## EDEM

Escuela de Empresarios

## ENAC

Entidad Nacional de Acreditación

## ESADE

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas

## ESCODI

Escuela Superior de Comercio y Distribución de Terrassa

## EuroCommerce

## ERRT

European Retail Round Table

## FACE

Federación de Asociaciones de Celíacos de España

## Forética

## Foro Interalimentario

## Fundación COTEC

## Fundación ÉTNOR

## Fundación Seres

## Fundación Transforma España

## IEF

Instituto de la Empresa Familiar

## MAPAMA

Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente

## 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

## Autoridades Sanitarias o de Seguridad Alimentaria en las distintas Comunidades Autónomas

# Contribución de Mercadona al desarrollo sostenible

Mercadona mantiene un compromiso con el crecimiento sostenible que se plasma en un desarrollo responsable de su actividad y permite ayudar a la consecución de los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible impulsados por la Organización de Naciones Unidas.

## “EL JEFE”



**3 SALUD Y BIENESTAR**  
Mercadona colabora estrechamente con los proveedores e interproveedores para ofrecer la máxima seguridad alimentaria siempre. Dispone de equipos de trabajo transversales para estudiar y adelantarse a la legislación en materia alimentaria y poder ofrecer, además, un surtido eficiente apto también para personas con diversas intolerancias alimenticias, con más de 1.200 productos sin gluten, 800 sin lactosa, sin azúcares añadidos, aptos para vegetarianos, etc. Fomento del consumo de los productos frescos de alta calidad a través de la estrategia de Frescos Global.



**12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES**  
Mercadona fue pionera en el desarrollo de una producción y consumo responsable. En 1993 puso en marcha su política comercial SPB, Siempre Precios Bajos, que elimina las ofertas e incentiva el consumo responsable. Desarrolla constantemente un Surtido Eficaz con el que prescribe productos de máxima calidad al menor precio (Totaler), un surtido previsible y conocido para “El Jefe” que persigue dar solución a necesidades reales.

## EL TRABAJADOR



**4 EDUCACIÓN DE CALIDAD**  
Mercadona potencia las habilidades y conocimientos de sus trabajadoras y trabajadores constantemente y apuesta por la formación continua, lo cual contribuye a mejorar la capacitación y empleabilidad de la plantilla. En 2017 la compañía invirtió en formación un total de 65 millones de euros, 11 millones más que el año anterior, hasta completar más de 2,5 millones de horas de formación.



**5 IGUALDAD DE GÉNERO**  
Mercadona se rige por el Principio de Equidad “misma responsabilidad, mismo sueldo”. Asimismo, cuenta con un modelo empresarial en el que la promoción interna es una de sus señas de identidad, basada exclusivamente en la cualificación y valía de las personas.



**8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**  
Mercadona cuenta con una plantilla de 84.000 personas, todas ellas con contrato fijo y con salarios por encima de la media del sector. Sólo en 2017, la compañía creó 5.000 nuevos puestos de trabajo estables y de calidad.

## EL PROVEEDOR



**9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA**  
Mercadona colabora con fabricantes y proveedores para fomentar un crecimiento compartido y sostenible que genera valor en los entornos en los que tiene presencia. Además, apuesta desde hace años por la creación y consolidación de una industria productiva y eficiente en el país. Colabora con un total de 120 interproveedores y más de 700 proveedores, todos ellos especialistas, lo que le ha permitido impulsar durante los últimos años un importante clúster industrial en el país. Al final de 2017, 249 fábricas y un total de 54.163 trabajadores formaban parte de dicho clúster, que durante los últimos doce meses, y tras invertir 706 millones de euros, ha incorporado a su actividad 80 nuevas fábricas, líneas o ampliaciones.



**12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES**  
Tanto los interproveedores como los proveedores especialistas apuestan por la producción responsable, para lo que desarrollan iniciativas conjuntas que, a través de proyectos basados en la economía circular, permiten ajustar al máximo el consumo de materias primas. Todos los interproveedores de Mercadona cuentan con certificaciones reconocidas internacionalmente que acreditan sus buenas prácticas ambientales (ISO 14001, EMAS o equivalente).

## LA SOCIEDAD



**1 FIN DE LA POBREZA**

Uno de los compromisos de Mercadona es devolverle a la sociedad parte de cuanto recibe de ella. Dentro de su plan de acción social, y a través de las distintas iniciativas en las que ha participado en todas las Comunidades Autónomas, ha seguido desarrollando una importante labor de ayuda con la donación y redistribución a más de 200 instituciones benéficas de más de 9.600 toneladas de alimento.



**4 EDUCACIÓN DE CALIDAD**

Mercadona apuesta por el talento y por su desarrollo y fomento tanto dentro como fuera de la compañía. Por ello, impulsa iniciativas de apoyo al emprendimiento, como por ejemplo con su colaboración en EDEM Escuela de Empresarios, tanto por medio de la docencia como del patrocinio de los Premios Rey Jaime I.



**8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**

Mercadona es un proyecto empresarial de crecimiento compartido. En 2017 ha realizado una inversión de 1.008 millones de euros, y una aportación de 1.441 millones de euros en concepto de tributos directos e indirectos a las Administraciones Públicas. Adicionalmente, ha contribuido en 4.160 millones de euros al PIB nacional y ha generado 5.000 nuevos puestos de trabajo.



**11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES**

**13 ACCIÓN POR EL CLIMA**

Mantiene un compromiso pleno con la protección y el aprovechamiento eficiente de los recursos naturales. Dispone de un sistema de Gestión Medioambiental propio cuyo objetivo principal es aprovechar al máximo los recursos disponibles y minimizar la generación de residuos. Dicho sistema está enfocado hacia tres áreas fundamentales: optimización logística, eficiencia energética y reducción de residuos.



**12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES**

Trabaja junto a sus proveedores en el fomento de la protección de los animales en las granjas, transporte y sacrificio, por medio de diferentes programas y en colaboración con distintas instituciones. La compañía ha finalizado 2017 con el compromiso de que todos sus proveedores apliquen normas de bienestar animal durante toda la vida del animal e implanten estándares certificables en esta materia en el horizonte de 2021.



**14 VIDA SUBMARINA**

Mercadona lleva años trabajando conjuntamente con sus proveedores para garantizar su compromiso con la sostenibilidad de los productos de pesca. En 2017, y tras lograr que el año anterior todos sus proveedores ratificasen la Política de Compra de Productos de la Pesca que la compañía desarrolló en 2012, la compañía ha llevado a cabo un nuevo logro, al conseguir que el 100% del atún en conserva Hacendado proceda de caladeros gestionados de manera responsable, de acuerdo con las acreditaciones ISSF requeridas.



**17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

A través de los distintas instituciones de las que forma parte y de los foros en los que participa, Mercadona refuerza y da a conocer sus valores y su compromiso con la ética empresarial. La compañía, además, 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.

## EL CAPITAL



**8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**

El Modelo de Mercadona está basado en el principio de que el éxito compartido saber mejor y también en el convencimiento de que los beneficios llegan después de haber satisfecho al resto de componentes de la compañía. Por ello, un año más ha seguido

compartiendo con los trabajadores parte de sus beneficios, 313 millones de euros en concepto de prima por objetivos. Además, ha realizado una inversión record de 1.008 millones de euros para seguir construyendo la Mercadona del futuro, porque el largo plazo está en la base todas sus decisiones.



Fachada del supermercado de Yuncos, Toledo.

## 5. EL CAPITAL

En 2017 hemos seguido avanzando por el camino trazado y construyendo **un modelo de empresa diferente que apuesta por el crecimiento compartido con los cinco componentes**

---

Constituida en Tavernes Blanques (València) 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 1.627 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”, es uno de los objetivos del Modelo de Mercadona y no sería posible sin conseguir previamente la satisfacción del resto de componentes. La confianza que día a día depositan en la empresa los más de 5,2 millones de hogares, el esfuerzo diario en la realización del trabajo rutinario de los 84.000 trabajadores, el compromiso de los proveedores y la buena acogida de la sociedad han permitido a la compañía conseguir los objetivos de ventas definidos para el ejercicio 2017. Los cambios realizados por Mercadona respecto al Modelo de Tienda Eficiente, al surtido eficaz, a los bloques logísticos y a los sistemas de información se han llevado a cabo de forma coherente con el modelo de gestión basado en la Calidad Total y pensando en la generación de beneficios sostenibles en el largo plazo.

Como en ejercicios anteriores, las cuentas anuales han sido auditadas por Deloitte, S.L., que con fecha 2 de febrero de 2018 emitió su informe sin salvedades, conforme viene siendo habitual. Dicho informe, junto con las cuentas anuales, se deposita en el Registro Mercantil de València.





Fachada del supermercado de Belartza en Donostia / San Sebastián, Gipuzkoa.

## Principales Cifras

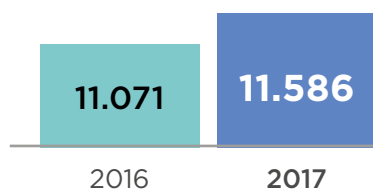
(millones de euros y de <i>kilitros</i> )	2016	2017	% Variación
<b>Unidades de venta kilos-litros</b>	11.071	11.586	<b>+5%</b>
<b>Facturación</b>	21.623	22.915	<b>+6%</b>
<b>Resultado de explotación</b>	779	395	<b>-49%</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	803	402	<b>-50%</b>
<b>Resultado después de impuestos</b>	636	322	<b>-49%</b>

### Unidades de venta (*kilitros*)

Al cierre del ejercicio, la compañía alcanzó una cifra de 11.586 millones de *kilitros* vendidos, un 5% más que los 11.071 de 2016. La compañía está satisfecha con esta cifra, pues pone de manifiesto la confianza depositada por “El Jefe” a lo largo de estos doce meses.

#### Evolución *kilitros* vendidos

millones de kilos-litros (*kilitros*)

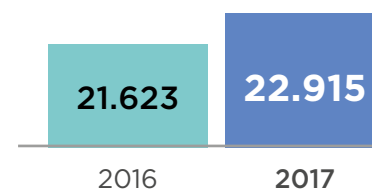


### Ventas

La confianza de los “Jefes” 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 2017 un volumen de facturación de 22.915 millones de euros, un 6% más que en 2016.

#### Evolución ventas brutas

millones de euros



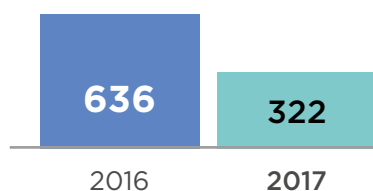
### Beneficio

El beneficio antes de impuestos se ha situado en 402 millones de euros en 2017, frente a los 803 millones de euros del ejercicio precedente. Por su parte, el beneficio después de impuestos en 2017 ha sido de 322 millones de euros, mientras que en 2016 Mercadona obtuvo un resultado neto de 636 millones de euros.

La evolución del resultado y de las ventas pone de manifiesto que las decisiones se han tomado cumpliendo el orden secuencial: 1º “El Jefe”, 2º Venta y 3º Beneficio.

#### Evolución beneficio neto

millones de euros

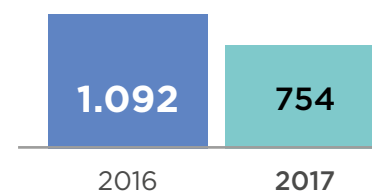


### EBITDA

El EBITDA de la compañía al cierre del ejercicio 2017 asciende a 754 millones de euros, frente a los 1.092 millones de euros del año 2016. El resultado operativo de Mercadona ha tenido una evolución acorde con el beneficio esperado, coherente con la estrategia del ejercicio y en línea con la apuesta de la compañía por los resultados a largo plazo.

#### Evolución del EBITDA

millones de euros





Por cada euro de renta generado por las inversiones de Mercadona se generan **4 euros** en la economía española

## Inversiones

Las inversiones realizadas durante el ejercicio 2017 ascienden a 1.008 millones de euros, frente a los 685 millones de euros del ejercicio 2016, y han sido financiadas en su totalidad por Mercadona, poniendo de manifiesto la solidez de su tesorería, la implicación en sus proyectos y su capacidad de generar flujos de efectivo.

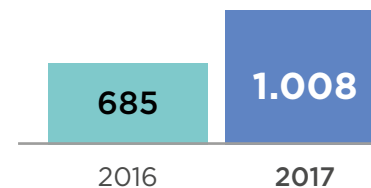
A cierre del ejercicio Mercadona cuenta con 1.627 supermercados distribuidos en todas las provincias y Comunidades Autónomas que configuran el territorio nacional, estando prevista en el corto plazo su presencia en Ceuta, en Melilla y en Portugal. Durante estos doce meses, la compañía ha construido 29 tiendas, ha reformado 126 y ha continuado la implantación del nuevo Modelo de Tienda Eficiente, estrategia que persigue mejorar la experiencia de compra de “El Jefe” y que tiene previsto finalizar en los próximos años.

En el presente ejercicio Mercadona ha puesto en marcha diversas obras en los bloques logísticos, entre ellas el almacén de perecederos del bloque logístico de Abrera (Barcelona), los almacenes de envases, frío y secos del bloque logístico de Vitoria-Gasteiz (Araba/Álava) y la construcción de cámaras para la maduración de plátano y banana en Villadangos (León). Asimismo, ha iniciado las obras del futuro bloque en Parc Sagunt (València).

Todo ello junto con la modernización de la logística y mejora del trabajo en sus instalaciones y la consolidación de las inversiones dentro del proyecto informático de transformación digital.

### Evolución de las inversiones

millones de euros



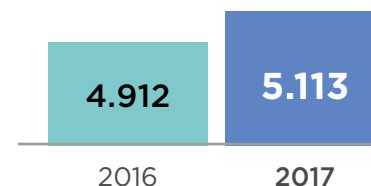
## Recursos propios

El beneficio obtenido en el ejercicio y la capitalización de la práctica totalidad de éste ha supuesto que, al cierre del ejercicio 2017, la cifra de recursos propios ascienda a 5.113 millones de euros y que el valor de la compañía haya crecido respecto al año anterior.

Cabe señalar que el ratio de recursos propios respecto al activo total se ha mantenido en torno a un 60% en los ejercicios 2016 y 2017.

### Evolución de los recursos propios

millones de euros



## Otros indicadores

### Proveedores

El plazo medio de pago a proveedores ha sido de 44 días y el plazo de rotación de existencias de 14 días.

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

En millones €	2017
Activo Corriente	3.932
Pasivo Corriente	3.254
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>678</b>

### Ratio Liquidez

El Ratio de Liquidez, definido como Activo Circulante / Pasivo Circulante, se ha situado en 1,21 en el ejercicio 2017.

Pensar a largo plazo es nuestro propósito como empresa responsable y sostenible para incrementar la **satisfacción de los 5 componentes**

### Flujos de Efectivo

La generación de Flujos de Efectivo en el ejercicio 2017 ha sido la siguiente:

En millones €	2017
Flujos actividades de explotación	704
Flujos actividades de inversión	(1.037)
Flujos actividades de financiación ( <i>dividendos</i> )	(120)
Aumento Neto del Efectivo	(453)

La actividad inversora, descrita anteriormente, se ha realizado con fondos propios, lo que ha supuesto una disminución de la tesorería.

### Productividad

Durante los ejercicios 2016 y 2017 Mercadona ha mantenido su productividad, definida como ventas en euros / nº de trabajadores, reflejando la implicación de las personas que forman parte del Proyecto Mercadona en alcanzar los objetivos fijados por la compañía.

**MERCADONA, S.A.**

Balance de situación al 31 de diciembre de 2017

*(en miles de euros)*

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4.518.292</b>
Inmovilizado	4.463.089
Activos por impuesto diferido	55.203
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>3.932.262</b>
Existencias	747.835
Deudores	142.973
Inversiones financieras	192.215
Efectivo y otros activos líquidos	2.849.239
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>8.450.554</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>5.113.282</b>
Capital	15.921
Reservas	4.775.136
Resultado del ejercicio	322.225
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>82.803</b>
Provisiones y otros pasivos financieros	26.470
Pasivos por impuesto diferido	56.333
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.254.469</b>
Proveedores	2.344.878
Acreedores y deudas con Administraciones Públicas	650.211
Personal	259.380
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>8.450.554</b>

**MERCADONA, S.A.**

Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2017  
(en miles de euros)

Importe cifra de negocios	21.011.533
Aprovisionamientos	(16.086.738)
Otros ingresos de explotación	60.896
Gastos de personal	(2.731.497)
Otros gastos de explotación	(1.500.370)
Amortización inmovilizado	(358.382)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>395.442</b>
Ingresos financieros	20.226
Deterioros	(13.604)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>6.622</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>402.064</b>
Impuesto sobre beneficios	(79.839)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>322.225</b>

## Información Adicional Relevante

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
Políticas y procedimientos de comunicación y capacitación sobre la lucha contra la corrupción	El comportamiento ético y la lucha contra la corrupción son principios fundamentales de nuestro Modelo.
Casos confirmados de corrupción y medidas	No han sido detectados casos de corrupción durante el periodo analizado.
Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopolísticas o contra la libre competencia y resultado de las mismas	No se ha registrado ninguna durante el periodo reportado.
Porcentaje de plantas de proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales	El 94% de las plantas de los proveedores se ha certificado en algún estándar tipo ISO 14001, EMAS o equivalente.
Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas	En 2017, Mercadona no ha registrado a través de los canales disponibles ningún caso de discriminación.
Identificación de centros y proveedores con un riesgo significativo de casos de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a la abolición de la explotación infantil	La compañía garantiza que no existe ningún caso de explotación infantil en sus centros de trabajo. No se han identificado proveedores significativos en situación de riesgo.
Centros y proveedores con un riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzoso, y medidas adoptadas para contribuir a la eliminación de todas las formas de trabajo forzoso	La compañía garantiza que no existe ningún caso de trabajo forzoso en sus centros de trabajo. No se han identificado proveedores significativos en situación de riesgo.
Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluido el porcentaje de empleados capacitados	Toda la plantilla recibe formación en el Modelo de Mercadona, que conforma los valores y comportamientos dentro de la compañía.

INDICADORES	DESCRIPCIÓN
Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en relación a criterios relativos a los derechos humanos, prácticas laborales y repercusión social	El 85% de las compras se efectúa en España a proveedores auditados según el Modelo de Mercadona, que contempla la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.
Número de incidentes por incumplimiento de normativa o códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, desglosados en función del tipo de resultado de dichos incidentes	Durante el período de reporte no se han identificado incidentes significativos por incumplimiento en este ámbito.
Número de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, desglosados en función del tipo de resultado	Durante el período de reporte no se han identificado incidentes significativos por incumplimiento en este ámbito.
Número de casos de incumplimiento de la normativa o los códigos voluntarios relativos a las comunicaciones de mercadotecnia, tales como la publicidad y el patrocinio, desglosados en función del tipo de resultado	Durante el período de reporte no se han identificado incidentes por incumplimiento en este ámbito.
Número de reclamaciones fundamentales sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	La compañía no tiene constancia de ningún incidente significativo en el período de reporte.
Importe de las multas significativas por incumplir la normativa y la legislación relativas al suministro y el uso de productos y servicios, valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa	No existen incumplimientos significativos de la normativa.*

\*La compañía considera significativa cualquier sanción económica por encima de los 50.000€

Más información en [www.mercadona.com](http://www.mercadona.com)





# TRAYECTORIA MERCADONA 1977-2017

Nuestro proyecto sigue adaptándose constantemente porque en Mercadona, **desde nuestros orígenes, lo más estable es el cambio, teniendo siempre como faro a “El Jefe”**



Entrada del supermercado de Ansoáin, Navarra.

# 1977



El matrimonio formado por D. Francisco Roig Ballester (1912-2003) y D.ª Trinidad Alfonso Mocholí (1911-2006) inicia la actividad de Mercadona dentro del Grupo Cárnicas Roig. Las entonces carnicerías del negocio familiar se transforman en ultramarinos.

---

# 1981



Juan Roig y su esposa, junto a sus hermanos Fernando, Trinidad y Amparo, compran Mercadona a su padre. La empresa cuenta con 8 tiendas de aproximadamente 300 m<sup>2</sup> de sala de ventas. Juan Roig asume la dirección de la compañía, que inicia su actividad como empresa independiente.

---

# 1982



Primera empresa en España en utilizar el escáner para la lectura del código de barras en los puntos de venta.

---

# 1986



Implantación de la tarjeta de compra, de uso gratuito para "El Jefe".

---

# 1988



Inauguración del bloque logístico de Riba-roja de Túria (València), pionero en España por estar totalmente automatizado.

---

Adquisición de Supermercados Superette, que contaba con 22 tiendas en València.

---

# 1990



Juan Roig y Hortensia M<sup>a</sup> Herrero pasan a ostentar la mayoría del capital de la compañía.

---

# 1993



Tras alcanzar las cifras de 10.000 trabajadores y 150 tiendas, implantación de la estrategia comercial SPB (Siempre Precios Bajos), que más adelante derivará en el Modelo de Calidad Total.

---

# 1996



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

---

Apertura del supermercado número 200, en Segorbe (Castelló).

---

Se firma el primer convenio de empresa para todos los trabajadores.

---

# 1997



Acuerdo de unión con Almacenes Gómez Serrano, Antequera (Málaga).

---

# 1999



Finaliza el proceso, iniciado en 1995, de convertir en fijos a todos los miembros de la plantilla, que en esos momentos era de 16.825 trabajadores.

---

Inauguración del bloque logístico de Antequera (Málaga).

---

Se inicia el proyecto de nuevo diseño y modelo de perfumerías.

---

# 2000



Construcción del bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona).

---

Inauguración, en Massanassa (València), de la primera Tienda por Ambientes.

---

Celebración de la primera Reunión de Interproveedores.

---

Firma del Convenio Colectivo de Empresa (2001-2005).

---

# 2001



Inauguración del primer centro educativo infantil gratuito para los hijos de los trabajadores, en el bloque logístico de Sant Sadurní d'Anoia (Barcelona).

---

Mercadona alcanza las 500 tiendas con la apertura de su primer supermercado en Linares (Jaén).

---

# 2003



Primera empresa en realizar una Auditoría Ética.

---

Inauguración del bloque logístico de San Isidro (Alicante) y del segundo centro educativo infantil de la empresa.

---

Lanzamiento de la nueva línea de perfume Hortensia H.

---

Inauguración de un supermercado en las instalaciones del Mercat de l'Olivar, en Palma de Mallorca.

---

# 2004



Inauguración del bloque logístico de Huévar (Sevilla) y del tercer centro educativo infantil de la empresa.

---

El Comité de Dirección decide como norma general no abrir los supermercados los domingos.

---

# 2005



Implantación del nuevo uniforme Mercadona.

---

Inauguración del bloque logístico de Granadilla de Abona (Tenerife).

---

Firma del nuevo Convenio Colectivo de Empresa para los próximos cuatro años (2006-2009).

---

# 2006



Vigésimo quinto aniversario de la compañía.

---

Inauguración de la tienda número 1.000 de la compañía, en Calp (Alicante).

---

Relanzamiento de la nueva imagen de la Tarjeta Mercadona.

---

# 2007



Puesta en marcha de la primera fase del bloque logístico Almacén Siglo XXI de Ciempozuelos (Madrid).

---

Cuarta empresa del mundo mejor valorada en reputación corporativa, de acuerdo con el estudio del Reputation Institute de Nueva York.

---

# 2008



Realineación de Mercadona con el Modelo de Calidad Total, quince años después de su implantación.

---

Carro Menú para ofrecer a “El Jefe” el carro de la Compra Total de mayor calidad y más barato del mercado.

---

Inauguración del bloque logístico de Ingenio (Gran Canaria).

---

# 2013



Firma del Convenio Colectivo y Plan de Igualdad 2014-2018.

---

Reinventarnos para ser más tenderos. Implantación nuevas secciones de frescos.

---

Inicio del desarrollo de la Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona.

---

Inauguración del bloque logístico de Guadix (Granada).

---

# 2014



Apertura del supermercado 1.500, ubicado en la ciudad de Santander, en el barrio de Cazoña.

---

Puesta en marcha del nuevo Centro de Proceso de Datos situado en Albalat dels Sorells (València).

---

# 2015



Nuevo Centro de Formación y Servicios en Albalat dels Sorells (València).

---

El modelo de innovación radical de Mercadona es reconocido internacionalmente.

---

# 2016



Aprueba iniciar su proyecto de internacionalización con la entrada en Portugal.

---

Inaugura los dos primeros supermercados con el Nuevo Modelo de Tienda Eficiente, ubicados en el Puerto de Sagunto (València) y en la localidad de Peligros (Granada).

---

# 2017



Desarrollo de la estrategia Frescos Global para impulsar y modernizar las nuevas secciones de frescos.

---

Adquisición de parcelas para el nuevo bloque logístico de Parc Sagunt, en Sagunt (València).

---

Inicio del proyecto de transformación digital de la mano de la compañía tecnológica SAP.

---

## El Proyecto Mercadona sigue avanzando...



Nuevas balanzas para pesar y cobrar en caja y facilitar el acto de compra, más ágil y cómodo.



Yenmis, trabajadora del supermercado de la calle Cotlliure en Palma de Mallorca.



Fachada del supermercado de Tacoronte, Santa Cruz de Tenerife.



Jenifer, "Jefa" del supermercado de la avenida de Murcia en Alcantarilla, Murcia.





**MERCADONA S.A.**

C/ Valencia, 5 - 46016

Tavernes Blanques (València)

Teléfono: (+34) 963 883 333

Fax: (+34) 963 883 302

Teléfono gratuito de Atención al Cliente:  
(+34) 900 500 103

**IRMÃDONA SUPERMERCADOS S.A.**

Rua Pinheiro Manso, 471

4100-413 Porto (Portugal)

Teléfono: (+351) 221 201 000

Teléfono gratuito de Atención al Cliente:  
(+351) 800 500 100

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

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

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

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

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